

GIRAFE

Rating

A+	Insuffisant
A	Procédures en place mais
A-	défaillances importantes et des
B+	problématiques partiellement
B	abordées. Risque à moyen terme
B-	sur la continuité de l'exploitation.
C+	
C	
C-	

D

E

Tendance

Positive	Positive
Stable	Les principales faiblesses sont
Incertaine	identifiées et des mesures ont été
Négative	prises pour y remédier.

Indicateurs de performance

	Déc. 2002*	Déc. 2003	Déc. 2004
ACTIVITE			
Nombre total d'employés	ND	44	58
Total Actif (EUR)	363 166	444 024	752 492
(K FCFA)	238 221	291 261	493 602
Encours de crédit	206 365	262 263	606 500
Encours d'épargne	209 184	251 739	364 015
Nombre de prêts actifs	ND	4 394	4 002
Nombre d'épargnants	8 157	11 009	14 223
Taux Effectif Global**			??
PAR 31-365*	3,7%	8,5%	2,3%
PAR > 365*	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	19,7%	3,0%

PERFORMANCE

ROE	5,7%	(69,4%)	(22,9%)
Dettes / Fonds propres	182,9%	145,9%	200,0%
ROA	1,9%	(26,6%)	(8,3%)
Autonomie opérationnelle	133,7%	32,5%	65,3%
Autonomie financière	39,1%	24,9%	55,2%
Rendement du portefeuille	13,1%	19,2%	19,2%
Ratio de charges d'exploitation	5,9%	51,1%	31,0%
Emprunteurs par employé	ND	100	69
Ratio de charges de financement	3,4%	2,3%	1,9%

CROISSANCE

Croissance du portefeuille de prêts	ND	27,1%	131,3%
Croissance de l'épargne	1,7%	20,3%	44,6%
Croissance de l'actif	ND	22,3%	69,5%
Taux de change: EUR/FCFA	655,957	655,957	655,957

* Chiffres donnés à titre indicatif. Fiabilité non garantie, voir A pour plus d'information

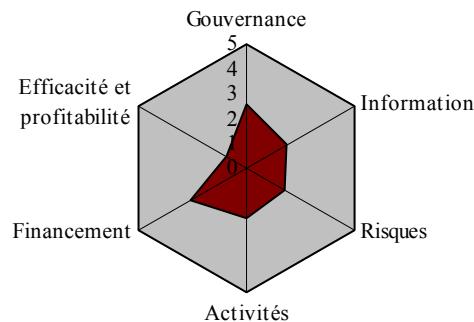
** Cf. annexes sur la présentation des produits. La part respective de chaque produit dans le portefeuille total n'étant pas disponible et le TEG pour un même produit pouvant changer d'une caisse à l'autre, le TEG global n'est pas calculable.

Planet Rating

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

RENACA / CEPAM, Bénin

Novembre 2005



□ Notes maximales ■ Notes de l'IMF

Description de l'institution

L'ONG CBDIBA avec l'aide de SOS FAIM Luxembourg, assiste aujourd'hui des CAVECA (Caisses Villageoise d'Épargne et de Crédit Autogérées) dans leur transformation en un réseau baptisé RENACA (Réseau National des CAVECA). 25 caisses, réparties dans sept des douze départements du pays font aujourd'hui partie de ce réseau qui est encore en cours d'enregistrement auprès de la cellule microfinance. Les services de la tête de réseau sont aujourd'hui assurés par un département de CBDIBA, le CEPAM (Centre de Promotion et d'Appui à la Microfinance) qui sera transféré au réseau dès qu'il aura acquis un statut juridique stable. Le réseau sert en juin 2005 plus de 18 500 membres et a un encours d'épargne de 328 M FCFA et un encours de crédit de 439 M FCFA.

Résumé du rating

L'IMF obtient la note finale «D».

Le réseau évolue dans un environnement économique particulièrement difficile et souffre de son manque de maturité et de son inexistence légale. La note reçue s'explique par les fortes défaillances existant encore dans les systèmes de contrôle interne, de supervision et de gestion de l'information, ainsi que par le manque d'autonomie financière des caisses. Cependant, les efforts menés ces dernières années ont permis de poser les bases d'une gouvernance efficace bien que fortement dépendante de leurs bailleurs de fonds historiques. Les efforts de la direction pour diversifier les sources de financement et mieux gérer les disponibilités des caisses commencent à porter leurs fruits.

Cette note est octroyée avec une tendance « positive ».

Le CEPAM a entrepris ces deux dernières années des chantiers d'envergure pour structurer le réseau, améliorer la qualité du portefeuille et des informations, et permettre aux caisses de gagner en efficacité. Les résultats escomptés ne sont pas encore atteints, mais le chemin parcouru est encourageant et l'informatisation en cours devrait permettre aux inspecteurs de s'attacher davantage au contrôle et réduire ainsi les risques pesant actuellement sur le réseau.

RENACA/CEPAM – M. Dieudonné GNANVO – Coordinateur

BP 256 Bohicon, Bénin
Tél. +229 22 51 06 97 Fax +229 22 51 04 85
cepam@intnet.bj

Ref:IL181205

▪ 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 comptait 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 très forte dans ces zones (avec un endettement croisé très fréquent), mais moins intense en zone rurale où interviennent les CAVECA.

Organisation	Cible	Description des produits	Nombre de clients ¹	
			10 à 60 000	60 000
FECECAM	Agriculture et commerce	Crédit agricole. Récent développement dans les zones urbaines. Epargne		X
Vital Finance	Micro-entreprise	Crédit Individuel / fonds de roulement Crédit groupe solidaire	X	
AssEF	Petit commerce	Crédits aux commerçants Crédit ordinaire fonds de roulement Crédit de groupe et crédit solidaire Crédit scolaire (dépenses scolaires)	X	
FINADEV	Commerçant Micro-entreprise Salariés	Crédit Individuel Crédit de groupe Crédit groupe solidaire	X	
PADME	Micro-entreprise	Crédit individuel fonds de roulement Crédit de caution solidaire Crédit relais ONG Crédit de démarrage des activités d'artisanat	X	
PAPME	Petite et moyenne entreprise	Crédit individuel fonds de roulement Crédit individuel investissement Crédit de caution solidaire Crédit aux organisations paysannes Crédit individuel aux salariés Ligne de crédit ponctuel (individuel) Crédit bail Epargne (à vue et à terme) Assurances	X	
RENACA	Agriculture	Crédit aux groupes solidaires Crédit individuel Crédit agricole		

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

¹ Banque de Données sur les Systèmes Financiers Décentralisés - 2000 - Bénin, BCEAO, février 2002

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 contraignants 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 ; 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

L'ONG CBDIBA, avec l'aide de SOS FAIM Luxembourg, assiste aujourd'hui des CAVECA (Caisses Villageoise d'Epargne et de Crédit Autogérées) dans leur transformation en un réseau baptisé RENACA (Réseau National des Caisses Villageoise d'Epargne et de Crédit Autogérées). 25 caisses, réparties dans tout le pays font

aujourd'hui partie de ce réseau qui est encore en cours d'enregistrement auprès de la cellule microfinance. Les services de la tête de réseau sont aujourd'hui assurés par un département de CBDIBA, le CEPAM (Centre de Promotion et d'Appui à la Microfinance) qui sera transféré au réseau dès qu'il aura acquis un statut juridique stable. L'ONG CBDIBA a été créée en 1990 et a débuté en 1992 des activités de Microfinance à destination des populations rurales et plus particulièrement des groupements de femmes. En 2002, le CBDIBA sépare le volet microfinance de ses autres activités et crée le CEPAM.

Propriété

Le CEPAM est aujourd'hui encore un département de l'ONG CBDIBA, le RENACA étant en cours de reconnaissance par la cellule microfinance béninoise². Ce dernier devrait dès janvier 2006 devenir statutairement l'organe exécutif du réseau. Subventionné à quasiment 100% par SOS Faim Luxembourg, le CEPAM a été créé en mai 2003 pour soutenir les 16 caisses retenues en accord avec le bailleur de fonds. Le CEPAM est basé à Bohicon d'où il supervisait et soutenait en octobre 2005 les activités de 25 CAVECA³.

Les 25 Caisses du Réseau sont réparties sur sept départements⁴ regroupées en cinq zones⁵ matérialisées par des Antennes Régionales (baptisées Centres de traitement dans le cadre du projet d'informatisation) et supervisées par un inspecteur de zone. Une fois que le réseau aura une existence juridique, de nouvelles CAVECA pourront s'y affilier.

Chacune des Caisses est la propriété de ses membres, qui élisent un Conseil d'Administration (CA), un Comité de Crédit (CC) et un Conseil de Surveillance (CS). Les élus des Caisses se réuniront en Assemblée Générale Constitutive en décembre 2005 pour élire des organes de gouvernance du RENACA pour des mandats de 3 ans renouvelables. Dans l'attente de la constitution du réseau, des représentants des élus des 25 caisses se réunissent au minimum chaque trimestre au siège du CBDIBA. En juin 2005, les 25 caisses regroupaient plus de 18 500 membres représentés par plus de 400 élus.

² La constitution du réseau a été initiée en 2002 avec la rédaction des statuts, la tenue de l'Assemblée Générale Constitutive et le dépôt du dossier auprès de la Cellule Microfinance du Ministère des Finances. Le processus de reconnaissance a échoué en raison du changement de procédures au niveau du Ministère, les nouvelles règles stipulant que les caisses constituant le réseau devaient être reconnues individuellement avant que le réseau ne soit agréé dans sa globalité.

³ 9 CAVECA ont été ajoutées aux 16 initiales depuis la création du CEPAM.

⁴ Zou, Couffo, Mono, Atlantique, Collines, Borgou et Alibori

⁵ Zou, Atlantique, Mono, Septentrion et Collines

Réseaux

Le RENACA n'est pour l'instant pas représenté en tant que tel au niveau national, régional et international mais par le biais du CBDIBA est membre du consortium Alafia⁶, d'AFMIN⁷ et du MAIN⁸.

Subventions

Compte tenu de ses nombreuses activités, le CBDIBA a bénéficié d'importantes subventions et de l'assistance technique de nombreux partenaires. Pour le volet microfinance, les appuis principaux proviennent de SOS faim Luxembourg, PADSA, CARE International, ADEX. Les CAVECA constituant le RENACA ont reçu environ 250 M FCFA (380 000 EUR) de subventions depuis la création du CEPAM. SOS Faim Luxembourg est le partenaire technique de premier plan du CEPAM depuis 2002 et participe également à la recherche de financements pour le réseau.

Statut, Surveillance et Audit

Le RENACA est une structure d'épargne et de crédit en passe d'être reconnue, autorisée et supervisée par la Cellule Microfinance du Ministère des Finances. Les CAVECA sont des coopératives régies par la loi PARMEC enregistrées ou actuellement en cours d'enregistrement auprès du Ministère des Finances et doivent fournir des rapports d'activités périodiques à la Cellule Microfinance qui peut conduire des missions d'inspection.

- Le CEPAM produit des comptes consolidés pour l'ensemble du Réseau depuis 2003. Ces comptes n'ont jamais été audités, mais sont vérifiés au niveau des caisses par les Inspecteurs du CEPAM depuis 2003.

- Seuls les comptes du CEPAM sont audités régulièrement par des auditeurs externes depuis 2003. Le cabinet Eminence Conseils contrôle ainsi la gestion du budget alloué par SOS Faim et la correction des informations fournies par la comptabilité. Les recommandations faites en 2003 ont dans leur ensemble été suivies, et mis à part quelques détails, les comptes 2004 ont été approuvés sans réserves.

- La Cellule Microfinance effectue des missions ponctuelles de surveillance de la bonne tenue des comptes et du respect des règles élémentaires de sécurité et de contrôle interne des caisses ayant obtenu ou demandé leur reconnaissance. Aucune irrégularité majeure n'a été relevée.

