

GIRAFE

Rating

A+
A
A-
B+
B
B-
C+
C
C-
D
E

Bon
Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.

Tendance

Positive	Incertaine
Stable	La réussite de la transformation institutionnelle sera déterminante.
Incertaine	
Négative	

Indicateurs de performance

(K EUR, sauf indication contraire)

	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
ACTIVITE			
Nombre total d'employés	184	242	318
Total Actif (M FCFA)	16 611	24 906	31 685
Encours de crédit	15 859	23 072	28 265
Encours d'épargne	4 071	5 714	7 176
Nbre de prêts actifs	7 635	11 200	12 363
Taux Effectif Global	<i>Cf. tableau produits en annexe</i>		
PAR ₃₁₋₃₆₅	7,7%	1,8%	4,3%
PAR _{>365}	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	1,1%	2,2%	2,1%
Ratio de couv. du risque	20,8%	82,7%	50,3%
PERFORMANCE			
ROE	44,0%	31,6%	16,7%
Dettes / Fonds propres	226,3%	255,8%	251,4%
ROA	12,5%	9,2%	4,7%
Autonomie opérationnelle	214,6%	164,7%	130,8%
Autonomie financière	115,2%	135,2%	109,1%
Rendement du portefeuille	21,7%	26,3%	23,3%
Ratio de ch. d'exploitation	10,5%	12,9%	12,5%
Emprunteurs par employé	41	46	39
Ratio de charges de financement	1,0%	1,7%	2,6%
CROISSANCE			
Croissance du portefeuille de prêts	54,3%	45,5%	22,5%
Croissance de l'épargne	89,5%	40,4%	25,6%
Croissance de l'actif	49,2%	49,9%	27,2%
Tx de change 1 EUR= XX	655,957	655,957	655,957

PAPME, Bénin

Jun 2005

■ Description de l'institution

L'Association pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME) a été créée en octobre 1993 par le gouvernement béninois, sous financement de la Banque Mondiale et de l'ACDI. Le projet s'est transformé en association à caractère économique reconnue d'utilité publique en juillet 1999 avec une orientation davantage tournée vers le financement que vers l'appui. Fin 2004, PAPME est une IMF rentable avec des services de prêt (encours de 28,3 M EUR pour 12 363 prêts) et d'épargne.

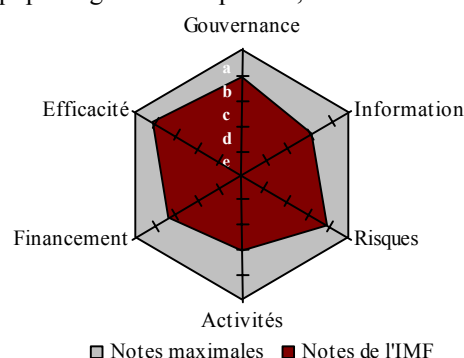
■ Résumé du rating

PAPME obtient la note finale « B+ ». Cette note s'appuie sur les performances opérationnelles et financières de l'institution ces dernières années. PAPME a relevé des défis importants (implication plus forte de ses organes de gouvernance, procédures efficaces d'identification et de contrôle du risque, processus de planification budgétaire et de gestion de la liquidité solides, plan informatique de refonte du SIG ambitieux). Des faiblesses subsistent néanmoins en matière de réflexion sur son positionnement sur le marché béninois, de financement (long terme), le SIG n'est pas encore finalisé et il lui faut réussir à maîtriser l'évolution de son PAR dans un contexte difficile, en mettant en place une gestion plus serrée du crédit.

Cette note est octroyée avec une tendance «incertaine». La tendance est incertaine puisqu'elle dépend de l'issue de la transformation institutionnelle. Si celle-ci se déroule conformément au plan discuté actuellement, les perspectives sont positives (Conseil d'Administration équilibré, compétent et ambitieux, équipe de direction garantissant la qualité des activités). Les effets négatifs du poids fiscal sur la rentabilité devraient en outre pouvoir être compensés par l'excédent de capacité disponible et par la croissance des activités.

■ Besoins de financement

PAPME anticipe des besoins de financement de 5 MM FCFA pour 2005 et 12 MM FCFA pour 2006. Planet Rating estime que si la privatisation se déroule selon le plan présenté, PAPME sera tout à fait capable de s'appuyer sur des financements commerciaux pour soutenir sa croissance : gouvernance bien structurée, équipe de gestion compétente, bonne rentabilité.



Planet Rating

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France
Tél.: + 33 1 49 21 26 30 Fax: + 33 1 49 21 26 27
rating@planetfinance.org www.planetrating.org

PAPME – Bonaventure Avagbo

08 BP 1155 Cotonou Bénin
Tel. : + 229 313 537 Fax : + 229 313 726
papme@intnet.bj

Ref:ILHT140905

■ Le Secteur de la microfinance

Avec un taux de pénétration estimé par la BCEAO à 95,1% en 2002, le marché de la microfinance au Bénin est en voie de saturation. En 2003, le pays compte près de 300 institutions, dont seules 40 sont agréées par la Cellule de Microfinance. En dehors de la FECECAM, qui est très implantée en zone rurale, les principales institutions du pays (PAPME, PADME, Vital Finance, Finadev, Convergence 2000, ASSEF) concentrent la majeure partie de leurs activités sur les commerçants en zones urbaines. La concurrence est donc très forte dans ces zones et l'endettement croisé très fréquent (une centrale des risques permet toutefois de suivre les mauvais payeurs).

Le cadre réglementaire de supervision des IMF dans la zone UMOA est constitué par la loi PARMEC avec son décret d'application (textes adoptés par le Conseil des Ministres le 17 décembre 1993) qui vient en dérogation à la loi bancaire. Ce cadre détermine les conditions d'activité en microfinance pour les réseaux mutualistes et les groupements d'épargne et de crédit (GEC). Les structures non mutualistes souhaitant opérer en microfinance doivent signer une convention-cadre quinquennale avec le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Les IMF sont soumises à la supervision du Ministère de l'Economie et des Finances : approbation des statuts, rapports financiers annuels selon un format précis, statistiques trimestrielles, mission de supervision, plafond sur les taux d'intérêt et ratios prudentiels. Toutefois la Cellule Microfinance du MEF béninois peine encore à exercer ses fonctions de supervision.

La loi PARMEC a été une des premières lois à être mise en place en Afrique pour réglementer le secteur 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 son inadéquation 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.

■ Environnement politique et économique

- Contexte politique assez stable (les prochaines élections en mars 2006 sont néanmoins sources d'incertitude) ;
- Croissance économique annuelle entre 4 et 6% sur les cinq dernières années ; inflation stabilisée autour de 2,5% ; secteur agricole représentant 36% du PIB et

employant 54% de la population (essentiellement coton) ; tissu commercial urbain très développé en raison des activités d'importation/réexportation vers le Nigeria ; des tensions dans les relations avec le Nigeria depuis début 2004 cumulées à la baisse de la production de coton, expliquent le ralentissement de la croissance en 2004 mais une reprise est anticipée pour 2005 ;

- 161^{ème} place sur 177 pays (Rapport sur le Développement Humain, PNUD 2004) ; 7,4 millions d'habitants et 33% de la population en dessous du seuil de pauvreté ; espérance de vie à la naissance de 50 ans.

	Déc.02	Déc.03	Déc.04
1 EUR = XXX FCFA	655,957	655,957	655,957
PIB / habitant (EUR)	435	448	445
Inflation	2,4%	2,5%	2,7%
Rating Coface			B
Rating S&P			B+

Source: Coface / S&P/ Banque Mondiale / oanda.com

■ Présentation de l'institution

Réseaux

PAPME est membre du Consortium Alafia (Association Nationale des Patriciens de la Microfinance du Bénin), regroupant les IMF béninoises, et membre fondateur de RAMPE, Réseau Africain d'Appui aux Micros et Petites Entreprises, qui rassemble une vingtaine d'acteurs.

Propriété

PAPME est actuellement détenue par son Assemblée Générale (AG) composée de 11 membres, qui sont tous des personnes morales issues du secteur bancaire ou liées aux petites et moyennes entreprises :

- L'Association des clients du PAPME
- Le personnel de PAPME représenté par la Direction Générale
- La Bank of Africa (BOA)
- L'association Professionnelle des Banques (APB)
- L'Association pour la promotion et l'appui et le développement des micro-entreprises (PADME)
- La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)
- La Chambre d'Agriculture du Bénin (CAB)
- Le Conseil National du Patronat du Bénin (CNPB)
- La Fondation de l'Entrepreneurship du Bénin (FEB)
- Le Ministre de l'Industrie du Commerce et de la Promotion de l'Emploi (MICPE)
- Le Ministre Chargé du Plan, de la Prospective et du Développement (MECPPD)

Le Bureau Exécutif (BE), équivalent à un Conseil d'Administration (CA), est constitué de cinq membres désignés par l'AG en son sein pour des mandats renouvelables de deux ans et présidé par Mme Henriette

Yamadjako depuis 1998, cliente de l'institution et présidente de l'Association des clients du PAPME.

Equipe de direction

L'équipe de Direction est composée d'une Direction Générale (DG et DGA) et de 6 directions (Systèmes Informatiques, Exploitation, Recherche et Développement, Audit et Inspection Générale, Administration Générale, Comptabilité et Finances). Les Directeurs ont tous une longue expérience auprès de PAPME et ont reçu des formations spécifiques lorsque le besoin s'en faisait sentir, notamment en stratégie (planification et projections financières) ou informatique (SQL Server...).

Subventions

PAPME a reçu plus d'1 MM FCFA (1,6 M EUR) de subventions depuis sa création, dont un fonds de dotation de 595 M FCFA (0,8 M EUR) de la Banque Mondiale, des subventions d'investissement et d'exploitation de l'ACDI (Agence Canadienne de Développement International) et de l'EBAS (Programme UE-ACP d'assistance technique aux entreprises).

Statut, surveillance et audit

Le PAPME a adopté le statut d'association à caractère économique reconnue d'utilité publique en juillet 1999, après une phase projet de cinq ans. L'association opère sous la supervision de la Cellule Microfinance du Ministère de l'Economie et des Finances du Bénin avec une convention cadre de cinq ans, reconduite fin 2004, ce qui implique des reportings réguliers et le suivi des ratios PARMAC. La convention actuelle du PAPME en fait une Institution de Crédit Direct (ICD) qui lui permet de mener légalement des activités d'épargne et de crédit. PAPME travaille actuellement sur sa transformation institutionnelle en Société Anonyme (voir domaine G).

STATECO, société locale, a été l'auditeur externe de PAPME durant la phase de projet et en est le Commissaire aux Comptes depuis 2000. Chaque année, STATECO approuve les états financiers et les rapports d'activité et donne son opinion sur leur adéquation avec les procédures de contrôle interne et les règlements extérieurs. Le cabinet réalise tout au long de l'année des contrôles approfondis de la qualité des informations fournies, est en contact permanent avec le département d'audit interne, et émet des recommandations régulières en vue de l'amélioration des procédures.

Organisation

- Le siège abrite l'ensemble des directions du PAPME et est le lieu de fixation de la stratégie et des objectifs, de consolidation des informations et de gestion de certains produits (crédit-bail, assurance).

