

AFRICAN MICROFINANCE TRANSPARENCY

**ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF**

**AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOVEMBRE 10**







**ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10**

ÉDITEUR : ADA / AMT

LA PRÉSENTE PUBLICATION EST PROTÉGÉE PAR LES DISPOSITIONS DE LA LOI LUXEMBOURGEOISE DU 18 AVRIL 2001 SUR LES DROITS D'AUTEUR, LES DROITS VOISINS ET LES BASES DE DONNÉES.

AUCUN ARTICLE OU PARTIE DE CETTE PUBLICATION NE PEUT ÊTRE REPRODUIT SOUS QUELQUE FORME QUE CE SOIT SANS L'AUTORISATION ÉCRITE DU AMT.

LES ANALYSES PRÉSENTÉES NE SONT PUBLIÉES QUE SOUS LA RESPONSABILITÉ EXCLUSIVE DE LEURS AUTEURS ET NE SONT L'EXPRESSION QUE DE LEURS PROPRES OPINIONS.

CETTE PUBLICATION A ÉTÉ RÉDIGÉE AVEC LE SUPPORT DE LA COOPÉRATION LUXEMBOURGEOISE AU DÉVELOPPEMENT.

TOUTE REMARQUE OU SUGGESTION PEUT ÊTRE ENVOYÉE PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE À [INFO@AMT-FORUM.ORG](mailto:INFO@AMT-FORUM.ORG) OU À L'ADRESSE POSTALE SUIVANTE :

EMMA-JAYNE PAUL  
COORDONNATRICE D'AMT  
2, RUE SAINTE ZITHE  
L-2763, LUXEMBOURG

NOVEMBRE 2010

AVEC LE SUPPORT



**GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG**  
Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement

# TABLE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



## P.05 PRÉAMBULE

## P.06 INTRODUCTION

P.06 Classement des IMF selon leur forme juridique et région

P.07 Encours de Portefeuille des IMF

## P.08 1. QUALITÉ DU PORTEFEUILLE

P.08 PaR30 + Abandons de Créances selon la Méthodologie

P.09 PaR30 & Taux d'abandon de créances (IMF > \$250)

P.09 PaR30 & Taux d'abandon de créances (IMF < \$250)

P.09 Ratio de Couverture du Risque, PaR (30 jours) & Abandons de créances (IMF > \$250)

P.10 Ratio de Couverture du Risque, PaR (30 jours) & Abandons de créances (IMF < \$250)

## P.11 2. RENTABILITÉ

P.11 Analyse de la marge nette par type d'IMF (2008)

P.11 Analyse de la Marge Nette (IMF > \$250)

P.12 Analyse de la Marge Nette (IMF < \$250)

P.12 Dettes/Fonds Propres et RFP (IMF > \$250)

P.13 Dettes/Fonds Propres et RFP (IMF < \$250)

## P.14 3. STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF

P.14 Effet de levier selon le statut juridique

P.15 Structure de financement selon le statut juridique

P.16 Structure de financement par région

P.17 Structure de financement moyenne par région et pays

P.18 Ratio du coût de financement selon le statut juridique

P.18 Coût de financement moyen selon le statut juridique

P.18 Ratio du coût de financement et actif total

P.19 Maturité de la dette selon le statut juridique et la région

P.20 % d'épargne volontaire

## P.22 4. EFFICIENCE ET PRODUCTIVITÉ

P.22 Ratio de charges d'exploitation Tendence 2005-2008

P.23 Ratio de charges d'exploitation

P.23 Corrélation entre le ratio de charges d'exploitation et la taille du portefeuille (échantillon de 47 IMF)

P.24 Ratio des charges d'exploitation selon l'encours de prêt moyen

P.24 Coût par emprunteur et encours de prêt moyen

P.25 Coût par emprunteur et ratio de charges d'exploitation pour 2008 (échantillon de 44 IMF)

P.26 Ratio de charges d'exploitation et encours de prêt moyen selon le type d'institution

P.26 Ratio de charges d'exploitation (échantillon de 28 IMF)

P.26 Coût par emprunteur (échantillon de 28 IMF)

P.27 Productivité du personnel

P.27 Productivité des gestionnaires de crédit

P.27 Productivité pour 2008 (échantillon de 44 IMF)