- Le cabinet Sud Consulting a effectué en 2005 pour le compte du PADSA un audit des procédures et des informations des caisses ayant reçu le soutien du bailleur de fonds. Les conclusions ont été positives, bien qu'une importante disparité ait été observée dans les compétences

⁶ Association Nationale des Praticiens de la microfinance au Bénin

⁷ African Microfinance Network

⁸ Microfinance Africa Institutions Network

des gérants et caissiers résultant dans certaines caisses en une moindre qualité de l'information générée.

En attendant la constitution du réseau, les caisses qui ont été sélectionnées après évaluation par le CEPAM et SOS Faim ont signé un protocole d'accord avec le CBDIBA/CEPAM. Ces protocoles d'accord ainsi que les statuts de ces différentes entités définissent leurs obligations réciproques ainsi que le rôle du CEPAM:

- Les CAVECA sont garantes de leur bonne gestion et du contrôle interne, doivent représenter leurs membres et assurer la cohérence et le développement de leur caisse.
- Le CEPAM doit promouvoir les CAVECA, assurer le contrôle externe et la formation des élus, et fournir une assistance technique en matière d'organisation, de fonctionnement et de comptabilité.
- Dès reconnaissance du réseau par la Cellule Microfinance le CEPAM sera le service technique du RENACA. A l'étape actuelle de la transformation institutionnelle, le coordinateur dépend hiérarchiquement du CBDIBA pour l'élaboration du plan stratégique et la recherche de financements mais dispose d'une totale autonomie de gestion. Les décisions telles que la politique salariale ou la définition des plans d'actions sont ainsi effectuées de manière totalement autonome, et la comptabilité est entièrement séparée.

Equipe de Direction

Voir organigramme en annexe

L'équipe de direction regroupée au sein du CEPAM est dirigée le coordinateur M. Dieudonné GNANVO, sous la tutelle du directeur Général de CBDIBA Patrick LOVESSE.

La création du CEPAM en 2002 a permis de mettre en place une structure managériale assez complète du réseau, qui est actuellement opérationnelle mais dont le rôle devrait se renforcer avec la création légale du réseau et l'indépendance totale du CEPAM de son ONG mère. En octobre 2005 l'équipe comprend :

- L'Inspecteur Général, en charge de la définition des procédures, de la supervision des inspecteurs de zone, de la vérification des données et de leur consolidation,
- Le Directeur Refinancement (appelé Directeur Crédit) chargé de l'allocation des ressources financières aux CAVECA et de la mise en place de lignes de financement entre CAVECA,
- Le Comptable chargé du suivi du budget du CEPAM, de la saisie des opérations au niveau du siège, et du reporting aux différents bailleurs de fonds,
- Le Directeur informatique, responsable du projet d'informatisation du réseau et de la coordination avec le prestataire technique,
- Le coordinateur qui assume les fonctions de directeur des RH, de directeur financier (analyse des données financières

consolidées du réseau et recherche de financements) et coordonne les relations avec les bailleurs de fonds et le CBDIBA.

Organisation

- Le **CEPAM** est l'organisme d'assistance technique, de surveillance financière, de contrôle et de coordination. Il définit les politiques de crédit, les procédures et les normes de performance financière, centralise le recrutement et élabore le plan de formation. Il est en charge du développement du Réseau (ouverture de Caisses, informatisation, etc.), se charge des relations avec les bailleurs, de la consolidation des informations financières et du passage des opérations d'inventaire (notamment les provisions pour pertes sur prêts et les radiations des prêts).
- **Les Antennes Régionales (AR) ou Centre de traitement des données** sont le lieu d'implantation des Inspecteurs de zone, responsables de l'appui technique et du contrôle des caisses. Dans le cadre de l'informatisation des caisses ces AR sont actuellement renforcées et en cours de transformation en Centre de traitement des données, avec des agents de saisie permanents chargés de la collecte et de la saisie des données sur le portefeuille, sur l'épargne et les opérations comptables.

Les CAVECA sont les centres de collecte de l'épargne et d'octroi du crédit. Déboursements et remboursements des crédits, retraits et dépôts de l'épargne se font en liquide au niveau des Caisses. Elles sont des centres de profit ayant une existence juridique propre et produisent chaque année un rapport annuel comprenant états financiers et rapports d'activité. Leur structure est standardisée et comprend deux salariés (gérant et caissier) et les organes de gouvernance prévus pour les coopératives PARMEC (CA, CC, CS). Il n'existe pour le moment pas d'agents de crédit (AC) en tant que tels (la tâche est cependant en partie effectuée par les gérants) mais le plan stratégique prévoit leur intégration dans le nouvel organigramme. Les employés des caisses issus des communautés rurales locales. Autrefois bénévoles, ils sont aujourd'hui salariés des caisses⁹.

Produits et Services

Une description détaillée des produits d'épargne et de prêts est fournie en annexe.

Les CAVECA offrent une large gamme de services financiers à leurs membres : épargne (dépôts à vue, dépôts à terme), et 7 produits de prêts (crédit individuel, crédit aux groupes solidaires, crédit adhésion progressive, crédit aux groupements, crédits aux SECA¹⁰, crédit scolaire, crédit aux groupements) pour des montants maximums de 1 M FCFA (1 500 EUR) pour une durée de 1 à 12 mois. Cependant,

⁹ Les salaires sont encore subventionnés par le CEPAM mais doivent être pris en charge progressivement par les caisses

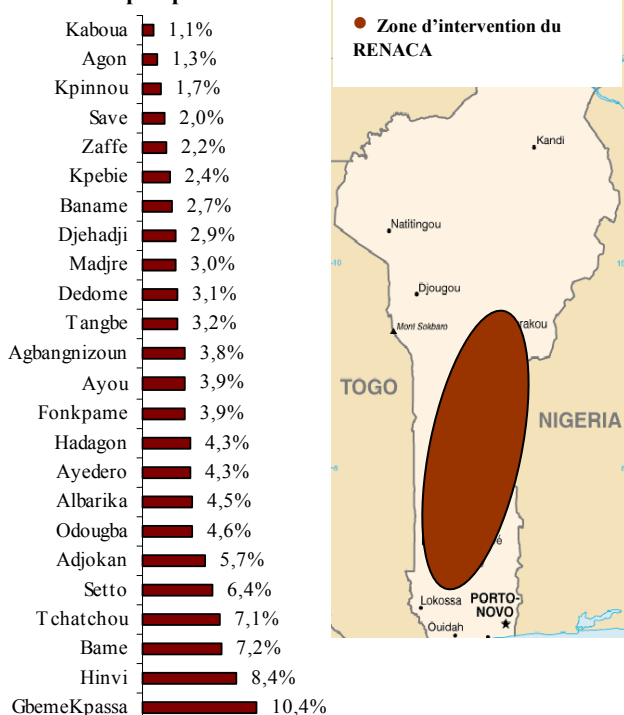
¹⁰ Sections d'Epargne et de Crédit Autogérées, groupements de femmes d'associations paysannes, premières à avoir bénéficié des activités de microfinance de CBDIBA.

certaines produits ne sont pas encore disponibles dans toutes les caisses (notamment le crédit Adhésion progressive), les conditions peuvent varier d'une caisse à l'autre et la part de chacun des crédits dans le portefeuille ainsi que leurs PAR respectifs ne sont pas suivis.

Pénétration de marché

Les 25 caisses sont dispersées dans 7 des 12 départements du Bénin faisant du RENACA un réseau assez étendu du pays, bien qu'implanté dans des zones essentiellement rurales et à faible concentration de population. Les régions de Zou et de l'Atlantique concentrent environ 50% des membres et la moitié des caisses.

Encours de prêt par CAVECA



Les chiffres du graphique ci-dessous présentant l'encours par CAVECA incluent les prêts rayés (cf. A)

Gouvernance

Gouvernance et processus de décision reçoit la note « c »

Processus de prise de décisions

La mission sociale et l'objectif d'atteinte de l'autonomie financière sont connus de tous et orientent les choix stratégiques, mais l'absence d'existence légale du réseau et le manque d'indépendance du CEPAM alourdissent le processus de prise de décisions. En effet, bien que n'intervenant en aucune façon dans la gestion quotidienne des activités du CEPAM, la direction du CBDIBA reste signataire de tous les documents légaux, et doit être consultée pour tout choix stratégique. De plus, bien que l'organigramme du réseau en cours de constitution soit extrêmement clair pour l'ensemble des CAVECA et pour

les partenaires (voir annexe), quelques réticences subsistent au niveau de la direction du CBDIBA, qui aurait souhaité conserver le CEPAM comme un de ses départements. Cependant, l'ensemble des acteurs sont aujourd'hui conscients que l'échec de la mise en place d'une structure entièrement indépendante serait extrêmement préjudiciable pour le réseau¹¹.

L'absence de réseau formel prive donc le RENACA d'organes de gouvernance classiques (AG et CA) et le processus de formulation des orientations stratégiques est largement dominé par le Coordinateur du CEPAM, même s'il revient aux élus d'approuver les décisions. Dans l'attente de la constitution officielle du réseau, le CEPAM a néanmoins réussi à mettre en place un processus participatif d'approbation des décisions prises, via des réunions trimestrielles avec des représentants des élus de l'ensemble des CAVECA de plus en plus impliqués et conscients de leur rôle. Cependant, comme dans la plupart des coopératives, les compétences des élus sont très variables, un certain nombre d'entre eux sont analphabètes et disposent de compétences techniques et financières limitées. Le CEPAM a fait un important effort de formation pour pallier ce problème (formations à la planification, aux techniques de la microfinance, au contrôle interne).

L'organisation actuelle permet donc de garantir une vision et une orientation stratégique communes des différentes CAVECA mais devra être revue avec la création du réseau. La formation des élus devra en effet être poursuivie pour que leurs rôles d'orientation stratégique et de supervision puissent être pleinement exercés au sein du RENACA. De plus, des difficultés pourront apparaître lors de l'AG constitutive du réseau si seuls les élus des caisses reconnues par la Cellule Microfinance peuvent y être représentés. Le CEPAM et des représentants des élus ont déjà réfléchi à la question et pensent intégrer des élus des nouvelles caisses au fur et à mesure de leur affiliation.

Les informations de pilotage fournies chaque trimestre aux élus comportent des informations consolidées sur le portefeuille, l'épargne, le nombre de membres, ainsi que des informations sur les revenus et les charges de chaque caisse. Ce rapport trimestriel permet de comparer la croissance des activités des différentes caisses et le niveau de risque pesant sur le réseau (calcul des taux de remboursement et du niveau de PAR). Annuellement, le CEPAM produit un rapport d'activité comprenant les états financiers consolidés. Cependant, ces informations doivent être affinées car certains ratios servant de base à la prise de décision s'appuient sur des informations approximatives.

¹¹ Ceci constitue une condition essentielle pour les bailleurs de fonds, notamment SOS Faim, principal financeur des activités des CAVECA et du CEPAM.

Au niveau des caisses, les organes statutaires sont globalement conscients de l'importance de leur rôle, sont impliqués dans la gestion de leur CAVECA, et sont chargés du suivi de la mise en application du plan stratégique de leur caisse. Les élus sont également responsables de l'application des décisions prises lors des réunions trimestrielles (notamment intégration des nouveaux produits et changements dans les politiques de crédit). Les réunions¹² des différents organes (CA, CC et CS) sont régulières et bien documentées.