- Les quatre antennes principales disposent de services de comptabilité et d'informatique, où sont saisies les données sur les activités et les opérations comptables, et où sont prises les décisions d'octroi des crédits pour des montants limités (les décisions de déboursement au-delà de 20 M FCFA doivent être validées par le siège). Des guichets permettent la gestion des remboursements et déboursements ainsi que la collecte de l'épargne.
- Des bureaux délocalisés placés sous la supervision des antennes permettent une plus grande proximité entre les agents de crédit (AC) et les clients des zones plus reculées. Ils sont composés d'un chef de bureau, d'AC, d'un support informatique, administratif et comptable, ainsi que d'un guichet. Ils dépendent d'une antenne pour les décisions de crédit au-delà de 2 M FCFA. Des cellules (unités regroupant uniquement des AC) sont ouvertes dans les zones les plus éloignées mais n'effectuent aucun traitement d'information.

Pénétration de marché

Le réseau de PAPME couvre la majeure partie du territoire béninois à partir de ses 4 antennes principales (Cotonou, Porto-Novo, Parakou et Bohicon) et trente-deux unités décentralisées (bureaux et cellules).

Produits et services

Une description détaillée des produits de prêts est fournie en annexe.

Le PAPME propose une dizaine de produits, ciblant les entreprises, les particuliers et les groupes, avec un plafond de 80 M FCFA (120 K EUR) :

- Les Prêts Ponctuels (PP), au taux d'intérêt nominal dégressif de 24% par an plus frais (TEG de 29,1% et de 31,8% en tenant compte de l'épargne obligatoire), pour une durée de 3 à 12 mois. Ils représentent 46% du portefeuille en décembre 2004 ;
- Les Prêts Ordinaires (PO), ayant un taux d'intérêt nominal simple de 12,5% par an plus frais (TEG de 25,8% et de 31,2% en tenant compte de l'épargne obligatoire), pour une durée de 3 à 36 mois. Ils représentent 32% du portefeuille en décembre 2004 ;
- Des lignes de crédit à très court terme (3 mois renouvelable) pour des clients ayant déjà un prêt en cours, au TEG de 45,6% (53,5% en tenant compte de l'épargne obligatoire) dont la part dans le portefeuille atteint 10% fin 2004¹ ;

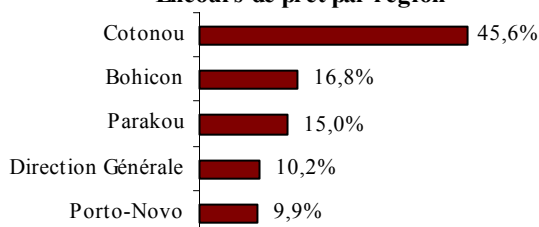


¹ Ce produit est le plus rentable pour l'institution, et a été favorisé pendant les périodes de manque de liquidité et de PAR élevé.

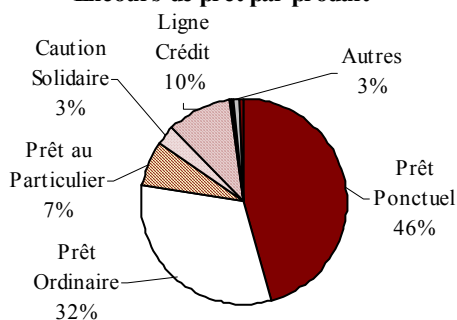
- Les Prêts aux Organisations Paysannes (POP), ayant un taux d'intérêt nominal de 12,5% par an plus frais, pour une durée de 3 à 12 mois (remboursement in fine) représentant moins de 1 % du portefeuille² et ayant un TEG de 26,6% (32,1% en tenant compte de l'épargne de garantie) ;
- Les autres produits de prêts ne sont pas encore généralisés dans l'ensemble du réseau : crédit-bail³, ou encore un produit à destination des groupes solidaires (cf. domaine A pour plus de détails).

L'institution mène également des activités d'épargne à travers le fonds de garantie, partie intégrante de la méthodologie de prêt, et offre des services de dépôt à vue et dépôt à terme, mais qui ne rencontrent pas de réel succès auprès des clients de l'institution. Des services d'assurance ont été lancés récemment, ainsi qu'un produit de transfert d'argent. Un projet pilote de gestion des tontines est en cours d'évaluation avant une généralisation éventuelle à l'ensemble du réseau.

Encours de prêt par région



Encours de prêt par produit



Gouvernance

Gouvernance et processus de décision reçoit la note « b »

PAPME est actuellement en phase de préparation de sa transformation institutionnelle (d'association en SA) qui est prévue pour la fin de l'année 2005⁴. Ceci devrait lui permettre de bénéficier d'un agrément avec le Ministère des

² Ces prêts en place depuis plusieurs années ont connu des problèmes de remboursement et leur part dans le portefeuille diminue.

³ Le niveau de risque de ce produit étant très élevé, sa part dans le portefeuille ne cesse de décroître.

⁴ La Banque Mondiale avait précisé dès la création de PAPME et PADME l'objectif final de transformation en société commerciale

Finances (et non plus de conventions de 5 ans renouvelables) et d'une structure plus adaptée aux financements commerciaux⁵. PAPME s'attache actuellement à définir la composition de son capital⁶ et à finaliser son plan d'affaires à présenter à ses investisseurs potentiels.

Processus de prise de décisions

Le pouvoir de décision est concentré dans les mains du Bureau Exécutif élu par l'Assemblée Générale pour la fixation des orientations stratégiques, et délégué à la direction générale et à l'équipe de direction pour la gestion quotidienne de l'institution. Les missions sociale et économique sont connues de tous et orientent les choix stratégiques, bien que la cible du PAPME soit plus large que celle définie dans les statuts. En effet, la mission statutaire de l'institution est de « promouvoir le développement des petites et moyennes entreprises au Bénin ». Cependant, PAPME a progressivement développé ses activités sur les prêts court terme au secteur informel en réponse à la demande des zones plus reculées où les PME sont rares et aux contraintes financières (les prêts court terme sont moins risqués et plus adaptés aux financements dont dispose PAPME). La transformation en société commerciale sera l'occasion pour le PAPME de préciser sa cible en intégrant micro entreprises et particuliers, ainsi que les services financiers autres que le crédit (tontine, transfert d'argent).

Les organes de gouvernance sont très impliqués et remplissent leur rôle d'orientation stratégique. Ils ont une très bonne connaissance de l'institution⁷ et des compétences complémentaires à forte valeur ajoutée (entrepreneuriat, banque, finance...). L'AG se réunit chaque semestre pour approuver les comptes (juin) et le plan d'action et les objectifs de l'année suivante (décembre). Le BE se réunit dès que le besoin s'en fait sentir (au minimum deux fois par an) et est particulièrement actif dans la phase actuelle de préparation à la transformation en SA⁸. Les informations de pilotage sont fréquentes et pertinentes et contiennent tous les éléments nécessaires à la prise de décision. Les Procès-verbaux de ces réunions sont très documentés et permettent un bon suivi des décisions prises.

Planification stratégique

Un plan d'affaires 2003-2007 avait été défini en 2003 et a été régulièrement mis à jour en fonction des réalisations.

⁵ Les banques ont moins de réticences à prêter à long terme à des sociétés commerciales qu'à des associations. PAPME bénéficierait également des apports en numéraire (prises de participation) de ses actionnaires.

⁶ PAPME ONG devrait détenir 45% du capital, le reste sera détenu par des banques locales (dont la BOA déjà présente au BE) et des bailleurs internationaux.

⁷ La composition du bureau est restée quasiment inchangée depuis 98.

⁸ 5 réunions entre janvier et juin 2005

Les objectifs de l'institution et les projections financières effectuées étaient pertinentes et réalisables, bien que l'exercice de planification, assez nouveau pour l'institution, n'ait pas réellement mobilisé les organes de gouvernance. La stratégie émanait ainsi principalement du DG (le BE n'avait que très peu participé à sa rédaction).

La vision stratégique couvrait essentiellement les domaines organisationnels et financiers (utilisation de Microfin), mais une réflexion profonde sur le marché de l'institution et sur le positionnement de sa gamme faisait encore défaut. Les priorités identifiées comprenaient le passage à un nouveau SIG (SIGPAPME2.0) actuellement en cours de finalisation, la transformation institutionnelle en SA et la mobilisation de ressources à moyen et long terme. Les objectifs de croissance d'encours étaient de plus de 25% en moyenne par an, avec une croissance plus marquée des crédits à moyen et long terme par rapport aux crédits à court terme. PAPME avait en réalité sous-estimé ses possibilités de marché (particulièrement la demande pour des produits à court terme) ce qui explique que les prévisions pour 2003 et 2004 se soient révélées trop prudentes⁹, et aient été ensuite réajustées à la hausse. Les projections financières ont depuis été revues à la baisse pour prendre en compte les limitations du PAPME en termes de ressources dans les projections annuelles (croissance du portefeuille en 2005 estimée entre 15 et 20% contre plus de 30% dans le plan) mais l'ensemble du plan n'a pas été remis à jour.

Le BE et l'équipe de direction, accompagnés d'un consultant externe, travaillent actuellement sur un plan d'affaires très complet à présenter aux investisseurs, futurs actionnaires de PAPME SA. L'ensemble de l'équipe de direction ainsi que les organes de gouvernance se sont depuis le premier plan d'affaires rodés à cet exercice et bénéficient en outre aujourd'hui des études approfondies qui ont été menées en interne sur les risques externes comme internes pesant sur l'institution¹⁰ et sur les avantages comparatifs et les menaces liées à l'environnement concurrentiel¹¹. Ce nouveau plan intègre une redéfinition de la mission et des cibles de l'institution (positionnement par rapport au marché et à la concurrence) la prise en compte de la fiscalité, ainsi qu'une mise à jour des projections financières en fonction des réalisations. L'ensemble de l'institution attend beaucoup du changement de structure, notamment en termes de possibilité de financements, et prépare activement le premier tour de table.

Le plan stratégique et les projections financières sont chaque année déclinés pour l'ensemble de l'institution puis par direction, par antenne et bureau (fixation d'objectifs, d'un plan d'action et d'un budget présentés à l'AG lors de la session de fin d'année, pertinents et réalisables), et largement communiqués à l'ensemble des personnes concernées. Les réalisations sont comparées chaque mois aux prévisions, les écarts identifiés sont analysés, les budgets sont ajustés le cas échéant, et des mesures de correction sont mises en place.

Equipe de direction

PAPME a en 2004 travaillé au renforcement de sa structure organisationnelle et raffermi les rôles des directions et du DGA. Cette responsabilisation lui a permis de maîtriser le risque de personne clé qui pesait auparavant sur le DG et d'augmenter les compétences des membres de l'équipe. Les anciens « chefs de département » ont ainsi été nommés directeurs et participent activement à la gestion de l'institution. Plusieurs d'entre eux ont commencé dans l'institution quand PAPME était encore un projet, et allient une connaissance profonde de la microfinance au Bénin à des compétences plus techniques. Le système de rotation des directeurs d'un département à l'autre¹² permet en outre un échange de compétences et d'expériences à fortes valeurs ajoutées.

La Direction Générale est partagée entre le DG pour les décisions stratégiques et la DGA pour la gestion opérationnelle quotidienne. Quelques réticences à déléguer et l'absence d'une vision commune sur les actions à mettre en œuvre ont entraîné des blocages durant les premiers mois, mais l'intervention du BE et une plus claire séparation des tâches entre les deux postes ont permis de surmonter les difficultés initiales. L'organisation est aujourd'hui efficace tout en laissant la place au contre-pouvoir.