P.28 Productivité selon la méthodologie de crédit pour 2008 (échantillon de 44 IMF)

P.29 Productivité selon le type d'institution pour 2008 (échantillon de 44 IMF)

P.29 Productivité des gestionnaires de crédit (échantillon de 32 IMF)

P.29 Productivité du personnel (échantillon de 32 IMF)

# TABLE DES MATIÈRES

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



<b>PRÉAMBULE</b>	P.05
<b>INTRODUCTION</b>	P.06
<b>1.QUALITÉ DU PORTEFEUILLE</b>	P.08
<b>2.RENTABILITÉ</b>	P.11
<b>3.STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF</b>	P.14
Influence du statut juridique	P.14
Influence de l'environnement réglementaire	P.15
Coût du Financement	P.17
Dette	P.18
Epargne	P.20
Conclusions	P.21
<b>4.EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE</b>	P.22
Efficience	P.22
Productivite	P.27
Conclusion	P.29
<b>5.CONCLUSION</b>	P.30
<b>6.ANNEXE</b>	P.31
Échantillon d'IMF	P.31
Membres IMF d'AMT	P.33
Agences de notation membres d'AMT	P.35
Membres fondateurs / membres associés	P.35



## PRÉAMBULE

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



Créé en 2003, AMT est devenu en 2008 une association établie légalement et enregistrée en Afrique du Sud. L'association vise à promouvoir la transparence et à renforcer la performance des IMF africaines dans le but d'améliorer leur efficacité en termes de réduction de pauvreté. Elle cherche à atteindre cet objectif en développant l'usage des notations et évaluation externes de microfinance par les IMF africaines de sorte à favoriser leur croissance, leur développement et leur professionnalisation.

Le but d'AMT est de renforcer la crédibilité du secteur de la microfinance en encourageant un grand nombre d'IMF à fournir des informations financières transparentes et standardisées ainsi qu'à actualiser régulièrement leurs notations.

Les membres d'AMT sont constitués d'IMF africaines notées, dont certaines furent les premières à entreprendre une notation de microfinance en Afrique, et des quatre principales agences de notation spécialisées actives sur le continent. De plus, ils comptent parmi eux des membres associés qui sont aussi impliqués dans la promotion de la transparence et des notations au sein du secteur de la microfinance.

Dès le départ, il était évident que l'avenir des évaluations de performance des IMF et la création d'un marché de la notation ouvert, compétitif et professionnel dépendrait de l'implication des acteurs clés, les IMF et les agences de notation, non seulement dans le processus de notation mais aussi dans une meilleure compréhension de celui-ci. C'est dans ce sens qu'AMT met à disposition de ses membres une plateforme de discussion basée sur le partage d'expériences qui leur permet de mieux comprendre l'utilisation faite des évaluations de performance comme outil de gestion tout en offrant un environnement d'apprentissage de pair-à-pair.

Outre son rôle de plateforme de discussion, AMT a aussi mis en place un code de bonne conduite des agences de notation ainsi qu'une instance d'arbitrage pour résoudre d'éventuels conflits entre les agences et les IMF. De plus, AMT cherche à renforcer son service d'informations à ses membres et au secteur de la microfinance en général en publiant régulièrement des lettres d'information, des publications et des études.

Cette publication est la troisième édition de l'analyse transversale des évaluations réalisées au niveau des IMF membres d'AMT. L'étude inclut par ailleurs des données provenant de plusieurs autres IMF non-membres afin d'élargir l'échantillon de données et ainsi permettre d'avoir une appréciation globale du secteur de la microfinance en Afrique et des caractéristiques des IMF notées. L'analyse menée par les agences de notation (MicroRate, Microfinanza et Planet Rating) identifie les tendances et les défis propres à l'industrie de la microfinance en Afrique.

Cette étude, actualisée tous les deux ans, est présentée à l'Assemblée Générale d'AMT dont la prochaine réunion est prévue en novembre 2010 à Douala au Cameroun. Une liste complète des activités, publications et membres d'AMT peut être consultée sur notre site Internet [www.amt-forum.org](http://www.amt-forum.org).