Planification stratégique

Un premier plan stratégique avait été développé avec l'aide de Sud Consulting en 2004 sur un financement de CARE International, qui identifiait les principales faiblesses du CEPAM et des CAVECA, mais dont les projections financières et les objectifs de volumes d'activité trop faibles n'étaient pas réalistes¹³. Il a cependant permis de former l'équipe du CEPAM au processus de planification et leur a fait prendre conscience d'un certain nombre de faiblesses. Un nouveau plan stratégique 2006-2010 a été rédigé avec l'aide de l'assistant technique de SOS Faim et identifie pertinemment les risques-clés et les principales faiblesses du réseau. Une étude concurrentielle approfondie, une évaluation institutionnelle ainsi qu'une analyse SWOT de l'environnement du réseau ont ainsi été effectuées, mais les conclusions de ces analyses gagneraient à être hiérarchisées pour mieux mettre en exergue les chantiers prioritaires.

La stratégie définie est principalement axée sur la création du réseau, sa consolidation (via notamment la formation et la motivation des élus et le renforcement de l'équipe dirigeante du CEPAM) et son informatisation progressive en conservant la cible initiale des populations démunies des zones rurales. Les projections financières ne sont pas encore finalisées. Leurs niveaux semblent toutefois réalisables à la condition que le réseau réussisse à attirer les financements nécessaires à son expansion. Les budgets d'informatisation et de charges opérationnelles du CEPAM sont en effet sécurisés, et seules manquent actuellement les lignes de crédit pour financer la croissance du portefeuille de prêts, plus rapide que celle de l'épargne.

Bien qu'issue d'un processus participatif des équipes du CEPAM, la planification stratégique est encore étroitement liée aux bailleurs de fonds : SOS Faim joue un rôle prépondérant dans sa définition et accompagne le CEPAM pour fixer ses priorités (visites annuelles de l'assistant technique, recommandations et suivi, sélection des caisses bénéficiant du soutien du CEPAM), tout comme d'autres bailleurs comme par exemple la BOAD qui a imposé des

zones d'intervention au CEPAM comme conditions à la mise à disposition d'une ligne de financement.

Des représentants des élus des caisses ont suivi un atelier spécifique à la planification et un plan d'affaires a été défini pour chaque caisse, mais la pertinence des projections budgétaires et le suivi des prévisions sont très inégales. Cette formation a cependant permis aux élus de se familiariser avec le processus et de s'intéresser plus profondément aux défis qui devront être relevés par le réseau en constitution. Elle a aussi permis de sensibiliser les élus à l'importance du suivi budgétaire et à la notion d'autonomie financière. Le processus de génération du budget au niveau du CEPAM est effectué annuellement de manière très détaillée, étant donné que les charges opérationnelles sont entièrement prises en charge par SOS FAIM qui valide le budget et effectue un suivi semestriel de sa mise en œuvre. Tout dépassement de poste doit être justifié, et un audit des comptes est effectué annuellement par les auditeurs externes.

Equipe de direction

L'équipe de direction est composée de gens motivés, très attachés à la mission sociale de leur institution et qui ont pour la plupart une longue expérience opérationnelle dans des programmes de développement, et plus spécifiquement au sein de CBDIBA. La taille limitée de l'équipe actuelle explique le cumul de certaines tâches et l'absence de fonctions typiques¹⁴ (DAF, DRH, Directeur Exploitation). Il est prévu de renforcer ces postes de direction après l'avènement du réseau, notamment via la création d'un poste de Directeur Administratif et Financier et une meilleure définition des tâches et responsabilités de chacun.

Cependant, bien que des compétences en microfinance soient présentes au sein de l'équipe et que ses membres aient suivi différentes formations, certaines tâches essentielles ne sont pas effectuées par l'équipe de direction. L'analyse financière fait ainsi cruellement défaut, ce qui se matérialise par les grosses failles observées dans la fiabilisation de l'information et dans le calcul des ratios (cf. D). Le cumul des tâches au niveau de l'Inspection prive le réseau d'un réel auditeur interne, ce qui limite l'efficacité du contrôle des caisses, et empêche la réflexion sur la supervision stratégique du réseau (cf. R).

Le risque de personne clé au niveau du coordinateur est partiellement mitigé par les efforts de développement des compétences de l'équipe. Cependant, l'absence d'organes de gouvernance et le rôle important du principal bailleur de fonds font que le départ du Coordinateur du CEPAM pèserait de manière non négligeable sur la pérennité du

¹² En 2004, 1 334 réunions d'élus ont été organisées dans les CAVECA

¹³ Le montant de portefeuille prévu pour 2006 était par exemple largement dépassé dès juin 2005, tout comme le nombre de membres des CAVECA.

¹⁴ Inspecteur Général chargé de la consolidation des informations, Coordinateur chargé de l'analyse financière

réseau. La communication fréquente entre les membres de l'équipe de direction permet de garantir une fluidité dans la prise de décision, mais celle-ci pourrait cependant être plus formalisée pour en assurer un meilleur suivi.

Gestion des ressources humaines

Il n'existe pas de service de RH au niveau du siège, les tâches étant réparties entre le Coordinateur pour le recrutement et la planification des formations et le Comptable pour la gestion administrative. Des procédures ont été définies pour le recrutement (comme par exemple le niveau d'études et l'expérience exigés pour chaque type de poste) et l'équipe du siège est composée de personnel qualifié, jeune, motivé et bénéficiant de formations régulières. En revanche il subsiste des difficultés pour trouver du personnel compétent dans les zones rurales où sont implantées les caisses, où la majorité de la population n'a pas suivi d'études et où l'illettrisme est élevé. Le CEPAM pallie ce manque de compétences par des formations régulières, internes comme externes, mais celles-ci ne permettent pas de combler toutes les lacunes du personnel de terrain. Elles ne pourront être efficaces qu'avec un suivi par les inspecteurs de zone, actuellement insuffisant.

La grille de rémunération bien que récemment réévaluée n'est cependant pas encore au niveau espéré par les équipes. Le CEPAM a défini un système de primes début 2005 pour compenser le niveau de salaire, motiver le personnel et mettre en place un système d'évaluations régulières, mais celui-ci n'est pas encore en application. Cependant, la probabilité de départ des agents est très faible étant donné la situation économique difficile du Bénin et le taux de chômage très élevé.

	déc.03	déc.04	juin. 05
Nombre total d'employés	44	58	62
% gérants (assimilés à des AC)	36%	40%	39%
Taux de renouvellement du personnel	ND	4%	5%

Information

Information et équipement reçoit la note « d »

Description du Système d'Information et de Gestion

- Equipement informatique
- Ordinateurs (5) disponibles uniquement au siège (Windows XP, Office 2000), pas de réseau mais une connexion Internet analogique sur un poste.
 - Centres de traitement des données en cours d'équipement (1 poste par centre)
 - Aucun équipement au niveau des CAVECA, certaines d'entre elles étant dans des zones sans infrastructures téléphoniques ni électriques.

- Comptabilité
- CEPAM : Progiciel Visual Compta pour suivi du budget de fonctionnement du CEPAM. Ne permet pas de générer des états de synthèse. Recoupements avec les états bancaires mensuels. Pas de suivi des informations sur le portefeuille.
 - CAVECA : suivi manuel par cahiers d'enregistrement des caisses / journaux / grand livre. Etats financiers annuels pour les CAVECA, consolidation annuelle par saisie dans des feuilles Excel par le CEPAM.
- Information sur les activités
- Actuellement système manuel, tableau de bord mensuels produits par les CAVECA, consolidées trimestriellement au niveau du CEPAM.
 - Logiciel en cours d'installation : PERFECT 4 (avec interface comptable), exploitation centralisée dans les centres de traitement de données, les informations seront collectées manuellement dans les CAVECA, puis saisies au niveau des antennes et envoyées chaque semaine au siège pour mettre à jour le SIG.

Infrastructure et système d'information

Le SIG du réseau est actuellement entièrement manuel au niveau des CAVECA (informations saisies sur des fiches et différents cahiers), et informatisé de manière basique au niveau du CEPAM (Excel et Word) ce qui permet de consolider les informations du terrain, et produire les tableaux de bord et les rapports de reporting aux bailleurs de fonds et aux autorités de contrôle (BCEAO et Cellule Microfinance). Le CEPAM a cependant lancé un vaste chantier d'informatisation qui, après la phase d'analyse de l'existant, de définition des besoins et du choix du système, est actuellement rentré dans la phase de test sur la région de Zou (8 caisses), choisi comme Centre de Traitement pilote.

Bien que relativement performant pour le traitement des informations brutes au niveau des CAVECA (bonne maîtrise des cahiers d'enregistrement de caisse et du grand livre), le système actuel présente de nombreux risques et est extrêmement vulnérable à la fraude :

- La sécurité de l'information n'est pas assurée et les pertes de données peuvent atteindre 1 mois pour les informations sur les activités et jusqu'à 3 mois pour les informations comptables¹⁵. Les dossiers des clients et leurs fiches d'épargne sont correctement archivés mais susceptibles d'être détruits, et la reconstitution serait extrêmement difficile à effectuer (il n'existe pas par exemple de liste consolidée des membres au niveau du siège).
- La transcription manuelle est à la fois source d'erreurs et de retards de transmission des données, faisant peser le risque d'une méconnaissance de la réalité du terrain. La recherche des erreurs est fastidieuse.
- Le système manuel conduit également à une sous productivité des agents, qui passent beaucoup de temps à saisir manuellement et vérifier les données au détriment de la gestion de la défaillance par exemple.
- Enfin ce système ne permet pas de garantir un contrôle efficace de l'application des politiques de crédit.

¹⁵ Le détail des charges et produits ne serait pas récupérable en cas de destruction du grand livre.

Après l'échec de la première tentative d'informatisation en 2003, le CEPAM a tiré les leçons de ses erreurs passées et a su en 2005 respecter les étapes de planification d'un chantier d'informatisation et s'entourer de personnels externes compétents. Une analyse préalable approfondie par un consultant qualifié en collaboration avec l'équipe du CEPAM a permis de définir un plan d'informatisation pertinent et détaillé, comprenant notamment un planning d'exécution réaliste. Le choix d'un prestataire ayant une grande expérience en microfinance¹⁶ a permis d'adapter précisément les paramètres du système aux produits et activités du réseau, et le contrat signé prévoit la maintenance mais également l'accompagnement et la formation pendant les phases d'adaptation du logiciel et de déploiement dans la zone pilote (formation des agents de saisie¹⁷, et de l'administrateur). Ceci apporte un soutien déterminant au Directeur Informatique responsable de la transition et futur administrateur du système. Un manuel de l'utilisateur est en cours de définition, le CEPAM devant encore formaliser la nouvelle organisation et les procédures définies.

L'installation du nouveau système d'information permettra d'augmenter la sécurité des informations (sauvegardes, définition de droits d'accès), d'en améliorer la fiabilité (calculs automatiques des échéanciers, du PAR et de l'encours par produit) ainsi que la disponibilité, mais également de mieux gérer les liquidités (échéanciers des remboursements attendus), d'augmenter la productivité des agents de terrain et d'harmoniser les produits offerts. L'information consolidée pourra être renvoyée aux centres qui auront à disposition des tableaux de bord très complets pour le suivi des activités.

Information sur les activités

L'information de base est disponible mensuellement dans les caisses¹⁸ et consolidée trimestriellement par l'inspecteur général sur Excel. Toutefois, la fiabilité de cette information n'est pas totalement assurée en raison, d'une part, des contraintes du système manuel (saisie successive des informations sur différents supports ce qui multiplie les risques d'erreurs), d'autre part, de la complexité des calculs manuels de certains indicateurs et de la confusion entre différentes notions (notamment liées à la qualité du portefeuille) et enfin du manque de contrôle et vérification des informations avant consolidation. De plus, les caisses ne suivent pas l'encours par types de produits, et le

CEPAM ne dispose d'aucune information sur le risque par type d'activité.

Épargne: au niveau des CAVECA l'information sur les sociétaires est correctement archivée et le suivi de l'épargne est aussi fiable que possible avec un système manuel. Le nombre d'épargnants, les montants, les opérations de dépôts et de retraits sont bien enregistrées et documentées. Néanmoins, on trouve des incohérences dans le calcul des intérêts sur les dépôts à terme¹⁹.