La communication est fréquente, spontanée ou très formalisée dans les réunions hebdomadaires d'information durant lesquelles sont présentées les réalisations et les priorités de la semaine à venir et identifiés les écarts par rapport au budget ou aux objectifs. Les décisions d'actions correctrices y sont discutées puis communiquées à l'ensemble du personnel sous forme de notes de service. Des ateliers transversaux sont également organisés selon les besoins et impliquent toutes les personnes concernées, comme actuellement pour la rédaction du plan d'affaires du projet de SA.

⁹ Fin 2004 l'encours de portefeuille s'élève à plus de 18,5 MM FCFA, contre seulement 13,6 dans les prévisions faites en 2003.

¹⁰ Direction de l'Audit Interne

¹¹ Direction Recherche et Développement

¹² Les directeurs changent de postes tous les 2 ans (quand leur formation et leurs compétences le permettent), à l'exception de la direction informatique et de la direction R&D, qui exigent des qualifications spécifiques.

Gestion des ressources humaines

Le département de l'Administration Générale est en charge de la GRH et détient toutes les compétences nécessaires à sa mission. Une réflexion récente a été menée sur le système de primes et sur les rémunérations qui ont été revues à la hausse, et un règlement interne et une convention collective sont en cours de soumission à l'Inspection du Travail. Le recrutement de personnel qualifié¹³, jeune, mobile et ayant un fort potentiel permet de favoriser la promotion interne, et d'offrir des perspectives intéressantes aux salariés les plus compétents. La précarité apparente des successions de stage et de CDD est compensée par les taux d'embauche en CDI (80% en moyenne) et par la satisfaction du personnel (cf. étude du département R&D). La formation pour les chargés de prêt est effectuée essentiellement sur le terrain et en interne pendant la période de stage préalable à l'embauche d'un an. Des formations plus spécifiques pour les autres fonctions (informatique, analyse financière...) sont budgétées et proposées aux salariés chaque année.

Un système de rotation¹⁴ a été mis en place comme outil de contrôle interne, de formation et de promotion. Les salariés connaissent donc très bien le réseau de PAPME, et sont amenés à travailler avec de nouvelles équipes régulièrement. Une évaluation annuelle de toutes les équipes (menée conjointement par les départements d'Audit Interne et d'Administration Générale) permet de repérer les éléments prometteurs qui seront promus (généralement dans une autre région) tout en contrôlant l'atteinte des objectifs et analysant les éventuels écarts. Cette rotation peut cependant être source de démotivation : le système de prime prévoit la suppression des primes lorsque le PAR est supérieur à 5%, mais ne prend pas en compte les rotations, ce qui pénalise les AC qui récupèrent des portefeuilles contaminés. Le taux de renouvellement du personnel a connu un pic en 2003 en raison d'un surplus de stagiaires embauchés (il ne s'agit pas de licenciements mais de départs à la fin du stage), mais s'est stabilisé depuis (moins de 8% sur l'année 2004, 1% à mai 2005).

	déc. 2002	déc. 2003	Déc. 2004	Mai 2005
Nombre d'employés	184	242	318	316
% Agents de crédit	38%	33%	43%	42%
Renouvellement du personnel	6%	27%	8%	1%

■ Information

Information et équipement reçoit la note « b »

¹³ Une grille définit le niveau d'études minimal pour chaque poste, souvent dépassé en raison du vivier de jeunes diplômés compétents au Bénin.

¹⁴ Les agents de crédit changent de poste au minimum tous les deux ans.

Description du Système d'Information et de Gestion

Equipement informatique	<ul style="list-style-type: none">Parc informatique étendu et moderne. Windows XP, Office 2000. Réseau LAN au siège et dans les antennes.Connexion ADSL en cours de déploiement au siège, interconnexions des antennes et des bureaux prévues pour fin 2005.
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none">SIGPAPME 2.0 développé en interneRecouvrements bancaires mensuels, opérations comptablesBalances mensuelles, états financiers semestriels, passage des amortissements et provisions une fois par an, états financiers trimestriels en cours de mise en place.
Information sur les activités	<ul style="list-style-type: none">SIGPAPME 2.0 développé en interne.Base Access en cours de structuration pour une migration vers SQL Server,Centralisation des bases au niveau des antennes, consolidation automatique en cours de déploiementInformations saisies par des agents administratifs au niveau des antennes et des bureaux, mouvements de caisse saisis aux guichets.

Infrastructure et système d'information

Les procédures de protection des données informatiques sont formalisées et leur sécurité assurée :

- Des sauvegardes sont effectuées quotidiennement, tant au niveau des antennes qu'au siège, et conservées sur CDROM en plusieurs endroits. La perte maximale ne peut donc excéder une journée.
- Le parc informatique est dans sa grande majorité performant et les anti-virus largement déployés.
- Les droits d'accès aux différents modules sont bien définis et contrôlés et les mots de passe sont changés régulièrement.

En revanche, l'information papier pourrait être mieux protégée, notamment les dossiers clients.

PAPME a réussi à développer en interne un système efficace de gestion de l'information, bien qu'il reste des modules à mettre en place pour augmenter la qualité et la fréquence des informations comptables et financières. SIGPAPME 2.0 gère depuis début 2004 les informations relatives au portefeuille de crédit et d'épargne, ainsi que toutes les informations comptables. La chaîne de production de l'information a ainsi été très largement améliorée:

- l'interface comptable a entre autres permis de diminuer le nombre de saisies et de mettre en place des contrôles automatiques de fiabilité de l'information ;
- toutes les informations sur les clients sont enrichies en temps réel dans les bases des antennes par les Agents Administratifs et les Caissiers¹⁵, et aucune donnée n'est saisie plusieurs fois ;
- Le détail des informations sur les remboursements est généré automatiquement (le système fournit la liste de

¹⁵ Les AC peuvent consulter les bases mais ne peuvent modifier les informations.

tous les remboursements attendus et le montant de l'échéance est directement prélevé sur le compte du client) ;

- Les tableaux de bord sur les déboursments sont particulièrement détaillés et contiennent des statistiques intéressantes (suivi des dossiers reçus, étudiés, acceptés, et des passages en comités de crédit) ;
- Le paramétrage du système permet en outre de limiter efficacement les risques d'erreurs et de fraude¹⁶.
- La consolidation des bases de données des antennes n'est cependant pas automatique et nécessite une reprise des données sous Excel.

PAPME a fortement investi dans l'amélioration de son SIG et bien que le plan informatique initial n'ait pas été mis en œuvre dans son intégralité¹⁷, le résultat est satisfaisant. L'institution a en effet mené une réflexion préalable poussée, impliquant l'ensemble des personnes concernées, qui a abouti à une bonne définition des besoins et attentes. Le système n'est cependant pas entièrement finalisé, la mise en place de plusieurs modules restant à faire (provisionnement et radiation des prêts), ainsi que certains états de synthèse automatiques. La migration sous SQL Server est en cours de préparation et est prévue pour septembre 2005. Le système présentera alors des fonctionnalités et une flexibilité qui lui permettra de rester performant avec la croissance des activités de l'institution. Une interrogation perdure néanmoins sur l'interconnexion de l'ensemble des antennes et bureaux, en raison des difficultés liées à l'infrastructure du pays (aucune connexion possible dans certaines zones desservies par PAPME). Ceci risque de priver PAPME d'une base unique consolidant automatiquement les bases des antennes, et nécessiterait une consolidation manuelle des différentes bases après leur envoi sur support physique par les antennes non connectées.

L'équipe informatique composée de 8 personnes (4 au siège, une personne par antenne) a toutes les compétences requises pour la maintenance du parc informatique et l'assistance aux utilisateurs, et fait appel à des consultants extérieurs en cas de besoin. L'équipe a reçu des formations spécifiques pour le passage à SQL Server et plusieurs autres sont prévues pour l'année 2005. Le SIG ayant été développée en interne, un risque de personne-clé pèse sur l'équipe ayant travaillé sur ce projet, mais est très fortement atténué par le fait qu'il pèse sur 4 personnes (ayant toutes les compétences nécessaires pour la gestion de ce projet et une très bonne connaissance du logiciel) et que les logiciels aient été bien documentés (codes sources, détails de

programmation des différents modules, manuels d'utilisation...).

Information sur les activités

L'information sur les activités est disponible, riche et fiable, PAPME suit les indicateurs et ratios clés typiques en microfinance et se compare régulièrement aux acteurs de son marché. Il subsiste néanmoins des lenteurs dans la production (consolidation manuelle des bases des antennes), et il manque de l'information par produit (consolidée uniquement annuellement à la clôture des comptes). Ces données font particulièrement défaut dans le contexte actuel d'augmentation du PAR, PAPME manquant d'éléments chiffrés sur le niveau de risque par type de crédit¹⁸. La finalisation de SIGPAPME 2.0 prévue pour septembre 2005 devrait cependant permettre de résoudre ces insuffisances dans un futur proche et de disposer plus rapidement d'information pour réagir aux écarts ou anomalies. L'information circule efficacement des antennes au siège et du siège aux antennes bien que les tableaux de bord présentés ne soient pas toujours suffisamment synthétiques.

Information comptable et suivi financier

L'information comptable et financière est fiable, régulière, disponible au niveau des antennes et des bureaux mensuellement et consolidée dans des états financiers complets avec passage des opérations extra comptables semestriellement. Le passage du SIG sous SQL Server, la consolidation automatique des bases des antennes et l'intégration des derniers modules manquants permettront d'augmenter la fréquence de production des états financiers. Une comptabilité analytique permet l'étude des résultats par bureau depuis 2004 et leur analyse comme centres de profit.

L'analyse financière est fréquente et complète. Les réalisations sont comparées aux projections financières du plan d'affaires sur une base mensuelle à partir des balances¹⁹ et des rapports d'activité (nombre de dossiers reçus, acceptés, PAR, dossiers rééchelonnés...) et les écarts analysés. Les ratios d'analyse financière typiques en microfinance sont calculés et utilisés comme outils d'aide à la décision par les organes de gouvernance. Chaque semestre le département comptable fournit un rapport de provisionnement, les ratios d'autosuffisance, de charges d'exploitation, et le niveau de PAR. Toutes les règles comptables exigées par la réglementation PARMAC sont respectées et vérifiées par l'auditeur externe, également commissaire aux comptes et très attentif au respect des

¹⁶ Des champs sont prédéfinis en fonction du type de crédit octroyé (maturité, taux d'intérêt...)

¹⁷ Le département informatique avait entre autres ambitions la mise en place de guichets automatiques et de sécurisation par l'identification par empreinte digitale, mais le coût élevé a empêché leur mise en place

¹⁸ Une analyse est néanmoins effectuée régulièrement sur le niveau de risque selon le terme des produits, qui fait apparaître un PAR croissant avec la durée du prêt, ce qui a motivé les décisions récentes de favoriser l'octroi de crédit à court terme.

¹⁹ Ne comprennent pas les opérations extra comptables.

différents ratios prudentiels. Ses recommandations ont entre autres permis de renforcer la qualité de l'analyse financière de l'institution tout en l'affinant.

■ Risques

Risques : analyse et contrôle reçoit la note « a »

Procédures et contrôles internes

PAPME a mis en place un système complet de contrôle interne qui prévoit une combinaison intéressante d'autocontrôle²⁰, de contrôle hiérarchique et de missions d'audit interne et externe. Les manuels de procédures qui ont été définis lors de la création de PAPME sont régulièrement adaptés aux modifications du mode opératoire et en fonction des leçons tirées de l'expérience sur le terrain²¹. Ils couvrent l'ensemble des fonctions de l'institution, sont largement diffusés et permettent de minimiser le risque de crédit et le risque de fraude :

- Contrôles croisés de deux agents, séparation des tâches ;
- Définition de plusieurs niveaux de comités de crédit en fonction des risques ;
- Validation des saisies au niveau des antennes par la hiérarchie, possibilité de retracer les modifications, limitation des droits en fonction des responsabilités ;
- Evaluations régulières des performances des agents de crédit, système de rotation du personnel ;
- Mise en place d'un contrôle de gestion: les performances budgétées et réelles sont comparées mensuellement et les dépassements du budgets sont attentivement analysés et justifiés.

Cependant les responsables d'antennes et de bureaux ne semblent pas toujours assez impliqués dans le contrôle du respect des procédures ce qui affaiblit le système et fait peser un poids trop lourd sur l'audit interne.

PAPME²² a défini des procédures strictes pour maîtriser les risques relatifs à la sécurité de la liquidité:

- Coffres-forts dans toutes les antennes, guichets protégés par des barrières vitrées,
- Déversements effectués sur remboursements pour limiter les montants détenus dans les antennes,
- Procédures de dépôt quotidien dans les banques et limites des montants en espèces pouvant être conservées dans les locaux,
- Rotation des AC et des véhicules transportant les fonds,
- Brouillards de caisse quotidiens et recouvrements bancaires mensuels.

En revanche, PAPME n'a pas jusqu'à présent d'assurance pour le transport des fonds des antennes à la banque, les

possibilités offertes sur le marché béninois étant limitées et jugées trop coûteuses par la direction.

Audit interne

L'équipe de direction et le BE ont efficacement travaillé sur l'identification des risques ces dernières années, tout particulièrement dans le cadre de la transformation institutionnelle. PAPME a en outre eu recours à un consultant externe et à son Commissaire aux Comptes pour l'évaluation des risques spécifiques au changement de structure juridique. L'institution a mené un véritable processus d'analyse et de hiérarchisation des différents risques²³ par rapport à sa stratégie, formalisés dans un document par la Direction de l'Audit. Ainsi, même si elles n'ont pas toujours eu les résultats escomptés immédiatement, des actions ont été mises en œuvre pour diversifier les sources de financement et limiter les risques de maturité, diversifier les types de clientèle pour limiter l'impact des fluctuations du marché béninois, participer à la centrale des risques pour se prémunir autant que possible contre les risques de surendettement et améliorer le système d'information.

Le département d'audit interne est constitué d'un directeur et six auditeurs qui jouent efficacement leur rôle de gardiens des procédures et de stratèges dans la gestion des risques. Le plan d'audit interne est formalisé et exhaustif, incluant visites inopinées et planifiées, permettant de couvrir l'ensemble du réseau²⁴ et des directions du siège. En 2004, plus de 2000 clients ont été visités (par le département audit et le département R&D) soit environ 15% des clients de PAPME. Les rapports sont très détaillés avec des recommandations claires et pertinentes, font l'objet d'un suivi régulier mais pourraient encore être améliorés par une hiérarchisation des priorités. Il reste également à renforcer les compétences des auditeurs internes dans le domaine de l'informatique afin d'approfondir l'audit du système d'informations (le risque lié au SIG étant particulièrement élevé étant donné qu'il a été développé en interne).

Malgré l'approche indépendante de ses fonctions la Direction de l'Audit rend compte au DG et non au BE, mais elle travaille en relation étroite avec le commissaire aux comptes, qui lui rend compte à l'AG. L'audit des comptes est très poussé, l'audit interne contrôlant l'application des procédures ayant permis de générer les informations sous la

²⁰ Pointages systématiques de nombreuses saisies.

²¹ Des découvertes de prêts par personnes interposées ont entraîné des modifications dans le manuel de crédit pour limiter ce risque.

²² PAPME n'a cependant encore jamais eu à déplorer d'incidents.

²³ Risques liés aux produits, aux secteurs d'activités financés, au surendettement de la clientèle, risques de trésorerie, d'accès aux financements, risques concurrentiels et macroéconomiques, risques liés au changement de structure juridique et à la fiscalité.

²⁴ Les visites d'antennes incluent le contrôle du respect des procédures et de la justesse des informations, ainsi que des visites aux clients.

supervision de l'auditeur externe²⁵ qui procède, après sondages et audit du portefeuille, à la certification des comptes.

■ Activités

Activités : produits et services reçoit la note « **b** »

EUR , ou en monnaie locale si précisé	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Encours de crédit	15 859 195	23 072 185	28 265 073
Encours de crédit (K FCFA)	10 402 997	15 134 430	18 540 756
Evolution	54,3%	45,5%	22,5%
Encours de prêt moyen	11 224 904	17 015 757	24 059 894
Nombre de prêts actifs	7 635	11 200	12 363
Evolution	ND	46,7%	10,4%
Encours moyen par prêt	2 077	2 060	2 286
% du PIB par habitant	477,5%	459,8%	513,8%
Prêt moyen au déboursement	3 032	2 860	2 930
% du PIB par habitant	696,9%	638,3%	658,5%
PAR 31-365	7,7%	1,8%	4,3%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	1,1%	2,2%	2,1%
Ratio de couverture du risque	20,8%	82,7%	50,3%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	18,2%	1,0%	6,8%

Marketing et concurrence

PAPME inscrit le développement de sa gamme de produits dans un souci de réponse à la demande tout en contrôlant les risques crédit :

- La gamme assez large de produits vise à satisfaire des besoins divers (crédit, épargne, crédit bail, assurance) de clientèles variées (PME, micro entrepreneurs, organisations paysannes) ce qui justifie la diversité des produits aussi bien en terme de montant qu'en terme de durée ou de période de grâce ;
- Le recentrage récent sur les produits court terme aux montants moins élevés (pas de déboursements de crédits de plus de 20 M FCFA) vient en réponse à l'augmentation importante du PAR sur les 6 derniers mois.

PAPME suit également attentivement le développement de la concurrence. Une étude a été réalisée par le département R&D afin de déterminer le positionnement du PAPME par rapport à ses concurrents. Les résultats de cette étude ont indiqué que les avantages compétitifs du PAPME sont la vitesse de l'octroi des prêts et l'accueil des clients. En revanche, l'étude a mis en avant la mauvaise perception des difficultés de trésorerie rencontrées par le PAPME en 2004 et début 2005. Ceci témoigne des effets pervers typiques de ce manque de liquidité (aujourd'hui résolu mais il pourrait

²⁵ Oriente le plan d'audit, demande des audits spécifiques des informations fournies, effectue des recommandations sur le contrôle interne

se reproduire) sur le PAR (les clients qui apprennent que le renouvellement n'est pas systématique peuvent cesser de rembourser) et sur l'épargne (peur de confier son argent à une institution manquant de liquidité).

Méthodologie de Crédit

Les procédures de gestion du portefeuille sont claires, pertinentes et formalisées dans un manuel de crédit régulièrement mis à jour et diffusé au sein de l'institution. Des procédures de contrôle ont été définies pour en vérifier l'application.

- La sélection des clients s'appuie sur une vérification des informations fournies, la réputation et la moralité du client potentiel, et une analyse poussée de son activité (cash-flows passés, vérification des bons de commandes, des carnets de cotisation aux tontines, garanties...) permettant de déterminer le besoin en terme de montant et durée du prêt. Des formulaires spécifiques ont été développés en fonction du type de client (dossier allégé pour les microentreprises, dossier très complet pour les PME avec registre de comptabilité²⁶, dossier spécifique pour les groupes solidaires) pour simplifier le travail des AC et fluidifier les décisions d'octroi pour les crédits de petits montants.
- Les décisions d'octroi de crédit sont prises par des comités de crédit décentralisés au niveau des antennes et même des bureaux en fonction du montant octroyé²⁷. Cette décentralisation permet d'augmenter l'efficacité du processus tout en contrôlant le risque lié aux crédits les plus importants.
- Le suivi du portefeuille est clairement prévu dans le manuel de crédit : dans le mois suivant le décaissement du prêt, l'agent de crédit est tenu de faire une visite de suivi et de produire une documentation écrite sur la visite. Il rend ensuite visite régulièrement au client pour s'assurer que l'activité fonctionne. Il semble cependant exister un certain relâchement des AC concernant ces visites (comme le soulignent des rapports du département d'audit) mais devant l'augmentation du PAR, la direction a renforcé les contrôles de l'application de ces procédures (responsabilisation des superviseurs, missions d'audit interne).
- Les AC reçoivent chaque jour leur liste d'impayés²⁸, et réagissent vite, tout retard entraînant une visite de l'AC

²⁶ Cette analyse très poussée est d'autant plus importante que les montants octroyés peuvent aller jusqu'à 80 M FCFA, bien que dans les faits le montant maximal déboursé soit de 40 M FCFA.

²⁷ Il y a 5 niveaux de comités de crédit :

Montant du Prêt (MMFCFA)	Niveau de Supervision
< 1	Chef de bureau
1 à 10	Chef d'antenne
10 à 20	Directeur Crédit
20 à 40	DGA
40 à 80	DG, CODIR

²⁸ Les cellules les plus éloignées peuvent les recevoir avec un petit délai.

chez le client. En cas de persistance du problème, les mesures s'intensifient graduellement (visites de l'AC accompagné d'un superviseur ou de l'audit, lettres de mise en demeure, visites aux garants, exécution des garanties), mais les mesures de pression très sévères auparavant utilisées (scandales sur le lieu de travail, peindre « propriété du PAPME » sur le bien, etc.) ont été abandonnées.

- Les rééchelonnements sont possibles sur décision du comité de crédit mais ne font pas l'objet d'un suivi spécifique (pas de calcul du PAR sur ces crédits). Le montant des prêts rééchelonnés s'élèvent à plus de 430 M FCFA (660 K EUR) fin mai 2005, soit 2,6% de l'encours total.

Les AC sont compétents, généralement recrutés sans expérience préalable mais avec un bon niveau universitaire, et suivent un processus de formation sur le terrain. Ils maîtrisent les procédures et les outils à leur disposition et ont une bonne connaissance de l'univers économique dans lequel ils travaillent²⁹. Le niveau d'encadrement des AC (planification du travail, et contrôle de l'application des procédures et des résultats) n'est cependant pas suffisamment uniforme, mais compensé par le système de rotation du personnel qui permet le partage d'expérience. Les capacités d'analyse des prêts pour les crédits plus risqués (crédit-bail, montants élevés) et la maîtrise des risques de surendettement³⁰ pourraient être renforcés.

Qualité du Portefeuille

Le portefeuille a connu une nette détérioration fin 2004 et sur les premiers mois de l'année 2005 : Le PAR₃₀ a augmenté de 1,8% à fin 2003 à 4,3% en décembre 2004. La situation économique du pays a contribué en partie à cette détérioration, ainsi que des causes internes telles qu'une mauvaise sélection des clients, particulièrement sur le produit crédit-bail, des situations d'endettement croisé, et un manque de réactivité de certains AC dès la première échéance en retard. Toute l'équipe du PAPME a néanmoins pris conscience de l'évolution importante de ce PAR et a mis en place des mesures pour y remédier :

- Constitution de « brigades de recouvrement » s'apparentant à un comité de suivi des impayés, constituées de l'agent de crédit, de son superviseur, du directeur de l'antenne et d'un auditeur interne ;
- Réduction du montant et du terme des crédits octroyés (20 M FCFA), PAPME ayant des PAR moins importants sur son portefeuille à court terme ;
- Arrêt des déboursements pour les AC ayant un PAR >5% tant que celui-ci n'est pas redescendu au-dessous de 3% ;
- Arrêt des déboursements du produit crédit-bail (montant moyen de 40 MFCFA trop concentrateur de risque).