Crédit: l'information brute est fiable mais les données retraitées ou calculées à partir des informations brutes ne permettent pas de donner une image fidèle de la performance de l'activité de crédit :

- L'information sur l'encours de crédit dans les caisses ne tient pas compte des prêts rayés ce qui surévalue l'encours réel des CAVECA et surestime la qualité du portefeuille,
- De nombreuses disparités existent entre caisses dans le calcul de la qualité du portefeuille en raison de la mauvaise compréhension des formules par les gérants et les inspecteurs et de la confusion entre plusieurs concepts.
- L'information fournie par les CAVECA est consolidée avec peu de vérification des données et des méthodes de calcul²⁰, ce qui résulte en une production d'états de synthèse dont la fiabilité n'est pas assurée. Les analyses se basant sur ces données peuvent présenter des biais importants et aboutir à la définition de stratégies non pertinentes.

Information comptable et suivi financier

L'information comptable de base est disponible et fiable dans la limite des compétences des comités techniques et des contraintes liées au suivi manuel. Les documents de gestion de l'information comptable sont bien maîtrisés et contrôlés. L'information brute (grand livre) est disponible mensuellement et consolidée trimestriellement (charges et produits et grands postes du bilan). Le compte de résultat consolidé donne une image fidèle de la situation de l'ensemble des caisses. En revanche, il existe quelques irrégularités dans le bilan notamment liées aux données sur le portefeuille et sur l'épargne (intérêts sur dépôts et enregistrement au niveau des caisses des prêts radiés au siège *cf. informations sur les activités*).

Le suivi budgétaire et comptable au niveau du CEPAM est de très bonne qualité et son contrôle est assuré par des

¹⁶ Cabinet CAPGEFI, implanté à Lomé, Togo

¹⁷ Le CEPAM a déjà recruté 5 agents de saisie (un par centre de traitement) chargés actuellement de la collecte et de la saisie des données sous Excel pour validation avant importation dans le système.

¹⁸ Les gérants remplissent un tableau de bord transmis à leur inspecteur de zone comprenant le nombre de membres, le nombre et le montant des crédits déboursés, les encours d'épargne et de crédit...

¹⁹ Certains gérants des CAVECA calculent l'intérêt sur les DAT à la fin de chaque année et l'inscrivent dans les dossiers, tandis que les autres ne calculent cet intérêt que si le client souhaite retirer son argent.

²⁰ Les gérants des caisses supervisées par un même inspecteur n'appliquent pas les mêmes méthodes de calcul, et les inspecteurs valident cependant les tableaux de bord

auditeurs externes²¹ et des bailleurs de fonds. Cependant, l'analyse financière est très limitée au niveau des CAVECA et du CEPAM. L'analyse financière se limite au calcul des ratios prudentiels exigés par la loi PARMEC, qui ne sont par ailleurs pas suffisamment analysés ni utilisés. Le manque de fiabilité des données sur la performance du portefeuille ajoute un autre biais à l'analyse financière.

■ Risques

Risques : analyse et contrôle reçoit la note « d »

Procédures et contrôles internes

Le CEPAM a depuis 2003 réussi à mettre en place les bases d'un système de contrôle interne :

- Des manuels de procédures pertinentes ont été rédigés et largement diffusés au sein du réseau,
- Une équipe d'inspecteurs a été mise en place (un inspecteur par zone, supervisant en moyenne 6 caisses),
- Des mesures saines de séparation des tâches ont été mises en place au niveau des CAVECA malgré leur petite taille (double vérification, limites dans la prise de décision, contrôle par les élus, etc.),
- Les élus ont été correctement formés et sensibilisés au contrôle interne et les Conseils de Surveillance jouent leur rôle de vérification dans la grande majorité des caisses.

Cependant, des disparités dans l'application des procédures subsistent au niveau du terrain, et le rôle des inspecteurs en termes de contrôle n'est pas tenu de manière suffisamment rigoureuse ni homogène, par manque de compétence ou de motivation selon les cas. Le risque de fraude est très élevé étant donné les faiblesses du système d'information et l'étendue du réseau. Les contrôles hiérarchiques et systématiques doivent être renforcés ainsi que les sanctions en cas de manquements aux procédures, car les sanctions actuellement prévues par les manuels ne semblent pas très dissuasives. De plus, étant donné le cumul des responsabilités de l'Inspecteur Général, celui-ci manque de temps pour jouer son rôle de supervision sur les Inspecteurs de zone.

Le CEPAM a mis en place des procédures pour assurer la sécurité de la liquidité dans les CAVECA (définition de maximums pour les caisses et coffres forts) mais toutes les caisses ne les respectent pas. En effet, le transport des liquidités vers et depuis les banques est risqué (augmentation des vols au Bénin) ce malgré les stratégies élaborées par les gérants et caissiers, qui ont donc tendance à dépasser les montants autorisés. Des caisses ont déjà été victimes de cambriolages, et les montants dérobés étaient supérieurs aux limites définies. Le CEPAM étudie la

possibilité d'un système d'assurance mais les offres sont limitées et les solutions généralement coûteuses.

Audit interne

L'audit interne est à renforcer bien que l'Inspection Générale soit le principal département du CEPAM (1 directeur, 4 inspecteurs régionaux) ce qui témoigne de l'importance accordée à la fonction de contrôle. Le département manque d'un plan de travail détaillé et pertinent permettant de couvrir l'ensemble des risques pesant sur l'institution. De plus, le cumul des tâches²² des inspecteurs et leur surcharge de travail pénalisent leur efficacité.

Les inspections des caisses, inopinées comme prévues, sont régulières mais constituent plus des visites d'accompagnement des caissiers et gérants et de collecte de l'information que des missions d'audit classiques. Les vérifications comptables basiques sont satisfaisantes bien que les recommandations ne fassent pas l'objet de suffisamment de suivi et que les sanctions en cas de mauvaise application des procédures ne soient pas appliquées. Les inspecteurs n'ont que peu de temps pour le contrôle des autres types de risques, notamment les risques liés au crédit et à la fraude. Les Conseils de Surveillance pallient partiellement ces insuffisances mais leur rôle d'inspection sur le terrain reste limité par manque de temps et de compétences.

L'informatisation en cours devrait permettre aux inspecteurs de se concentrer sur des tâches plus stratégiques et aboutir à la définition d'une nouvelle organisation : création de postes d'AC et redéfinition du poste d'Inspecteur, entièrement dédié au contrôle pour que celui-ci puisse être efficace afin de réduire et contrôler les risques auxquels le réseau fait face.

L'audit externe concerne uniquement le budget de fonctionnement du CEPAM et non les états financiers consolidés des CAVECA. Cependant, les missions de la Cellule Microfinance et celles commandées par les bailleurs (notamment les missions de contrôle de Sud Consulting pour le compte du PADSA) ajoutent un niveau de contrôle. Un audit financier de l'ensemble du réseau sera effectué après reconnaissance de son existence par la Cellule Microfinance.

²¹ Il faut noter que les auditeurs externes auditent uniquement le budget de fonctionnement du CEPAM et non pas les états financiers consolidés de l'ensemble des caisses.

²² Gestion du portefeuille, audit interne et formation

■ Activités

Activités : produits et services reçoit la note « c »

EUR, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	juin. 2005
Encours de crédit*	206 365	262 263	606 500	669 113
Encours de crédit (KFCFA)	135 367	172 033	397 838	438 910
Evolution	?	27,1%	131,3%	10,3%
Encours de prêt moyen	199 744	234 314	434 382	637 807
Nombre de prêts actifs**	ND	4 394	4 002	5 302
Evolution	?	(23,8%)	(8,9%)	32,5%
Encours moyen par client	36	60	152	126
% du PIB par habitant	8,2%	13,3%	34,1%	29,6%
Prêt moyen au déboursement***	ND	ND	ND	ND
% du PIB par habitant	ND	ND	ND	ND
PAR 61-365****	3,7%	8,5%	2,3%	3,4%
PAR >61 Planet Rating****	ND	ND	6%	8%
PAR > 365****	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	19,7%	3,0%	NA

*Il existe un écart entre l'encours fourni par la comptabilité et l'encours produit par consolidation de tableau de bord des caisses. En décembre 2004 il s'élève à 38 M FCFA (soit 60 KEUR). Cet écart correspond au montant des prêts rayés depuis 2003 au niveau du siège, mais qui figurent toujours dans la comptabilité des caisses. Nous affichons ici le chiffre comptable.

**Seul le nombre de prêts actifs est suivi par les caisses. Certains prêts étant destinés à des groupes solidaires, le nombre d'emprunteurs est plus élevé.

***Les chiffres fournis ont été jugés trop imprécis pour pouvoir être utilisés.

****Attention, fiabilité des informations non garantie. Chiffres donnés à titre indicatif. En 2002 et 2003 il s'agit du PAR 91-365. Cf. § sur le PAR. Planet Rating a fait une estimation de véritable niveau de PAR sur un échantillon de 5 caisses à partir des données fournies par le gérant.

Marketing et concurrence

Bien que le RENACA soit un réseau bien moins grand que la FECECAM (100 caisses, 500 000 sociétaires, 25 MM FCFA d'encours de crédit, soit 30 M EUR)²³, il est en passe de devenir l'un des gros réseaux mutualistes du pays²⁴. La cible des CAVECA (populations rurales les plus démunies) leur permettent de ne pas souffrir de la très forte pression concurrentielle que l'on observe actuellement au Bénin dans les zones urbaines ou périurbaines (particulièrement à Cotonou et Parakou). Les zones rurales très reculées où sont implantées les caisses ne sont pas le théâtre de ce genre de situation et la proximité des membres est le premier avantage concurrentiel des caisses.

Grâce aux efforts internes, à une collaboration étroite avec SOS Faim et l'appui financier de CARE, les CAVECA

²³ La FECECAM détient plus de 88% des dépôts collectés par le secteur mais concentre moins de 24% des crédits. D'autres structures voient leurs parts de marché sur le crédit augmenter très rapidement : PADME (35%), PAPME (18%) et FINADEV (7,8%). (Données 2003)

²⁴ La FENACREP étant actuellement sous tutelle et administrée par la Cellule Microfinance.

offrent une large gamme de produits de prêts (individuel et groupe) et des services financiers adaptés aux besoins de ses membres. Le CEPAM a su faire évoluer la gamme de produits proposés pour répondre aux besoins de la cible et attirer de nouveaux clients, en lançant par exemple le produit Crédit Adhésion Progressive pour permettre aux femmes les plus pauvres de devenir membre et bénéficier des services de la caisse sans supporter en une fois les frais d'adhésion. Les taux d'intérêt sont similaires ou inférieurs à ceux offerts par la concurrence.

Les CAVECA ne font que peu de marketing ou de promotion, qui se limite généralement à quelques journées de sensibilisation et au bouche-à-oreilles, mais la croissance du nombre de clients semble prouver l'efficacité de ces techniques très simples. Ce choix s'explique d'une part par la cible des caisses, peu sensible aux techniques de vente élaborées et plus convaincue par les recommandations des personnes respectées de leur village, et d'autre part par le manque de fonds du réseau qui ne peut satisfaire toutes les demandes de crédit. Dans l'attente de nouveaux fonds, le CEPAM souhaite ne pas voir se généraliser les effets pervers typiques des manques de liquidité 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

La gestion de portefeuille est décentralisée dans les caisses. Son efficacité dépend du niveau de compétence des gérants des caisses (qui prennent en charge une partie des tâches typiquement allouées aux AC, poste n'existant pas au sein du RENACA actuel) et également de manière significative de l'implication, de l'honnêteté et de la formation des élus des Comités de Crédit:

- La sélection des emprunteurs est laissée à l'appréciation des Comités de Crédit, avec l'appui du gérant qui prépare les demandes de crédit avec les membres, souvent analphabètes, désirant emprunter. La décision d'octroi dépend essentiellement de la moralité du client et de son historique d'épargne. Cependant l'absence d'analyse financière, particulièrement pour les crédits importants ou finançant des activités risquées, fait augmenter le risque crédit.

- L'efficacité dans le traitement de la défaillance n'est pas uniforme au sein du réseau, par manque de temps, de motivation. L'absence d'AC limite l'efficacité de la gestion de la défaillance car gérants et inspecteurs de zone sont surchargés, et les membres des CC étant bénévoles, ils ne sont pas toujours disponibles pour appuyer le CEPAM. La pression communautaire fonctionne bien dans quelques caisses mais n'est pas suffisante pour garantir une efficacité du recouvrement. De plus, le manque d'informations fiables constituant des outils de pilotage (comme des échéanciers

des remboursements attendus, ou une balance âgée des emprunteurs en retard) pénalise la gestion des activités.

L'informatisation progressive devrait permettre de limiter les tâches manuelles, d'améliorer l'efficacité du personnel de terrain et de mettre en place de véritables postes d'AC. Ce personnel motivé/rémunéré selon la performance du portefeuille, devraient assurer un meilleur suivi du portefeuille ce qui permettrait de réduire le risque crédit. La poursuite de la sensibilisation des élus à l'importance du recouvrement, et de l'ensemble des membres dans le cas des crédits en souffrance des élus, sera également déterminante.

Qualité du Portefeuille

Les ratios de PAR suivis par le CEPAM ne sont pas fiables. En effet, les informations utilisées comme base au calcul les indicateurs consolidés sont issues des tableaux de bord fournis par les gérants et validées par les inspecteurs de zone, qui confondent plusieurs notions et utilisent des méthodes de calcul disparates²⁵. Un autre biais est lié aux prêts défaillants rayés annuellement au niveau du siège, mais encore présents dans les encours consolidés trimestriellement (cf. I).

Le portefeuille étant suivi manuellement par un personnel en nombre limité, seul le PAR >61 est évalué, et cela seulement depuis 2005 (auparavant le ratio utilisé pour évaluer la qualité du portefeuille était le taux de crédits en souffrance à plus de 90 jours). Selon les données du CEPAM, le PAR > 61 jours est de 4%, mais les ajustements réalisés par Planet Rating²⁶ en raison des erreurs de calcul observées sur le terrain font augmenter le PAR >61 à environ 8% en 2005. Le niveau de risque varie de manière non négligeable d'une caisse à l'autre ce qui s'explique dans de nombreux cas par les erreurs commises dans le calcul du PAR, et rendent donc les comparaisons difficiles. Le taux de prêts rayés a été particulièrement élevé en 2003 (19,7%), année de la création du CEPAM, qui a abouti à un assainissement du portefeuille de crédit. Ce ratio était redescendu à 3% en 2004²⁷ ce qui témoigne des améliorations dans la gestion du portefeuille ayant résulté de la rationalisation des activités de microfinance de CBDIBA et de l'appui financier reçu de SOS Faim.

Cependant, malgré la situation économique difficile dans les régions rurales où sont implantées les CAVECA, des

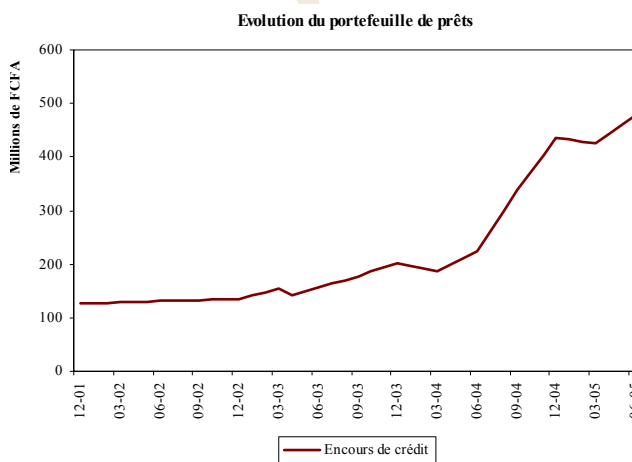
²⁵Il existe une confusion générale entre les concepts d'impayés, de crédits en souffrance et de PAR. Certains gérants calculent le taux de crédit en souffrance, à 1, 30 ou 90 jours, d'autres calculent le PAR à plus de 1, 30 ou 90 jours, d'autres calculent le PAR en ajoutant les intérêts au capital restant dû, l'épargne de garantie est parfois déduite parfois pas...

²⁶ Cf. tableau sur le portefeuille et notes afférentes

²⁷Ce ratio aurait été plus élevé sans les erreurs de calcul dans les informations brutes, estimé par Planet Rating à environ 5%

améliorations dans la gestion du portefeuille, notamment une attention plus importante portée à l'analyse des activités, une gestion de la défaillance plus énergique et un renforcement de la supervision, devrait permettre au RENACA de voir la qualité de son portefeuille s'améliorer.

Diversification du portefeuille



* L'encours présenté ici comprend les prêts rayés qui ne sont en revanche pas présents dans l'encours comptable utilisé pour le calcul des ratios. Les données consolidées n'étant disponibles que trimestriellement, une extrapolation linéaire a été effectuée pour ce graphique. Les données sur les déboursements mensuels ayant été jugées trop approximatives, elles ne sont pas présentées ici. La forte croissance en 2004 s'explique par l'intégration de nouvelles caisses au réseau.

Il n'y a pas d'objectifs précis concernant la diversification du portefeuille et l'information exacte par secteur d'activité n'est pas suivie au niveau des caisses, donc pas disponible au niveau du CEPAM. Seuls sont suivis les ratios prudentiels relatifs à la réglementation qui spécifient que les prêts aux dirigeants doivent représenter moins de 20% du total des dépôts des membres, et que le plus gros crédit fait un membre ne doit pas dépasser 10% (ratios de respectivement 8,7% et 0,54% en décembre 2004). Malgré l'absence de suivi des produits de manière individuelle, le portefeuille semble assez bien refléter l'activité économique des zones rurales du pays (petit commerce, agriculture, élevage) et l'intervention dans des zones géographiques diverses permet de garantir la non concentration du risque sur un produit ou une activité.

La part respective des différents types de crédit (individuels, aux groupes solidaires, aux SECA) et les PAR respectifs des différents types de prêts ne sont actuellement pas disponibles bien que les grandes tendances soient connues du personnel du terrain. Ainsi, le crédit « Adhésion progressive »²⁸ a rencontré un franc succès dans les caisses où il a été proposé, bien qu'il ne soit pas possible d'évaluer

²⁸ A destination des groupes solidaires de femmes les plus pauvres, non membres des CAVECA

précisément le nombre de crédits octroyés. Le passage à un système informatisé permettra au RENACA d'avoir accès à des données fiables sur le volume de crédits par type de prêts et de mettre en place les politiques de diversification adaptées.

Couverture du risque de crédit

Le taux de couverture du risque de 47,1% en 2004 est insuffisant surtout dans la mesure où les taux de portefeuille à risque sont sous-évalués. Ce taux très faible est toutefois conforme aux exigences légales de la BCEAO²⁹ qui sont plus légères que les standards internationaux (minimum 100% du PAR 31-365). En dehors des provisions pour pertes sur prêts, les CAVECA s'appuient sur l'épargne volontaire ou l'épargne de garantie (de 20% à 25% de la valeur du crédit en fonction des produits, cf. *description des produits en annexe*). La couverture par les garanties physiques est faible (ce qui est conforme à la clientèle cible) et il existe des difficultés pour les exercer, mais la caution solidaire et la pression sociale sont efficaces dans certains cas.

	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Ratio de couverture du risque	40,3%	58,1%	47,1%
PAR 61 net de provisions/fonds propres	3,5%	5,2%	3,0%

Activités d'épargne

Les efforts de sensibilisation à l'épargne menés par le CEPAM et les élus des CAVECA malgré une population cible démunie ont permis une croissance conséquente de l'encours d'épargne, avec un taux moyen de croissance de plus de 33% depuis 2003. L'épargne volontaire dans les comptes à vue reste très largement prédominante avec plus de 96% du total en 2004.

EUR, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	juin. 2005
Encours d'épargne	209 184	251 739	364 015	490 548
Encours d'épargne (KFCFA)	137 216	165 130	238 778	321 778
Evolution	1,7%	20,3%	44,6%	34,8%
% épargne obligatoire	2,6%	0,8%	21,8%	3,9%
% épargne volontaire	97,4%	99,2%	78,2%	96,1%
Nombre d'épargnants	8 157	11 009	14 223	16 414
Evolution	17,9%	35,0%	29,2%	15,4%
Encours myn / épargnant	26	23	26	30
Obligatoire	2	1	20	4
Volontaire	35	26	28	42

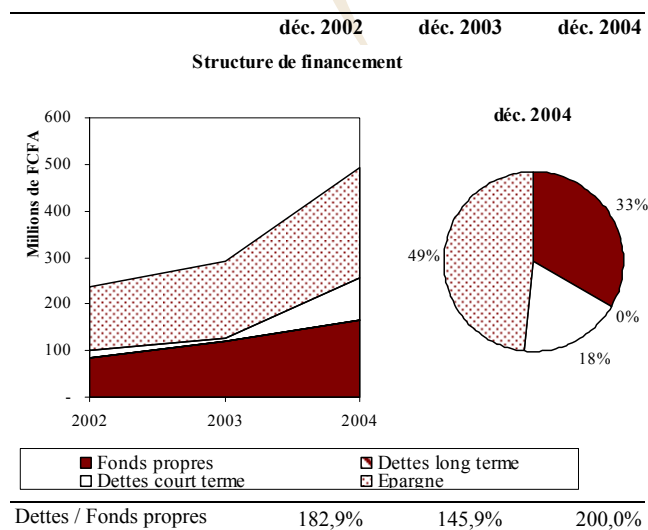
Comparés aux dépôts à vue, les dépôts à terme (DAT) tardent à prendre de l'ampleur, malgré les taux d'intérêt attractifs pratiqués sur l'épargne (6% annuel). Avoir des dépôts à terme est cependant crucial pour mieux appairer les prêts octroyés sur moyen et long terme. Afin de sécuriser sa gestion de liquidité, le RENACA est très

²⁹ Provision à partir de 90 jours de retard uniquement ; sur la base de l'encours net de l'épargne de garantie.

conservateur dans ses taux de rétroversion d'épargne à crédit (100% de l'épargne de garantie, 80% des DAT, 20% des DAV), les dépôts à terme ne représentant qu'une infime partie du total de l'épargne.

Financement et Liquidité

Financement et liquidité reçoit la note « c »



L'épargne des membres constitue la principale source de financement du RENACA même si, étant donnée la très faible rentabilité de la structure, les subventions restent essentielles aussi bien pour la prise en charge des charges d'exploitation que pour les chantiers de renforcement institutionnel (notamment le projet d'informatisation).

■ L'épargne représente 49 à 58% du passif sur l'ensemble de la période étudiée. L'encours d'épargne a connu une croissance soutenue, ce qui démontre la confiance que les membres portent aux CAVECA. Cette croissance est liée à une augmentation du nombre de membres³⁰ (+27% par an en moyenne), l'encours moyen par membre augmentant de 20% entre 2003 et 2005.

■ Les CAVECA ont bénéficié depuis leur création du soutien de nombreux bailleurs de fonds³¹. Les bailleurs les plus importants pour ces dernières années sont SOS Faim (environ 239 M FCFA, 360 K EUR), CARE International (environ 12 M FCFA, 18 K EUR) et APEX qui financera en 2006 le projet d'informatisation à hauteur de 6,5 M FCFA (10 K EUR).

³⁰ Augmentation simultanée du nombre de membres et de caisses.