²⁹ % de marge selon les activités, saisonnalité des revenus et des charges.

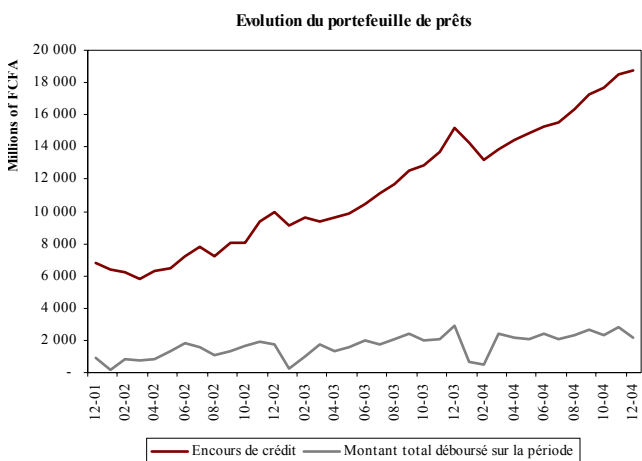
³⁰ La consultation de la centrale des risques est désormais obligatoire.

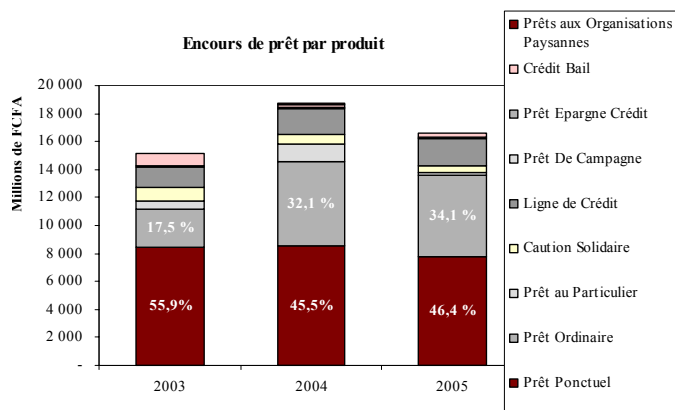
Diversification du portefeuille

PAPME ne dispose pas de règles formelles exigeant une distribution du portefeuille par zone géographique, par métier ou par produit, mais a des objectifs de répartition de son portefeuille à CT (40%) et MLT (60%) pour être cohérent par rapport à sa mission. Les PAR élevés sur les crédits à LT expliquent le recentrage sur les crédit CT (d'autant plus que le TEG est plus élevé). L'activité du PAPME auparavant essentiellement concentrée dans les zones urbaines (où les PME sont les plus nombreuses) couvre aujourd'hui des zones rurales, l'institution apportant des services financiers à des organisations paysannes et à des micro entreprises. La grande majorité du portefeuille du PAPME est concentrée dans le secteur commercial (plus de 80% des montants déboursés en 2004 ont financé des activités de commerce), ce qui est cohérent avec la structure économique du Bénin, mais l'institution tend actuellement à favoriser l'octroi de crédits visant à financer des activités agricoles et industrielles (en 2004 élevage et agriculture représentent 2% des projets acceptés, et services, artisanat et industrie 11%, le résidu étant des prêts aux salariés et fonctionnaires).

Composition et évolution du portefeuille de prêt

Le portefeuille a connu une croissance rapide ces trois dernières années (54,3% en 2002, 45,5% en 2003, 22,5% en 2004), avec un poids croissant du Prêt Ordinaire au détriment des Prêts aux Particuliers et une nette augmentation du produit Ligne de Crédit. L'évolution du portefeuille présente une forte saisonnalité au moment des fêtes de fin d'année (augmentation de la demande en novembre et décembre et ralentissement en janvier et février). Les prêts moyens varient entre moins de 1 M FCFA et 5 M FCFA selon les produits (maximum pour le produit Prêt Ordinaire), à l'exception du produit Crédit-bail dont le prêt moyen au déboursement est de 40 M FCFA (60 K EUR). Ce produit représente fin 2004 environ 10% du portefeuille total pour seulement 37 emprunteurs actifs, mais cette part ne devrait cesser de décroître dans les mois à venir (plus de déboursements en raison du PAR trop élevé sur ce produit).





Couverture du risque de crédit

La politique de provisionnement chez PAPME est conforme à la législation PARMEC (40% du PAR₉₁₋₁₈₀, 80% du PAR₁₈₁₋₃₆₅) mais l'augmentation du PAR en 2004 a entraîné une nette diminution du ratio de couverture du risque (de 82,7% en 2003 à 50,3% en 2004) qui laisse présager une diminution du résultat en 2005 si le PAPME ne réussit pas à recouvrir les créances douteuses. Conformément à la loi PARMEC, les créances douteuses sont rayées à 365 jours, et les recouvrements de prêts rayés enregistrés en produits exceptionnels (40 M FCFA en 2004, soit 16,6% des prêts rayés en 2003).

La couverture par les garanties est importante, chaque emprunteur devant constituer un dépôt de garantie (10% du montant octroyé), cotiser au fonds de garantie décès³¹ et PAPME exigeant des garanties physiques et financières en fonction du type de crédit, du montant et du terme³² (couverture de 1,5 fois le montant du prêt). Il existe des difficultés pour réaliser ces garanties, le système juridique béninois ne favorisant pas leur exercice, mais celles-ci constituent cependant un outil de pression sociale.

EUR	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004
Ratio de couverture du risque	20,8%	82,7%	50,3%
PAR > 31 net de provisions / fonds propres	18,2%	1,0%	6,8%

Activités d'épargne

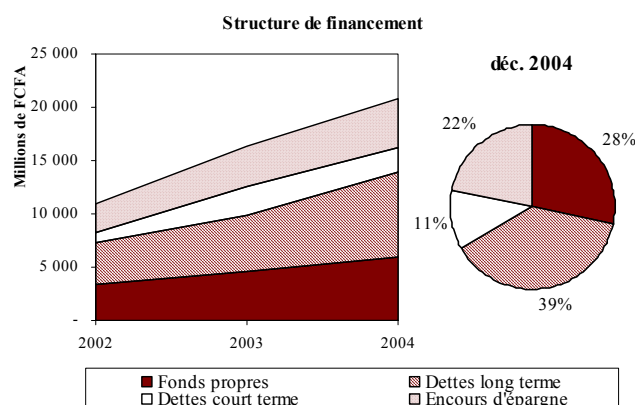
PAPME offre des produits d'épargne à vue et à terme, mais la majorité de l'épargne de l'institution est constituée d'épargne obligatoire (66% de l'épargne totale). Ces dépôts de garantie doivent être constitués par les clients au moment du déblocage des prêts, et sont restituables ou réutilisables pour de nouveaux financements. Les dépôts volontaires sont majoritairement concentrés dans la zone de

Cotonou, et PAPME s'attache actuellement à en assurer la promotion dans ses autres zones d'intervention³³.

EUR, ou en monnaie locale si précise	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Encours d'épargne	4 070 808	5 714 279	7 175 616
Encours d'épargne (K FCFA)	2 670 287	3 748 338	4 706 917
Evolution	89,5%	40,4%	25,6%
% épargne obligatoire	59,0%	70,0%	66,0%
% épargne volontaire	41,0%	30,0%	34,0%

Financement et Liquidité

Financement et liquidité reçoit la note « b »



	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004
Dettes / Fonds propres	226,3%	255,8%	251,4%

Le PAPME se finance à 50% par des emprunts, 22% par l'épargne (épargne de garantie et dépôts des clients) et à 28% sur ses fonds propres (subventions, réserves et reports à nouveau positifs). Le passif se compose ainsi:

- Les fonds propres incluent des dons³⁴, les réserves et le report à nouveau (PAPME étant bénéficiaire depuis plusieurs années il s'autofinance à hauteur de 23%).
- L'emprunt concessionnel souscrit auprès de la Banque Mondiale Gouvernement béninois (environ 4 MM FCFA, pour le fonds de crédit, taux de 3,25% l'an sur 10 ans, avec différé de 5 ans et paiements semestriels).
- Les emprunts commerciaux, les lignes de crédits et de découverts bancaires qui ont été souscrits auprès de la Bank of Africa (BOA), de la Société Générale (SGGBE) et de Ecobank, et qui représentent fin 2004 23% du passif. Les lignes de découvert ont des niveaux fluctuant

³¹ Taux variables en fonction de la durée du crédit et de l'âge de l'emprunteur

³² Cessation de salaire, pour les prêts aux particuliers, destinés aux salariés, nantissement et hypothèques (terrains, véhicules, équipements, stocks, dépôt à terme), dépôt libre de titre.

³³ Le développement de cette épargne volontaire sera cependant difficile dans les zones uniquement couvertes par des cellules décentralisées celles-ci n'étant pas équipées de caisses (possibilité de collecter les fonds mais pas de les rendre).

³⁴ Les subventions proviennent du fonds de dotation initial issu du transfert de l'actif net du projet à l'association lors de sa création à et des subventions reçues depuis à hauteur d'environ 5%.

en fonction de la saisonnalité de l'encours de crédit et des besoins de trésorerie de l'institution.

- L'épargne, majoritairement constituée des dépôts de garantie des emprunteurs (15% du passif, l'épargne volontaire en constitue 7%).
- Le fonds de prévoyance³⁵ constitué par des « cotisations » des emprunteurs, est une ressource long terme utilisée de la même manière qu'une réserve pour perte sur prêts. Il représente aujourd'hui 2% de la structure de financement et peut être partiellement transformé en réserve si son niveau est jugé trop élevé.

Procédures de gestion Actif / Passif

En décembre 2004, la structure de financement de PAPME ne présentait qu'un risque de change limité, tous les emprunts étant libellés en FCFA ou en EUR qui a une parité fixe avec le FCFA³⁶. Pour faire face à une crise de liquidité, PAPME a fait le choix début 2005 de souscrire un emprunt auprès de BlueOrchard en USD, ce qui fait peser un léger risque de change sur l'institution qui a décidé de ne pas se couvrir, le montant étant limité et le terme court. Le risque d'inflation est lui limité, l'inflation étant maîtrisée dans la zone UMOA et se situant autour de 2 à 3% au Bénin. Il n'existe pas non plus de risque de taux, les emprunts et les crédits ayant été contractés à des taux fixes.

En revanche, des déséquilibres en terme de maturité pèsent sur l'institution dans la mesure où certains produits de prêts ont des durées pouvant aller jusqu'à 36 mois (10 ans pour le produit crédit-bail), ans alors que la majorité des financements est à court terme (lignes de découvert et emprunts sur 12 mois). Cette inadéquation entre les financements disponibles et la mission de PAPME a contraint l'institution à s'éloigner de sa mission et privilégier l'octroi de crédits à court terme pour respecter les normes PARMEC (qui spécifient que le ratio emplois long terme/ressources long terme doit rester inférieur à 1).

Stratégie de financement

La Direction Générale de PAPME est très active dans sa recherche de fonds³⁷ et est parvenue à diversifier ses sources de financement, notamment auprès de banques locales, en apportant en garantie son portefeuille de prêts, mais peine à trouver des financements à long terme. La stratégie de financement s'appuie sur le plan d'affaires dont les projections permettent de dégager les besoins de financement annuels. En 2005, les besoins de financement étaient évalués à 9 MM FCFA pour une croissance de portefeuille d'environ 25%, mais seuls 4 MM FCFA avaient été signés fin mai 2005. Les efforts récents dans la

recherche d'investisseurs (locaux et internationaux) dans le cadre de la transformation institutionnelle devraient néanmoins porter leurs fruits dans les prochains mois, plusieurs bailleurs s'étant montrés intéressés par les activités de l'institution et des négociations étant en cours³⁸. Le statut de SA de PAPME sera en effet plus rassurant pour les investisseurs et devrait lui permettre de lever des fonds à plus long terme.