³¹ Avant la création du CEPAM, les CAVECA ont bénéficié du soutien de bailleurs de fonds travaillant avec le CBDIBA, notamment du PADSÀ à partir de 98. Le suivi des conventions avec les bailleurs n'était pas centralisé jusqu'en 2003, et les CAVECA ayant bénéficié de l'appui PADSÀ n'ont pas toutes été sélectionnées par SOS Faim.

- La faible rentabilité du réseau a engendré l'accumulation de report à nouveau négatif (hors subvention d'exploitation)³².
- Le réseau bénéficie actuellement des fonds issus des lignes de financement de la BOAD (110 M FCFA à un taux préférentiel de 5% annuel) et de SOS Faim (15 M FCFA à un taux d'intérêt de 0%)³³. Ces emprunts apparaissent en emprunt court terme dans le bilan du RENACA, ceux-ci étant mis à disposition des CAVECA pour une durée d'un an, et facturés à des taux de 12% (0% pour les prêts réalisés sur les fonds SOS Faim). Ces dettes à court terme représentent 18% du passif à fin 2004.

Procédures de gestion Actif / Passif

Tous les crédits aux clients étant à court terme, les états financiers du réseau respectent largement la norme prudentielle PARMEC en la matière (Ressources longues/Emplois longs >1). Les risques de change ou de taux sont eux aussi limités par le mode de financement actuel (épargne et emprunt BOAD libellés en monnaie locale, subventions). Le risque de retrait massif de l'épargne, inhérent à la collecte de l'épargne publique, est limité d'une part par les limites dans l'utilisation des dépôts pour le crédit (20% des DAV sont mobilisés) et par la bonne image et la confiance dont bénéficient actuellement les CAVECA sélectionnées pour bénéficier du soutien de SOS Faim.

Stratégie de financement

Consciente de sa difficulté à mobiliser suffisamment d'épargne stable et lucide sur les besoins de subventions du réseau pour lui permettre d'atteindre la taille critique et de devenir autonome financièrement, la direction du CEPAM a fait preuve de grands efforts dans la recherche de nouveaux fonds :

- Le rating et l'implication dans des réseaux de praticiens en microfinance permettent d'accroître la visibilité à l'international du réseau, de mettre en avant les chantiers en cours et les résultats obtenus et d'intéresser des bailleurs souhaitant soutenir les populations rurales les plus démunies.
- Le CEPAM a su également développer une relation de confiance avec ses bailleurs historiques et bénéficier de leur appui. SOS Faim a ainsi accompagné le CEPAM pour la demande de fonds auprès de l'UE³⁴, et le PADSA s'est

porté garantie pour l'obtention de prêts à taux bonifiés par des banques locales³⁵.

- Le CEPAM a également renforcé la sensibilisation des membres à l'épargne pour pouvoir continuer à financer une partie de ses activités sur les dépôts, bien que sa cible démunie rende difficile la collecte de ressources pouvant être prêtées (grande majorité de DAV).

Etant donné son inexistence légale³⁶, le manque de rentabilité des caisses et la difficulté de mobiliser de l'épargne stable, le réseau manque de ressources longues ce qui l'empêche d'offrir des crédits à moyen ou long terme aux membres. La recherche de financement auprès de bailleurs internationaux à des taux concessionnels et à long terme devra être poursuivie et accentuée dès que le réseau sera constitué pour consolider et renforcer sa structure de financement. Cela permettra également d'atténuer l'autre faiblesse du réseau en termes de structure de financement qui réside dans sa dépendance actuelle vis-à-vis de SOS Faim.

Gestion de la liquidité

L'absence actuelle d'un réseau officiel prive les caisses d'une Caisse Centrale permettant d'optimiser les liquidités au sein du réseau (les disponibilités du réseau représentaient près de 20% de l'actif total en 2002 et 2003). Cependant, le CEPAM a réussi depuis à mettre en place quelques procédures pour éviter les crises d'illiquidité tout en essayant de limiter les ressources dormantes :

- Au niveau des caisses, il existe des procédures pour garantir qu'elles soient en mesure de faire face aux demandes de retrait des membres et aux déboursements des crédits (limites dans la mobilisation des dépôts), règles qui semblent bien respectées au sein du réseau. Pour ne pas que des montants trop importants soient conservés dans les coffres-forts, chaque CAVECA dispose d'un compte bancaire dans les CLAM³⁷ voisines, ce qui lui permet de réduire le risque sur la sécurité des fonds tout en conservant des liquidités rapidement disponibles. Cependant, les montants placés dans les CLAM ne sont pas rémunérés.
- Un poste de responsable du refinancement (appelé Directeur Crédit) a été créé au niveau du CEPAM pour gérer les lignes de financement BOAD³⁸ et SOS Faim et sensibiliser les CAVECA au refinancement interne (les disponibilités ne représentent plus que 8% de l'actif total en 2004³⁹). Ces fonds sont mis à disposition des caisses dont le

³² Pour 2003 et 2004 les « réserves et report à nouveau » inscrits au bilan ont été retraités pour exclure les subventions. Les RAN des années antérieures n'ont pu être reconstitués.

³³ Ces fonds sont inscrits au bilan de CBDIBA, signataire des contrats, qui les prête à court terme aux CAVECA et perçoit les intérêts facturés (qui compensent les loyers et la prise en charge des frais de formation)

³⁴ Actuellement en cours d'étude mais qui devrait permettre au réseau de bénéficier de ressources supplémentaires

³⁵ Cet appui a permis aux CAVECA de bénéficier d'une ligne de financement de 110 M FCFA de la BOAD.

³⁶ Nécessité de passer par le CBDIBA pour la signature de tous les contrats bien que la négociation se fasse au niveau du CEPAM

³⁷ Réseau FECECAM

³⁸ La première tranche de 80 M FCFA a ainsi financé 23 CAVECA et 63 SECA (Sections d'Epargne et de Crédit Autogérées) dans les régions d'Atacora et Donga où il n'y a pas de CAVECA (environ 15 M FCFA), la deuxième tranche de 30 M FCFA 15 CAVECA et 35 SECA (7 M FCFA).

³⁹ Et environ 40% des DAV

PAR est faible et où la demande de crédits ne peut être satisfaite.

- Ce Directeur Crédit est également responsable de la sensibilisation des caisses au refinancement interne (environ 25 % des caisses sont autonomes financièrement, supportent toutes leurs charges et dégagent des excédents), notamment pour profiter des différences de saisonnalité des activités entre régions. Ce financement entre CAVECA est pour le moment marginal (10 M FCFA), mais devrait augmenter avec l'avènement du réseau.

- Le suivi manuel rend cependant difficile la génération de prévisions de liquidité (pas de prévisions consolidées des remboursements attendus), ce qui ne permet pas une mobilisation optimale des disponibilités. La formation des CAVECA à la gestion de la liquidité est également à renforcer, tout comme la sensibilisation à l'importance du recouvrement dans les périodes de manque de fonds.

▪ Efficacité et Rentabilité

Efficacité et rentabilité reçoit la note « e »

Analyse de la rentabilité	déc. 2002*	déc. 2003	déc. 2004
ROE	5,7%	(69,4%)	(22,9%)
Dettes / Fonds propres	182,9%	145,9%	200,0%
ROA	1,9%	(26,6%)	(8,3%)
Construction du résultat			
Autonomie opérationnelle	133,7%	32,5%	65,3%
Rendement du portefeuille	13,1%	19,2%	19,2%
Ratio de charges d'exploitation	5,9%	51,1%	31,0%
Emprunteurs par employé	ND	100	69
Emprunteurs par gérant**	ND	275	174
Encours moyen par client (EUR)	36	60	152
Ratio de charges de financement	3,4%	2,3%	1,9%
Coût de l'épargne	0,0%	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	34,1%	41,8%	8,9%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	1,4%	14,4%	(0,2%)
PAR 61-365***	3,7%	8,5%	2,3%
PAR 61-365 Planet Rating	ND	ND	6%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	19,7%	3,0%
Gestion de l'actif			
Encours de prêts / Actif total	56,0%	56,1%	79,7%
Résultat non opérationnel en % des revenus financiers	0,0%	0,0%	0,0%

* informations données à titre indicatif, fiabilité très incertaine

** le poste d'AC n'existant pas, la productivité des gérants a été calculée

*** En 2002 et 2003 il s'agit du PAR >91. Cf. partie A

Les états financiers présentés en annexe et utilisés pour l'analyse financière ne sont pas audités. Il s'agit des états consolidés des CAVECA qui constitueront le réseau. Pour les années 2003 et 2004, le compte de résultat comprend le budget de fonctionnement du CEPAM (dont les charges ont été réaffectées dans le compte de résultat du réseau suivant leur type), les fonds SOS Faim ayant été enregistrés en

subventions d'exploitation. Pour l'année 2002, les données présentées se résument à la comptabilité consolidée des CAVECA soutenues par CBDIBA, les frais engagés au niveau de l'ONG ne sont pas inclus dans le compte de résultat.

Les encours mensuels n'étant pas disponibles, les ratios ont été calculés en effectuant des moyennes simples sur deux ans. Les biais liés à la saisonnalité de l'activité et à une croissance non linéaire ont donc un impact sur les chiffres présentés.

Rentabilité globale

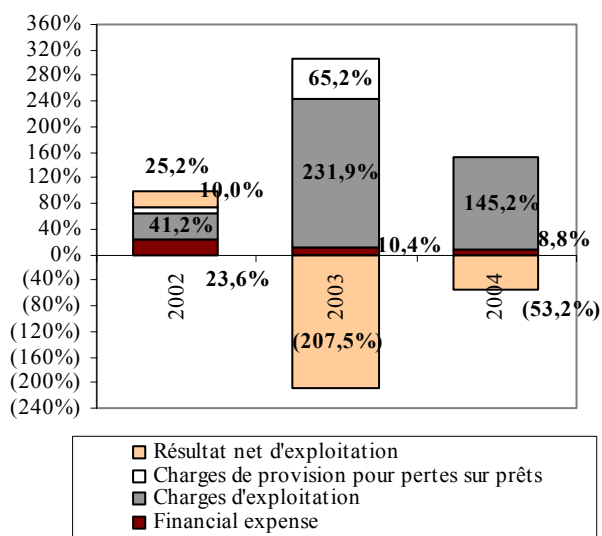
Les CAVECA sont largement subventionnées : le CEPAM est pris en charge par les bailleurs de fonds et la rentabilité globale du réseau en constitution est largement négative. Cependant, la tendance est à l'amélioration sur la période étudiée (l'année 2002 n'est pas révélatrice). Le ROA passe de -26,6% en 2003 à -8,3% en 2004, en raison notamment de la croissance du portefeuille de prêt (131% entre 2003 et 2004) et des économies d'échelle que cela entraîne. Les résultats des CAVECA sont très disparates en fonction de leur maturité et du contexte économique dans lequel elles évoluent et, fin 2004, environ 25% étaient autonomes opérationnellement (couvraient 100% de leurs charges et les salaires des gérants et caissiers). Les lignes de financement de la BOAD et de SOS Faim ainsi que la croissance de l'encours d'épargne expliquent l'augmentation de l'effet du levier (de 145,9% à 200%) qui reste néanmoins à un niveau très raisonnable.

Rendement du portefeuille

Le rendement du portefeuille de 19,2% est difficilement comparable avec le TEG théorique étant donné que la part respective des différents produits, aux TEG variables selon les caisses (calcul manuel des échéanciers, respect inégal des politiques de crédit) n'est pas disponible. Cependant, étant donnée le niveau de risque, ce rendement devrait pouvoir être amélioré par une gestion plus rigoureuse de l'activité de crédit, et particulièrement de la défaillance. Le taux est en ligne avec les coopératives Africaines opérant uniquement dans des zones rurales.

Le rendement du portefeuille augmente sensiblement entre 2002 et 2003 (13,1% à 19,2%) certainement en raison d'une meilleure gestion du portefeuille et donc d'une amélioration de sa qualité grâce à la création du CEPAM et à l'appui financier des bailleurs. Les chiffres 2002 sont cependant à analyser avec précaution. Le passage à des taux dégressifs en 2003 n'a pas conduit à une diminution de la rentabilité (rendement inchangé en 2003 et 2004) d'une part en raison de l'amélioration de la qualité et d'autre part en raison de la croissance du Crédit Adhésion Progressive dans le portefeuille, crédit au TEG plus élevé que les autres produits.

Structure des coûts en % des revenus financiers



Ratio de charges d'exploitation

Les charges d'exploitation représentent en 2004 145% des revenus financiers, contre plus de 230% en 2003, ce qui permet de faire passer l'autonomie opérationnelle du réseau de 32 à 65%. Le ratio de charges d'exploitation est élevé (31% en 2004) et se situe au dessus des moyennes des IMF africaines et béninoises bien qu'en forte baisse (51,1% en 2003), ce qui est normal étant donnée la jeunesse de la structure, le peu de maturité des caisses et la cible rurale du RENACA. L'augmentation des charges d'exploitation entre 2002 et 2003 s'explique par l'incorporation du budget de fonctionnement du CEPAM aux états financiers du réseau (en 2002 le CR consolidé fait apparaître un résultat positif car les frais couverts par CBDIBA ou par subventions ne sont pas inclus).

- Productivité du personnel: la productivité calculée selon les ratios classiques prenant en compte le nombre d'emprunteurs par employés a peu de sens dans une institution où la collecte de l'épargne occupe près de 40%⁴⁰ du personnel. Le nombre de membres actifs par employé (266 en 2004 et 280 en 2003) permet d'avoir une meilleure image de la charge de travail des employés du RENACA, même s'il ne permet pas une comparaison poussée avec d'autres IMF. La productivité devrait être largement augmentée avec l'informatisation.

- Le prêt moyen déboursé est faible et bien que de nombreuses tâches typiques des AC soient effectuées par des élus, les frais de suivi du portefeuille sont élevés, compte tenu du contexte rural, des difficultés de transport et de communication. L'informatisation devrait conduire à une rationalisation de ces coûts en fournissant des informations permettant d'identifier les chantiers prioritaires.

Ratio de charges de financement

Les charges financières sont très bien maîtrisées (en dessous de 1%) en raison du financement par subvention et par épargne, la majorité de l'épargne n'étant pas rémunérée (DAV). Les lignes de financement de la BOAD (facturées à 12% annuel au CAVECA) et le refinancement interne devraient faire augmenter le ratio, mais qui restera néanmoins à un niveau raisonnable étant donné que des bailleurs de fonds devraient continuer à appuyer le réseau avec des subventions et des emprunts à taux bonifiés.

Ratio de charges de provisionnement

Les règles de provisionnement PARMEC préconisent un provisionnement relativement faible des prêts en souffrance (40% du PAR91 net de l'épargne de garantie, 80% du PAR181 net de l'épargne de garantie), ce qui permet au RENACA d'avoir un ratio de charge de provision relativement faible comparativement au niveau de risque (excepté en 2003 après reprise par le CEPAM des activités de microfinance du CBDIBA, en raison de l'application approximative des taux de provisionnement au niveau des caisses et de l'information très peu fiables en 2003), ce qui laisse l'institution avec un taux de couverture trop faible d'autant plus que le PAR est sous-évalué (voir A).

Gestion des actifs.

L'ensemble des CAVECA fait face à un problème de ressources en raison d'une croissance rapide de l'encours de crédit face à une croissance moins importante de l'épargne, qui ne peut être rétrocedée dans son intégralité. Une politique de refinancement interne a été mise en place par le CEPAM (les CAVECA ayant des excédents prêtent aux CAVECA en manque de fonds, cf. F) et sera grandement facilitée par la création d'une caisse centrale. L'encours de prêt représente tout de même près de 80% des actifs fin 2004.

Performance Ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe.

Les ajustements appliqués concernent les coûts de financement, l'inflation et le fonctionnement du CEPAM, ainsi que des ajustements pour provisions pour pertes sur prêts (en appliquant les taux de provisionnement GIRAFE sur les montants réévalués du PAR). En 2002, des ajustements pour dons en nature ont été enregistrés car les frais supportés par CBDIBA (frais de fonctionnement du CEPAM) n'étaient pas inclus dans les états financiers des caisses. Les subventions en nature données actuellement par CBDIBA (loyer, hébergement des élus en formation...) n'ont pas été inclus car ils sont compensés par la différence perçue entre les taux d'intérêts payés sur les emprunts et ceux facturés aux CAVECA (cf. F).

⁴⁰ 24 caissiers pour 62 employés en juin 2005

L'autonomie financière n'est logiquement pas atteinte, mais suit une tendance positive (de 39,1% en 2002 à plus de 55% en 2004).

	Déc. 02	Déc. 03	Déc. 04
Ratio de charges d'ajustement	25,8%	20,8%	6,0%
AROE	(35,2%)	(100,9%)	(34,9%)
AROA	(12,0%)	(38,6%)	(12,6%)
Autonomie financière	39,1%	24,9%	55,2%

Evolution de la rentabilité

La constitution du réseau devrait permettre de mener à bien les chantiers en cours :

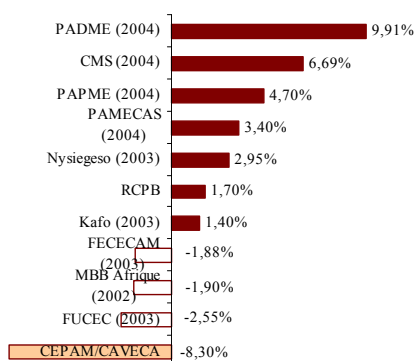
- Les caisses devraient à moyen terme pouvoir devenir autonomes financièrement grâce aux gains de productivité permis par l'informatisation, et donc à terme être capables de prendre en charge une partie des frais de fonctionnement du CEPAM,
- L'atteinte de la rentabilité sera conditionnée par la capacité de l'ensemble des acteurs du réseau (élus comme personnel technique) d'intégrer rapidement la nouvelle organisation et d'allouer leur temps à des tâches stratégiques comme le recouvrement ou la promotion de l'épargne,
- La création d'une caisse centrale devrait permettre une meilleure utilisation des ressources et un accroissement de l'encours de crédit et donc une augmentation des revenus,
- Le réseau devrait cependant rester à moyen terme dépendant des subventions, son manque de maturité ne lui permettant pas pour l'instant de supporter des coûts de financement importants. Il est cependant important que des subventions pour fonds de crédit ou des prêts concessionnels puissent être contractés pour permettre au réseau de bénéficier d'économie d'échelle.

▪ Benchmarking

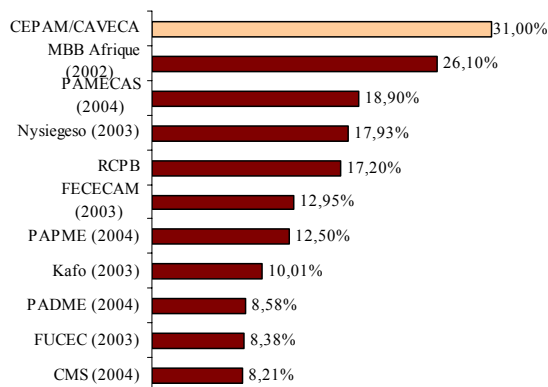
Classement selon les critères MBB

Zone	Afrique
Groupe MBB	CMS, PADME, Nyèsigiso, Kafo Jiginew, FECECAM, FUCEC, RCPB
Maturité	Jeune (5-8 ans)
Taille	Petite
Clientèle-cible	Inférieure

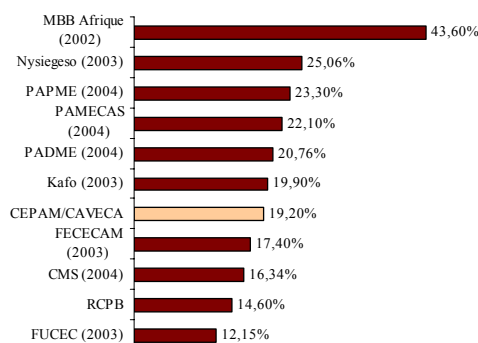
Rendement de l'actif -ROA



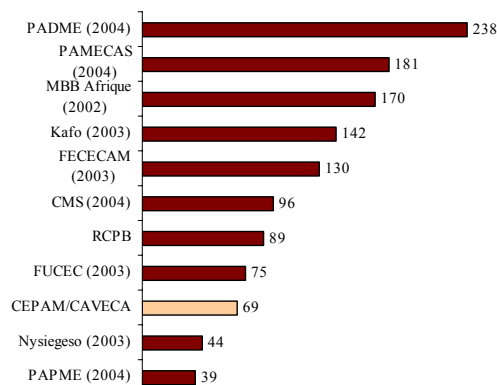
Ratio de charges d'exploitation



Rendement du portefeuille



Productivité du personnel



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.

Annexes

Acronymes

AC	Agent de Crédit (Agent de Terrain)
AG	Assemblée Générale
ALM	Asset Liability Management
CA	Conseil d'Administration
CAVECA	Caisse Villageoise d'Épargne et de Crédit Autogérée
CBDIBA	Centre Béninois pour le Développement des Initiatives à la Base
CEPAM	Centre de Promotion et d'Appui à la Microfinance
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Consortium de 28 agences de développement publiques et privés)
DAT	Dépôt à Terme
DAV	Dépôt à vue
DG	Directeur Général
EUR	Euro
IMF	Institution de Microfinance
K	Millier
M	Million
MBB	MicroBanking Bulletin
ND	Non Disponible
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille à Risque
PIB	Produit Intérieur Brut
PNB	Produit National Brut
RENACA	REseau NAtional des CAveca
ROA	Rentabilité de l'Actif
ROE	Rentabilité des Fonds Propres
SIG	Système d'Information et de Gestion
TEG	Taux Effectif Global

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 Les états financiers consolidés des CAVECA ne suivent pas les recommandations CGAP pour la présentation des états financiers.

1 Les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat et des notes explicatives. Nous présentons ici les états financiers consolidés des CAVECA, le budget de fonctionnement du CEPAM (organe de supervision et d'assistance technique) est inclus dans le compte de résultat à partir de 2003.

2 Les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat et comportent trois années de données.

3 L'ensemble des CAVECA ne fournit que des services financiers. d'épargne et de crédit.

4 Subventions

4.1 Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation) et dans le bilan (subventions d'investissement)

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

Bailleur	Montant (FCFA)	Conditions et Commentaires
SOS FAIM	239 093 542	Budget de fonctionnement du
CARE	10 902 575	CEPAM
International		Développement du produit Adhésion Progressive, Atelier planification
ADEX	6 500 000	Projet d'informatisation (2006)

4.3 Il n'était pas possible de reconstituer d'une manière fiable le total des subventions reçus par les 25 CAVECA constituant aujourd'hui le réseau avant la création du CEPAM. Les subventions listées ici ont été reçues depuis 2003.

5 Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit

Méthode de provisionnement		
Provision	Méthode de provisionnement PARMEC : Taux appliqués sur l'encours net des dépôts de garantie.	
	PAR 91-180	40%
	PAR 180 – 365	80%
Prêts rayés	Après 365 jours de retard dès 2003. Les prêts rayés sont comptabilisés une fois par an.	

5.1 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.

5.2 Les provisions pour créances douteuses sont calculées chaque année, lors de la clôture comptable. La réserve pour perte sur prêts est un élément négatif de l'actif.

5.3 Les prêts sont passés en pertes par réduction du montant de l'encours et constatation d'une charge de perte sur prêt d'un montant équivalent. Les pertes se calculent uniquement dans les états consolidés, les états financiers de chacune des CAVECA incluent les prêts rayés au niveau du siège.