Gestion de la liquidité

PAPME a réussi à mettre en place un système performant de gestion de trésorerie. Les prévisions sont dans un premier temps réalisées pour estimer les besoins de financement de l'année suivante à partir des projections du plan d'affaires, puis mensuellement en fonction des états de remboursements attendus et de déboursements prévus fournis par le SIG, et enfin chaque semaine au niveau de chacun des bureaux, en fonction des montants disponibles sur les comptes bancaires, des dossiers acceptés en Comité de Crédit et des remboursements attendus. Lorsque ces prévisions font apparaître des déficits, l'institution a recours à des lignes de découvert auprès de ses banques partenaires, à des taux allant de 7 à 8%. Lorsque des lignes de crédit sont débloquées, les ressources excédentaires sont utilisées pour rembourser les découverts bancaires. PAPME a des comptes ouverts dans les banques locales sur l'ensemble de son réseau et auprès de la FECECAM lorsque les banques ne sont pas présentes dans la région visée, et réussit en fonction des prévisions hebdomadaires des chefs de bureau à effectuer avec fluidité tous les virements nécessaires. Une incompréhension avec la BOA a entraîné début 2005 une crise de liquidité, mais la situation a été depuis réglée, bien que le manque de ressources freine la croissance des activités de l'institution.

³⁵ Le montant de cotisation dépend de l'âge de l'emprunteur et du terme de l'emprunt et varie entre 1,4 et 3,2% du montant du crédit.

³⁶ Il subsiste néanmoins un risque de dévaluation du FCFA.

³⁷ PAPME participe notamment aux différentes « foires aux investisseurs » organisées par les acteurs du secteur de la microfinance.

³⁸ Notamment auprès de OikoCredit, de l'Etat Béninois, d'Ecobank et de MicroCred.

■ Efficacité et Rentabilité

Efficacité et rentabilité reçoit la note « a »

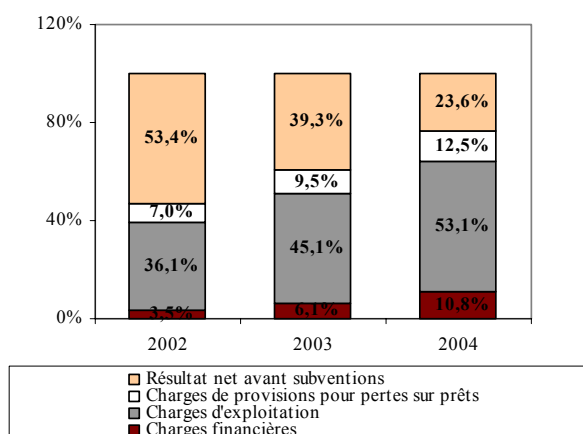
Analyse de profitabilité	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
ROE	44,0%	31,6%	16,7%
Dettes / Fonds propres	226,3%	255,8%	251,4%
ROA	12,5%	9,2%	4,7%
Construction du résultat			
Autonomie opérationnelle	214,6%	164,7%	130,8%
Rendement du portefeuille	21,7%	26,3%	23,3%
Ratio de charges d'exploitation	10,5%	12,9%	12,5%
Emprunteurs par employé	41	46	39
Emprunteurs par agent de crédit	109	140	90
Encours moyen par client (EUR)	2 077	2 060	2 286
Ratio de charges de financement	1,0%	1,7%	2,6%
Coût des emprunts	1,8%	3,3%	5,1%
Ratio des ch. de prov. pr pertes s/ prêts	2,0%	2,7%	2,9%
PAR 31-365	7,7%	1,8%	4,3%
Taux de pertes sur prêts	1,1%	2,2%	2,1%
Gestion de l'actif			
Encours de prêts / Actif total	94,0%	91,3%	87,3%

Rentabilité globale

Bien que les ratios de rentabilité aient largement diminué depuis 2002 (ROA et ROE sont passés de 44% à 16,7% et de 12,5% à 4,7% respectivement), PAPME reste toujours une institution rentable, capable de couvrir ses charges avec les revenus de son activité. Une des explications de cette baisse de rentabilité réside dans le choix stratégique de l'institution de renforcer ses immobilisations corporelles³⁹ comme financières⁴⁰, ce qui a eu pour conséquence une croissance plus rapide des actifs que du résultat, et donc une diminution du ROE et du ROA. L'effet de levier de l'institution étant resté stable au cours de la période (255,8% à fin 2003, 251,4% à fin 2004), les évolutions du ROE et ROA sont similaires.

Les ratios d'autonomie opérationnelle (130,8%) et financière (109,1%) se sont également dégradés au cours de la période étudiée du fait du poids accru des charges d'exploitation (de 36% à 53%), des charges financières (de 3,5% à 10,8%) et des charges de provisionnement (de 7 à 10,5%) exprimées en % des revenus financiers (cf. graphique ci-dessous). L'autonomie et la rentabilité de PAPME sont cependant avérées, y compris dans un environnement commercial (cf. ajustements en annexe pour plus de détails). Les AROA et AROE s'élèvent ainsi à 5,9% et 1,7% respectivement.

Structure des coûts en % des revenus financiers



Rendement du portefeuille

Le rendement du portefeuille est de 23,3% à fin 2004 contre plus de 26% en 2003 et moins de 22% en 2002, ce qui est cohérent avec les limites fixées par la loi PARMEC⁴¹. Les évolutions de ce rendement suivent celles du portefeuille à risque (passe de 7,7% en 2002 à 1,8% en 2003 et 4,3% en 2004) mais aussi celles de la composition du portefeuille, car les TEG sont plus élevés sur les crédits à court terme⁴². En 2004, la part du portefeuille à moyen et long terme et à rendement moins élevé a en effet augmenté (de 28,3% en 2003 à 45% en 2004) ce qui a contribué à la baisse du rendement global de l'institution.

Ratio de charges d'exploitation

PAPME bénéficie d'économies d'échelles du fait de sa maturité et réussit à maîtriser ses charges d'exploitation. Le ratio des charges d'exploitation a légèrement augmenté sur ces trois dernières années (de 10,9% à 12,5% entre 2002 et 2004), tandis que les charges d'exploitation représentent une part croissante des revenus financiers de PAPME (cf. graphique ci-dessus), en raison notamment de l'augmentation de la masse salariale (révision à la hausse de la grille des rémunérations) et de frais liés à la supervision du réseau (frais de missions des superviseurs et des auditeurs). PAPME a également fait le choix d'investir massivement dans son SIG (renouvellement du parc informatique et équipement des antennes, formation des équipes...) ce qui a contribué à l'augmentation des charges d'exploitation. Ce ratio reste cependant bien en deçà des ratios observés dans les IMFs de la zone Afrique⁴³ (cf. partie benchmarking pour plus de détails).

⁴¹ La loi PARMEC fixe un taux plafond de 27% annuel.

⁴² Les TEG pratiqués par l'institution sont de 45,6% pour le produit Ligne de Crédit contre 29,1% et 25,8% pour les Prêts Ponctuels et Ordinaires sans prise en compte de l'épargne obligatoire, (respectivement (53,5%, 34,8% et 31,2% avec), cf. en annexe pour le détail des TEG par produit.

⁴³ Tel que défini par le MBB N°10.

³⁹ Abandon des locaux en location au profit d'achats d'immobilier

⁴⁰ Prise de participation dans le capital de la société AIB (African Investment Bank en constitution).

En 2003, la productivité des AC est de 140 dossiers, contre 90 en 2004 (112 si l'on ne considère pas les AC embauchés durant le dernier trimestre). Ces performances sont bien inférieures à celles typiquement observées sur le marché béninois et peuvent être expliquées :

- d'une part par la cible de l'institution (PME dont la constitution des dossiers nécessite une analyse plus poussée, prêt moyen au déboursement de plus de 2000 EUR soit plus de 650% du PIB par habitant) et par certaines de ses zones d'intervention (zones rurales très reculées),
- et d'autre part par le nombre important de stagiaires en formation (stage d'un an préalable au CDD) dont la productivité est faible.

PAPME dispose ici d'une importante réserve de capacité (l'encours peut être augmenté de façon non négligeable sans qu'il ne soit nécessaire d'augmenter la masse salariale), et devrait aussi bénéficier dans les mois qui viennent des améliorations de son SIG.

Ratio de charges de financement

Le ratio des charges de financement a fortement augmenté entre 2002 et 2004 (de 1% à 2,6%) avec la raréfaction des emprunts à taux concessionnels et le recours important aux emprunts commerciaux pour financer l'activité. Le changement de statut du PAPME devrait cependant lui permettre de renforcer ses fonds propres (prise de participation des nouveaux actionnaires) et d'ainsi juguler la croissance du poids des charges financières.

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

Le ratio de provisions pour pertes sur prêts augmente pendant la période (de 2% en 2002 à 2,9% à 2004) sous l'effet de l'augmentation du risque (le PAR31 passe de 1,8% en 2003 à 4,3% en 2004). PAPME se conforme à la méthode de provisionnement préconisée par les normes PARMAC (pour toutes les IMF de la zone UMOA), qui exigent par ailleurs le recours aux dépôts de garantie, ce qui réduit les besoins de dotation aux provisions (en 2004, PAPME a mobilisé plus de 4,7 M EUR de dépôt de garantie, ce qui représente plus de 7 fois la provision effectivement constituée).

Gestion des actifs

L'encours des prêts représente fin 2004 87,3% de l'actif total contre plus de 94% en 2005, en raison de la croissance des immobilisations. La situation de trésorerie tendue ces derniers mois ne permet pas à PAPME d'avoir recours à des dépôts à terme mais les excédents éventuels peuvent être rémunérés sur les comptes courants.

Performance Ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe

Afin de comparer les performances de PAPME aux autres IMF, des ajustements ont été réalisés, à la fois sur les méthodes comptables (provisions pour pertes sur prêts) et sur les charges de financement (voir détails dans les annexes). Le ratio de charges d'ajustement est limité à 3,6% pour 2004, et la rentabilité ajustée reste positive : le premier ajustement est celui pour coût des fonds (34% du total des ajustements en 2004), le second est celui pour l'inflation (20%), le troisième est celui pour charges de provisions (46%).

	Déc. 02	Déc. 03	Déc. 04
Ratio de charges d'ajustement	11,7%	3,8%	3,6%
AROE	10,8%	20,9%	5,9%
AROA	3,1%	6,1%	1,7%
Autonomie financière	115,2%	135,2%	109,1%

Evolution de la rentabilité

PAPME est une institution rentable mais dont l'évolution est influencée par plusieurs facteurs :

- Le changement institutionnel pourrait dans un premier temps avoir des effets négatifs sur la rentabilité de PAPME. En effet, en tant que SA, l'institution va être soumise aux impôts ce qui diminuera mécaniquement le résultat de l'institution, à moins qu'elle ne décide d'augmenter les taux d'intérêt facturés et de faire supporter au client une partie de ce coût (cette possibilité est néanmoins limitée par la réglementation qui plafonne les taux d'intérêt) ;
- Le PAR est également source d'interrogation étant donné son évolution rapide. PAPME semble avoir pris conscience de la priorité absolue que constitue un rétablissement de la qualité du portefeuille, mais il est à prévoir que les charges de provision pèseront sur le résultat 2005 ;
- PAPME dispose cependant de ressources pour compenser ces effets négatifs, dont un excédent de capacité au niveau des agents de crédit (un encours plus important peut être correctement géré avec la même masse salariale), et un SIG qui finalisé permettra de gagner en productivité.

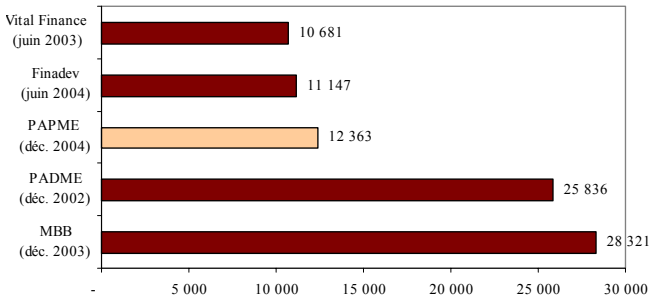
Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une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

■ Benchmarking

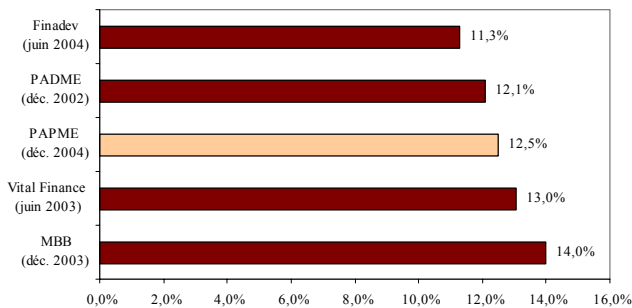
Classement selon les critères MBB

Zone	Afrique
Groupe de pairs	ACEP SENEGAL (Sénégal), Finadev et PADME
MBB	(Bénin), PRIDE – TZA (Tanzanie)
Maturité	Mature (12 ans d'activité)
Taille	Large (Encours de 28 M EUR)
Portée	Moyenne (> 12 000 clients)
Clientèle-cible	Petite entreprise (encours moyen par prêt 513% du PIB par habitant)

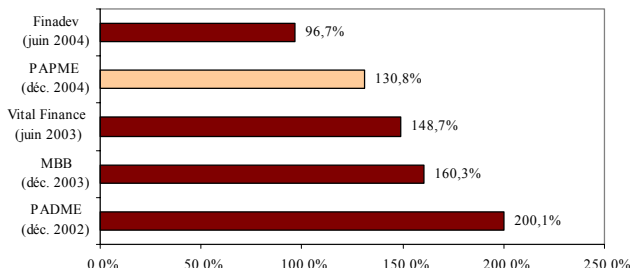
Nombre d'emprunteurs actifs



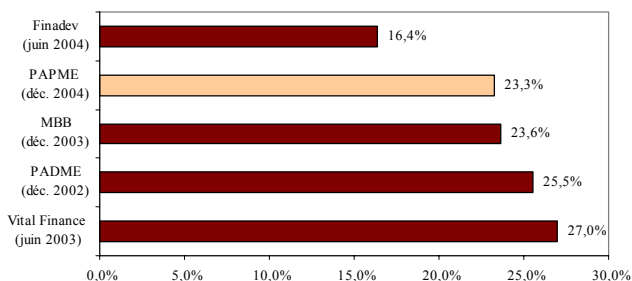
Ratio de charges d'exploitation



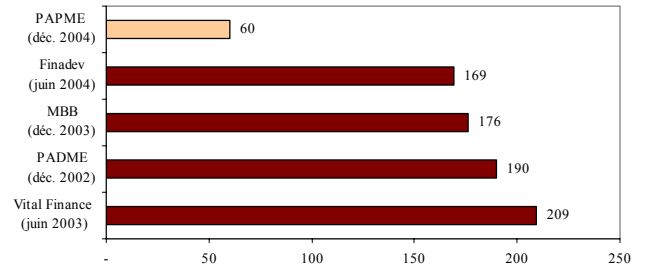
Autonomie opérationnelle



Rendement du portefeuille



Productivité



■ Annexes

Acronymes

AC	Agent de Crédit / Chargé de Prêt
ACDI	Agence Canadienne de Développement
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
CAPAF	Programme de Renforcement des Capacités des IMF en Afrique Francophone
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CGAP	Groupe Consultatif pour Assister les Plus Pauvres
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
EBAS	Programme UE/ACP d'assistance technique aux entreprises
EUR	Euro
FCFA	Franc CFA
IMF	Institution de Microfinance
ICD	Institution de Crédit Direct
K	Millier
M	Million
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Milliard
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAPME	L'Association pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
PAR	Portefeuille à risque
PARMEC	Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
ROA	Rentabilité de l'Actif
ROE	Rentabilité des Fonds Propres
SA	Société Anonyme
SACI	Service d'Audit et Contrôle Interne
SIG	Système d'Information et Gestion
TEG	Taux Effectif Global
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine
USD	United States Dollar

Formules et ratios

- Productivité du personnel : Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
- Rentabilité de l'actif (ROA) : Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité ajustée de l'actif (AROA) : Résultat net ajusté avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité des fonds propres (ROE) : résultat net avant subv. / Fonds propres moyens

- Rentabilité ajustée des fonds propres (AROE) : 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 actif : 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 : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles + 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

Notes aux états financiers

Notes rédigées selon les directives du CGAP sur la présentation des états financiers des IMF.

0 L'IMF suit en grande partie les recommandations du CGAP pour la présentation de ses états financiers

1 Les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat et des notes explicatives. Les états financiers audités comprennent 3 années de données.

2 L'IMF ne fournit que des services financiers.

3 Subventions

3.1 Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation).

3.2 Le tableau suivant retrace l'ensemble des subventions reçues par l'IMF:

Bailleur	Montant (KFCFA)	Conditions et Commentaires
Fonds de dotation initiale	595 716	Actif net du projet PAPME transféré par le gouvernement béninois à l'association
ACDI	62 451	Soutien à 400 microentrepreneurs et 125 dossiers financiers
ACDI	45 206	Subvention d'investissement
BOAD	10 000	Subvention d'investissement
Banque Mondiale/ Bénin	1 426 000	Subvention d'exploitation et d'équipements
Banque Mondiale/ Bénin	49 694	Subvention d'investissement
EBAS	50 355	Subvention d'investissement

3.3 Méthodologie de comptabilisation des subventions : au passif du bilan sont comptabilisées les subventions utilisées pour le financement d'immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que les subventions utilisées pour le fonds de crédit. Quand les subventions sont utilisées pour financer des immobilisations amortissables, une reprise pour QP est effectuée et portée au compte de résultat. Les frais de fonctionnement financés par les bailleurs de fonds ont pour contrepartie au compte de résultat les subventions d'exploitation.

3.4 Le montant des subventions en décembre 2004 s'élevait à 1,6 M EUR

4 Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit

Méthode de provisionnement		
Provision	31 – 60	40%
	61 – 90	40%
	91 – 180	80%
	181 – 365	80%

Prêts rayés Rayage des prêts après 365 jours de retard

4.1 Les charges encourues au titre des créances douteuses (provisions pour pertes sur prêts, prêts rayés) sont présentées séparément des autres charges dans le compte de résultat.

4.2 Les provisions pour créances douteuses sont comptabilisées chaque semestre (le finalisation de SIGPAPME 2.0 permettra une comptabilisation automatique quotidienne).

4.3 Les prêts sont passés en pertes sans passage par la réserve.

4.4 Variation de la réserve pour pertes sur prêts:

PAPME n'a pu nous fournir les chiffres exacts de constitution de la réserve pour pertes de prêts sur les trois dernières années, il subsiste donc des écarts minimes entre le montant théorique calculé à partir des mouvements enregistrés au compte de résultat et le montant apparaissant au bilan.

En KFCFA	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Réserve pour pertes sur prêts 1 ^{er} janvier	90 281	159 360	226 222
+ Charges de provisions pour pertes sur prêts	159 360	222 015	405 628
- Reprises sur provisions	90 375	159 398	226 222
- Prêts rayés			
Réserve, pour pertes sur prêts au 31 Décembre	159 266	221 977	405 628
Prêts rayés sans passer par la réserve	79 477	240 926	325 236

4.5 PAPME comptabilise les intérêts courus non échus

4.6 Les produits de placements financiers sont isolés des revenus du portefeuille de prêts.

5 Qualité et gestion du portefeuille

5.1 Indicateurs : les indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans les domaines « I » et « A »

5.2 L'institution accepte au cas par cas dans des comités de rééchelonnement le rééchelonnement de certains crédits. Le montant est égal au restant dû du crédit et en retard, utilisé pour solder le compte, puis un nouvel échéancier est transmis au client. Les prêts internes sont autorisés et sont remboursés par des saisies sur salaires.

6 Détails des dettes :

6.1 Détail du financement par emprunt en cours au 31 décembre 2004:

En M FCFA				
Source	Taux d'intérêt	Montant initial	Montant restant dû	Conditions
BOA	7%	3 000	2 061	Découvert/ emprunt
ECOBANK	8%	1 000	761	Découvert/ emprunt
SGBE	7,5%	2 000	2 003	Découvert/ emprunt
Banque Mondiale	3,25%	3 880	3 880	Sur 10 ans, avec différé de 5 ans et paiements semestriels

6.2 L'épargne obligatoire (dépôt de garantie, épargne de garantie) liée à l'octroi des prêts est identifiée à part dans le bilan

6.3 Les dépôts à moyen et long terme sont identifiés séparément de l'épargne de garantie et des dépôts à vue dans le compte de résultat.

6.4 L'institution n'exige pas d'un investissement en capital pour accéder à ses services

7 Autres règles de comptabilité

7.1 L'institution tient une comptabilité d'engagement

7.2 Il n'y a pas de méthode de compensation de l'inflation.

7.3 L'IMF n'a à ce jour pas d'actifs libellés en devise et ne comptabilise donc pas d'écarts de change

8 Autres informations extracomptables

8.1 Le nombre de crédits en cours est indiqué dans la section « A ».

8.2 Le nombre de comptes d'épargne volontaire est indiqué dans la section « A ».

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Bilan

1. Stocks de fournitures, débiteurs divers, comptes de régularisation
2. Prise de participation dans le capital de la société AIB (African Investment Bank en constitution)
3. Dépôts et cautionnement
4. Lignes de découverts (BOA, SGBBE Bénin, Ecobank)
5. Dont intérêts à payer sur les dépôts (8 311 657) et intérêts courus non échus (505 708 962) sur les emprunts bancaires (BOA, Banque Mondiale, SGBBE, Ecobank)
6. Créditeurs divers (Personnel, Fournisseurs, Etat, CNSS...), charges payer et produits constatés d'avance
7. Emprunt BOA, emprunt Banque Mondiale, emprunt SGBBE, emprunt Ecobank
8. Fonds de prévoyance
9. Subventions reçues de la Banque mondiale (Fonds de dotation), de l'ACDI et de l'EBAS (quand subventions utilisées pour immobilisations amortissables, reprise pour QP est effectuée et portée au compte de résultat)

Compte de Résultat

10. Frais d'ouvertures de comptes, de gestion de comptes, de police d'assurance...
11. Subventions d'exploitation et QP des subventions virées.