5.4 Les variations de la réserve pour pertes sur prêts n'ont pas pu être reconstituées.

5.5 Les CAVECA ne comptabilisent pas les intérêts courus non échus

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

6 Qualité et gestion du portefeuille

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

7 Détails des dettes :

7.1 Détail du financement par emprunt (contracté par CBDIBA, emprunts rétrocédés aux CAVECA à des taux de 12%, cf. partie F)

Source	Taux d'intérêt	Montant	Conditions
BOAD	5%	110 M FCFA	Financement de CAVECA et de SECA dans les zones rurales du Nord (notamment Atacora et Donga)
SOS Faim	0%	15 M FCFA	Fonds de crédit à 0% pour les CAVECA

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

7.3 Les dépôts à moyen et long terme sont identifiés séparément dans le bilan sous la catégorie dépôts à terme.

7.4 Les parts sociales versées par les membres sont comptabilisées comme fonds propres sous la catégorie capital social.

8 Autres règles de comptabilité

8.1 Pas d'opération comptable visant à prendre en compte les effets de l'inflation.

8.2 Pas de risque de change actuellement (prêts en monnaie locale, subventions)

9 Autres informations extracomptables

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

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

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Bilan

- Comptes de régularisation
- Dépôts de cautionnement et frais immobilisés
- Epargne obligatoire
- Dépôts à terme
- Dettes rattachées
- Créditeurs divers, et autres dépôts
- Parts sociales des membres

Compte de Résultat

- Vente de documents aux clients/ frais d'adhésion /produits de cession des éléments d'actif
- Frais de tenue de comptes
- Provisions pour pertes de prêts et prêts rayés sans passer par la réserve
- Réintégration salaires pris en charge par SOS FAIM
- Affectation des charges du CEPAM aux CAVECA
- Autres charges exceptionnelles.

Ajustements

Donnée en FCFA	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c	-	-	-
Montant moyen des emprunts (a)	11 772 104	8 437 000	46 345 000
Coût caché des emprunts (b)	7,5%	7,5%	7,5%
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	4 011 064	3 528 204	4 126 025
Ajustement pour inflation = (d-e)*f	820 573	1 175 915	2 195 536
Fonds propres moyens (d)	82 828 594	101 338 443	141 492 892
Immobilisations nettes moyennes (e)	48 638 042	54 301 852	60 176 760
Inflation (f)	2,4%	2,5%	2,7%
Ajustement pour dons en nature	30 000 000	-	-
Personnel et assistance technique	30 000 000		
Ajustements pour provisions pour pertes sur prêts	3 035 361	30 723 975	14 819 359
	3 035 361	30 723 975	14 819 359
Total des ajustements	33 855 934	31 899 890	17 014 895

Revenu net opérationnel avant subventions	4 719 758	(70 306 947)	(32 387 449)
Résultat net opérationnel ajusté	(29 136 176)	(102 206 837)	(49 402 344)
Résultat net opérationnel ajusté (EUR)	(44 418)	(155 813)	(75 313)

RENACA		EUR			Evolution				
Bilan	Notes	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	2003/2002	2004/2003
ACTIF		238 221 377	291 260 733	493 602 096	363 166	444 024	752 492	22,3%	69,5%
Actif court terme (CT)		190 894 445	229 408 961	433 247 949	291 017	349 732	660 482	20,2%	88,9%
Disponibilités		34 531 635	53 343 016	39 261 707	52 643	81 321	59 854	54,5%	(26,4%)
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		133 366 279	163 515 783	393 489 042	203 316	249 278	599 870	22,6%	140,6%
Encours brut de prêts		135 366 813	172 033 075	397 838 120	206 365	262 263	606 500	27,1%	131,3%
Provisions pour pertes sur prêts		2 000 534	8 517 292	4 349 078	3 050	12 985	6 630	325,8%	(48,9%)
Intérêts courus non échus		-	-	-	-	-	-	-	-
Sur encours de prêts		-	-	-	-	-	-	-	-
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	1	22 996 531	12 550 162	497 200	800	-	758	(45,4%)	(96,0%)
Actifs long terme (LT)		47 326 932	61 851 772	60 354 147	72 149	94 292	92 009	30,7%	(2,4%)
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		46 801 932	61 801 772	58 551 747	71 349	94 216	89 262	32,0%	(5,3%)
Autres actifs LT	2	525 000	50 000	1 802 400	35 058	76	2 748	(99,8%)	3 504,8%
PASSIF		238 221 377	291 260 733	493 602 096	363 166	444 024	752 492	22,3%	69,5%
Dettes		154 001 079	172 804 145	329 072 900	234 773	263 438	501 668	12,2%	90,4%
Dettes court terme		154 001 079	172 804 145	329 072 900	234 773	263 438	501 668	12,2%	90,4%
Epargne à vue		32 307 238	81 780 539	96 868 054	49 252	124 674	147 674	153,1%	18,4%
Epargne de garantie	3	3 512 260	1 250 000	52 008 560	5 354	1 906	79 287	(64,4%)	4 060,7%
Dépôts à court terme	4	101 396 106	82 099 538	89 901 348	154 577	125 160	137 054	(19,0%)	9,5%
Emprunts à court terme		12 254 000	4 620 000	88 070 000	18 681	7 043	134 262	(62,3%)	1 806,3%
Intérêts à payer	5	1 425 235	3 054 068	1 634 393	2 173	4 656	2 492	114,3%	(46,5%)
Autres dettes court terme	6	3 106 240	-	590 545	4 735	-	900	(100,0%)	-
Dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		84 220 298	118 456 588	164 529 196	128 393	180 586	250 823	40,7%	38,9%
Capital social	7	10 481 950	17 048 700	26 175 700	15 980	25 991	39 905	62,6%	53,5%
Fonds propres issus de subventions		47 859 206	131 584 858	190 146 017	72 961	200 600	289 876	174,9%	44,5%
Réserves et Report à nouveau sans subvention		25 879 142	(30 176 970)	(51 792 521)	39 452	(46 004)	(78 957)	(216,6%)	71,6%
dont exercice en cours		4 665 783	(70 661 947)	(34 076 364)	7 113	(107 723)	(51 949)	(1 614,5%)	(51,8%)
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-

RENACA		FCFA			EUR			Evolution	
Compte de résultat	Notes	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	2003/2002	2004/2003
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		18 709 792	33 880 017	60 900 678	28 523	51 650	92 842		79,8%
Revenus du portefeuille		17 171 927	29 545 759	54 703 137	26 178	45 042	83 394	72,1%	85,1%
Intérêts reçus sur prêts		17 008 635	28 950 683	46 691 017	25 929	44 135	71 180	70,2%	61,3%
Frais et commissions sur prêts		163 292	595 076	8 012 120	249	907	12 214	264,4%	1 246,4%
Pénalités reçues sur prêts		-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits liés aux services financiers	8	1 537 865	4 334 258	6 197 541	2 344	6 608	9 448	181,8%	43,0%
Intérêts versés et charges assimilées (b)		4 411 564	3 539 204	5 334 950	6 725	5 395	8 133	(19,8%)	50,7%
Intérêts versés et charges sur emprunts		4 011 064	3 528 204	4 126 025	6 115	5 379	6 290	(12,0%)	16,9%
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers	9	400 500	11 000	1 208 925	611	17	1 843	(97,3%)	10 890,2%
Marge financière brute [c=a-b]		14 298 228	30 340 813	55 565 728	21 798	46 254	84 709	112,2%	83,1%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		1 866 704	22 077 020	(455 969)	2 846	33 656	(695)		
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés	10	1 965 324	22 131 860	4 419 471	2 996	33 740	6 737	1 026,1%	(80,0%)
Recouvrement de prêts rayés		98 620	54 840	4 875 440	150	84	7 433	(44,4%)	8 790,3%
Charges d'exploitation (e)		7 711 766	78 570 740	88 409 146	11 757	119 780	134 779		
Charges de personnel (dont charges sociales)	11	502 190	32 787 684	57 209 649	766	49 985	87 216	6 428,9%	74,5%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		7 209 576	45 783 056	31 199 497	10 991	69 796	47 563	535,0%	(31,9%)
Dépréciation et amortissement		3 890 516	6 531 607	6 520 416	5 931	9 957	9 940	67,9%	(0,2%)
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-
Fouritures		851 820	1 643 435	3 217 410	1 299	2 505	4 905	92,9%	95,8%
Transport, frais postaux		727 955	939 863	1 344 440	1 110	1 433	2 050	29,1%	43,0%
Formation		-	11 007 730	7 095 000	-	16 781	10 816	-	(35,5%)
Electricité et entretiens		196 225	985 955	1 337 920	299	1 503	2 040	402,5%	35,7%
Fonctionnement CEPAM	12	-	21 016 690	2 686 301	-	32 040	4 095	-	(87,2%)
Publicité et relations publiques		-	41 000	113 625	-	63	173	-	177,1%
Remboursement de frais (gratifications)		-	33 800	3 762 685	-	52	5 736	-	11 032,2%
Autres		1 543 060	3 582 976	5 121 700	2 352	5 462	7 808	132,2%	42,9%
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		4 719 758	(70 306 947)	(32 387 449)	7 195	(107 182)	(49 374)	(1 589,6%)	(53,9%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		4 719 758	(70 306 947)	(32 387 449)	7 195	(107 182)	(49 374)	(1 589,6%)	(53,9%)
Produits non opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non opérationnelles (j)	13	53 975	355 000	1 688 915	82	541	2 575	557,7%	375,8%
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		4 665 783	(70 661 947)	(34 076 364)	7 113	(107 723)	(51 949)	(1 614,5%)	(51,8%)
Subventions (l)		3 916 499	69 783 086	64 329 491	5 971	106 384	98 070	1 681,8%	(7,8%)
Résultat net [m=k+l]		8 582 282	(878 861)	30 253 127	13 084	(1 340)	46 121	(110,2%)	(3 542,3%)

Produits financiers offerts par l'institution

Produits de crédit	Crédit individuel	Crédit aux groupes solidaires	Crédit Adhésion Progressive	Crédit aux groupements	Crédit aux SECA	Crédit scolaire	Crédit équipement
Montant maximum	1 000 000	100 000	20 000	1 000 000	1 000 000	50 000	1 000 000
Taux d'intérêt nominal	2% le mois dégressif		2% linéaire		2% le mois dégressif		
Frais	1% de commission, 5% de pénalité de retard sur impayés						
Durée (sans période de grâce)	3 à 12 mois	3 à 6 mois	1 à 3 mois	1 à 12 mois	1 à 12 mois	1 à 6 mois	6 à 12 mois
Remboursement	mensuel ou hebdomadaire	Jour du marché, hebdomadaire, quinzaine, mensuel				mensuel	mensuel
Période de grâce	Pas de période de grâce	0 à 3 mois	Pas de période de grâce	1 à 6 mois	1 à 6 mois	Pas de période de grâce	1 à 6 mois
Garanties	25% de garantie financière, garantie matérielle, Caution	20% de garantie financière	Caution solidaire	20% de garantie financière, caution solitaire		20% de garantie financière	25% de garantie financière
Taux effectif global*	27,6%	29%	41,9%	27,6%	27,6%	29%	26,9%

* les TEG ont été calculés sur la durée moyenne des prêts octroyés, estimée par le CEPAM

Produits d'épargne	Volontaire		Obligatoire
Epargne	Epargne à vue	Epargne à terme	Epargne de garantie
Description du produit	Disponible à tout moment	06 mois minimum	Epargne bloquée pour la durée du prêt
Montant minimum d'épargne	1 000	5 000	20 à 25% du montant
Frais de retrait	Néant	Néant	Néant
Frais de tenue de compte	Néant	Néant	Néant
Taux d'intérêt	0%	6%, base de calcul 365 jours, minimum 6 mois, perte totale des intérêts si retrait avant l'échéance	0%

Organigramme