Détails des ajustements

K FCFA	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c	235 987	241 340	191 340
Montant moyen des emprunts (a)	4 149 981	5 809 087	7 927 658
Coût caché des emprunts (b)	7,5%	7,5%	7,5%
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	75 261 365	194 341	403 234
Ajustement pour inflation = (d-e)*f	53 209	83 893	112 511
Fonds propres moyens (d)	2 592 246	3 965 436	5 252 811
Immobilisations nettes moyennes (e)	375 163	609 685	1 085 735
Inflation (f)	2,4%	2,5%	2,7%
Ajustements pour provisions	569 775	97 054	263 435
Total des ajustements	858 972	422 288	567 286
Revenu net opérationnel avant subventions	1 140 050	1 251 807	875 938
Résultat net opérationnel ajusté	281 078	829 519	308 651
Résultat net opérationnel ajusté (EUR)	428 499	1 264 589	470 535

PAPME Bilan	Notes	FCFA				EUR			Evolution	
		déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	2003/2002	2004/2003
ACTIF		7 305 224 989	10 896 085 021	16 337 138 851	20 783 825 337	16 610 899	24 905 694	31 684 593	49,9%	27,2%
Actif court terme (CT)			8 447 498 928	11 258 268 967	10 398 301 835	12 878 070	17 163 042	15 852 036	33,3%	(7,6%)
Disponibilités			63 388 416	293 626 861	183 560 055	96 635	447 629	279 834	363,2%	(37,5%)
Investissements CT - valeur nette			-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		5 331 154 861	8 240 033 622	10 626 987 115	9 784 698 034	12 561 793	16 200 663	14 916 608	29,0%	(7,9%)
Encours brut de prêts		5 421 436 088	8 399 393 884	10 853 209 041	10 190 199 128	12 804 735	16 545 535	15 534 787	29,2%	(6,1%)
Provisions pour pertes sur prêts		90 281 227	159 360 262	226 221 926	405 501 094	242 942	344 872	618 180	42,0%	79,2%
Intérêts courus non échus			100 181 366	-	163 732 172	152 725	-	249 607	(100,0%)	-
Sur encours de prêts			100 181 366	-	163 732 172	152 725	-	249 607	(100,0%)	-
Sur investissements			-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	1		43 895 524	337 654 991	266 311 574	66 918	514 749	405 988	669,2%	(21,1%)
Actifs long terme (LT)			2 448 586 093	5 078 869 884	10 385 523 502	3 732 828	7 742 652	15 832 556	107,4%	104,5%
Investissements LT - valeur nette	2		-	-	625 000 000	-	-	952 802	-	-
Encours brut de prêts à LT		1 321 672 769	2 003 603 509	4 281 221 636	8 350 557 850	3 054 460	6 526 650	12 730 285	113,7%	95,1%
Immobilisations - valeur nette		316 099 396	434 228 046	785 143 310	1 386 327 492	661 973	1 196 938	2 113 433	80,8%	76,6%
Autres actifs LT	3		10 754 538	12 504 938	23 638 160	16 395	19 064	36 036	16,3%	89,0%
PASSIF			10 896 085 021	16 337 138 851	20 783 825 337	16 610 899	24 905 694	31 684 593	49,9%	27,2%
Dettes			7 556 901 662	11 745 449 368	14 869 892 125	11 520 370	17 905 740	22 668 901	55,4%	26,6%
Dettes court terme			3 645 149 635	6 503 297 198	6 658 051 879	5 556 969	9 914 167	10 150 088	78,4%	2,4%
Epargne à vue		248 816 016	913 464 373	980 248 828	1 215 574 294	1 392 561	1 494 373	1 853 123	7,3%	24,0%
Epargne de garantie		1 151 442 450	1 575 259 726	2 624 006 230	3 104 365 521	2 401 457	4 000 253	4 732 553	66,6%	18,3%
Dépôts à court terme		8 435 325	158 190 325	144 083 249	848 882	241 158	219 652	1 294	(8,9%)	(99,4%)
Emprunts à court terme	4	53 910 717	558 849 632	1 905 421 394	1 102 864 176	851 957	2 904 783	1 681 298	241,0%	(42,1%)
Intérêts à payer	5	72 706 975	122 283 154	322 500 697	514 020 619	186 419	491 647	783 616	163,7%	59,4%
Autres dettes court terme	6		317 102 425	527 036 800	720 378 387	483 417	803 459	1 098 205	66,2%	36,7%
Dettes long terme			3 911 752 027	5 242 152 170	8 211 840 246	5 963 400	7 991 573	12 518 812	34,0%	56,7%
Dépôts à long terme			-	-	247 268 971	-	-	376 957	-	-
Emprunts à long terme	7	3 775 450 000	3 911 752 027	5 242 152 170	7 604 879 477	5 963 400	7 991 573	11 593 511	34,0%	45,1%
Autres dettes long terme	8		-	-	359 691 798	-	-	548 344	-	-
Fonds propres		1 845 309 032	3 339 183 359	4 591 689 483	5 913 933 212	5 090 529	6 999 953	9 015 692	37,5%	28,8%
Capital social			-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres issus de subventions	9	1 074 829 214	1 306 766 975	658 713 596	1 084 174 103	1 992 144	1 004 198	1 652 805	(49,6%)	64,6%
Réserves et Report à nouveau sans subvention			2 028 532 127	3 929 091 630	4 825 874 852	3 092 463	5 989 834	7 356 965	93,7%	22,8%
dont exercice en cours			1 140 050 554	1 251 807 708	875 938 612	1 737 988	1 908 360	1 335 354	9,8%	(30,0%)
Autres			3 884 257	3 884 257	3 884 257	5 921	5 921	5 921	0,0%	0,0%

PAPME	Notes	FCFA			EUR			Evolution	
		déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	2003/2002	2004/2003
Compte de résultat									
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		2 135 054 564	3 185 807 191	3 719 058 753	3 254 855	4 856 710	5 669 643	49,2%	16,7%
Revenus du portefeuille		1 596 653 247	2 930 472 359	3 670 594 602	2 434 071	4 467 456	5 595 760	83,5%	25,3%
Intérêts reçus sur prêts	10	1 596 653 247	2 288 237 001	2 927 072 331	2 434 071	3 488 379	4 462 273	43,3%	27,9%
Frais et commissions sur prêts		-	642 235 358	743 522 271	-	979 077	1 133 487	-	15,8%
Pénalités reçues sur prêts		-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits liés aux services financiers		538 401 317	255 334 832	48 464 151	820 784	389 254	73 883	(52,6%)	(81,0%)
Intérêts versés et charges assimilées (b)		75 261 365	194 341 248	403 234 253	114 735	296 270	614 724	158,2%	107,5%
Intérêts versés et charges sur emprunts		75 261 365	194 341 248	403 234 253	114 735	296 270	614 724	158,2%	107,5%
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	-	-	-	-	-	-	-
Marge financière brute [c=a-b]		2 059 793 199	2 991 465 943	3 315 824 500	3 140 120	4 560 440	5 054 919	45,2%	10,8%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		148 555 544	303 543 438	465 077 844	226 470	462 747	709 003	104,3%	53,2%
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		148 555 544	303 543 438	504 642 578	226 470	462 747	769 319	104,3%	66,3%
Recouvrement de prêts rayés		-	-	39 564 734	-	-	60 316	-	-
Charges d'exploitation (e)		771 187 101	1 436 114 797	1 974 808 044	1 175 662	2 189 333	3 010 562	86,2%	37,5%
Charges de personnel (dont charges sociales)		457 604 039	683 400 281	1 158 126 523	697 610	1 041 832	1 765 544	49,3%	69,5%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		313 583 062	752 714 516	816 681 521	478 052	1 147 501	1 245 017	140,0%	8,5%
Dépréciation et amortissement		56 470 707	92 059 095	152 287 800	86 089	140 343	232 160	63,0%	65,4%
Conseil		37 029 107	-	-	56 450	-	-	(100,0%)	-
Loyer, services, fournitures		101 909 153	196 204 452	279 830 890	155 359	299 110	426 597	92,5%	42,6%
Achats et services extérieurs		118 174 095	323 601 607	343 107 896	180 154	493 325	523 062	173,8%	6,0%
Autres charges		-	140 768 287	41 236 031	-	214 599	62 864	-	(70,7%)
Impôt et taxes		-	81 075	218 904	-	124	334	-	170,0%
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		1 140 050 554	1 251 807 708	875 938 612	1 737 988	1 908 360	1 335 354	9,8%	(30,0%)
Impôt sur les bénéficiaires (g)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		1 140 050 554	1 251 807 708	875 938 612	1 737 988	1 908 360	1 335 354	9,8%	(30,0%)
Produits non opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		1 140 050 554	1 251 807 708	875 938 612	1 737 988	1 908 360	1 335 354	9,8%	(30,0%)
Subventions (l)	11	374 643 774	20 844 610	166 835 793	571 138	31 777	254 338	(94,4%)	700,4%
Résultat net [m=k+l]		1 514 694 328	1 272 652 318	1 042 774 405	2 309 126	1 940 137	1 589 692	(16,0%)	(18,1%)

Caractéristiques des produits de prêt

Montants en FCFA	Prêt Ordinaire	Prêt Ponctuel	Prêt aux Organisations Paysannes	Prêt au Groupe Solidaire	Ligne de Crédit	Crédit Bail
Objectif	investissement avec fonds de roulement	fonds de roulement	achat de matériel agricole	fonds de roulement	fonds de roulement pour achat spécial	investissement
Montant minimum/maximum	maximum de 80.000.000	maximum de 80.000.000	maximum de 80.000.000	150.000 à 2.000.000	maximum de 80.000.000	maximum de 80.000.000
% de l'encours de portefeuille Déc. 2004	32%	46%	0,5%	3,4%	9,3%	1,3%
Taux d'intérêt nominal	12,5% par an simple	24% par an dégressif	12,5% par an simple	24% par an dégressif	24% par an simple	10 à 14,5% par an dégressif
Frais						
Ouverture de dossier	3.500 (6.000 Cotonou)	3.500 (6.000 Cotonou)	1.500 par personne	1.500 par personne	3.500 (6.000 Cotonou)	10.000
Frais de dossier	1% du crédit	1% du crédit	1% du crédit	1% du crédit	1% du crédit	1% du crédit
Frais de gestion	10% des intérêts versés par paiement					
Fonds de prévoyance	Primes de 1,4 à 3,2% selon l'âge du client et le terme du crédit					
Pénalités	Grille de 500 à 25 000 FCFA le premier jour de retard et tous les cinq jours suivants					
Fonds de garantie (restituable en fin de remboursement)	10%	10%	20%	10%	10%	10%
Autres garanties	Voir section A	Voir section A	Voir section A	caution solidaire	Voir section A	Voir section A
Durée (sans période de grâce)	12 à 36 mois	3 à 18 mois	3 à 12 mois	3 à 12 mois	3 mois renouvelable	5 à 10 ans
Remboursement	Mensuel	mensuel	in fine	mensuel	in fine	Mensuel
Période de grâce	1 à 6 mois (11 si agriculture)	1 à 3 mois	Aucune	1 à 3 mois	aucune	Aucune
Taux effectif global	25,8% (31,2% avec épargne oblig.)	29,1% (31,8% avec épargne oblig.)	26,6% (32,1% avec épargne oblig.)	30,4% (25% avec épargne oblig.)	45,6% (53,5% avec épargne oblig.)	

PAPME dispose également d'autres produits. Les Prêts aux Particuliers pour les événements et le logement sont basés sur des garanties telles qu'une caution personnelle ou une session de salaire. Le Prêt aux Particuliers pour le plan épargne crédit exige une épargne deux fois supérieur au montant du prêt. Le Crédit Compagne est destiné à répondre aux besoins agricoles.

Organigramme