KIMANTHI MUTUA  
Président

EMMA-JAYNE PAUL  
Coordinatrice AMT

## INTRODUCTION

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>EME</sup> ÉDITION | NOV10



Cette étude, commanditée par l'African Microfinance Transparency Forum (AMT) actualise l'analyse transversale faite en 2008 des notations réalisées par des IMF membres et non-membres du Forum. AMT est une plateforme de discussion, d'analyse, d'échanges et d'information sur l'évaluation des performances de la microfinance africaine. Elle compte aujourd'hui parmi ses membres 44 IMF, les 4 agences de notation spécialisées et 3 membres associés.

Ce travail repose sur l'analyse des données tirées des derniers rapports de notation des membres d'AMT et d'IMF non-membres afin d'élargir l'échantillon. L'objectif est de suivre le développement et la progression des IMF notées en Afrique afin d'identifier leurs tendances en terme de performance ainsi que leurs éventuels challenges et faiblesses actuelles. Ces notations ont été réalisées par 3 agences de notation: MicroRate, MicroFinanza Rating et Planet Rating. D'autres données issues de sources fiables ont été utilisées, de manière à constituer une base de données des IMF couvrant une période de quatre ans (2005 à 2008). L'annexe 1 contient une vue d'ensemble de l'échantillon complet et leurs caractéristiques générales.

Comme le montre le tableau ci-contre, la base de données couvre un large éventail d'institutions très diverses. L'échantillon se compose de 47 IMF actives dans 21 pays d'Afrique. La plupart des IMF de l'échantillon sont actives dans la région de l'Afrique de l'Ouest (44,7%), suivie par l'Afrique de l'Est (36,2%). Les autres IMF (20%) se situent en Afrique Australe, Centrale et dans la région MENA. Les IMF de l'échantillon diffèrent dans leur forme juridique, l'étendue de leurs activités et les produits qu'elles proposent.

En ce qui concerne la forme juridique<sup>1</sup>, les organisations non-gouvernementales (ONG) dominent (42,6%) et sont en majorité présentes en Afrique de l'Ouest (60%). Les choses ont donc un peu évolué depuis 2008, puisqu'à l'époque les coopératives dominaient dans cette région. 34% de l'échantillon est composé d'Institutions Financières Non-Bancaires (IFNB), principalement concentrées en Afrique de l'Est (62,5%), alors qu'on continue à trouver la plupart des coopératives en Afrique de l'Ouest, malgré une légère réduction de leur prévalence par rapport à 2008 (de

36% à 21%). La seule banque de l'échantillon se trouve en Afrique de l'Ouest ; toutes les IMF de la région MENA sont des ONG.

En ce qui concerne les produits proposés, la plupart des IMF (70,2%) offrent des services de crédit tant individuels que collectifs. Parmi ces IMF, 4% utilisent également la méthodologie des caisses villageoises. Les institutions qui travaillent exclusivement avec des prêts individuels et collectifs représentent respectivement 12,8% et 17% de l'échantillon. La plupart des IMF (76,6%) proposent également des produits d'épargne à leurs clients, sur une base volontaire, obligatoire ou les deux.

Il est important de souligner que certaines IMF de l'échantillon étudié ont réalisé des notations privées (caractère confidentiel de la démarche) et sont de ce fait désignée par IMF A, IMF B, IMF C, etc.

REGION	BANQUE	COOPE- RATIVE	IFNB	ONG	TOTAL
AFRIQUE DE L'EST		3	10	4	17
MENA				2	2
AFRIQUE DE L'OUEST	1	7	1	12	21
AFRIQUE CENTRALE			3		3
AFRIQUE AUSTRALE			2	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>47</b>

En ce qui concerne la taille du portefeuille, l'échantillon d'IMF utilisé ici diffère de ceux utilisés précédemment. La majorité (+ de 60%) des IMF ont un portefeuille inférieur à 3 millions d'USD. Comparé aux années précédentes, l'échantillon intègre davantage d'IMF jeunes et encore immatures. D'autre part, quelques IMF de plus grande taille et plus anciennes exercent une influence disproportionnée sur les résultats moyens pondérés.

Ainsi, afin d'illustrer cela, l'encours de portefeuille d'Al Amana, RCPB et KWFT représente deux tiers du total de l'échantillon. Le graphique ci-dessous montre l'importance relative de chaque IMF sur la base de leur encours de portefeuille en décembre 2008.

En décembre 2008, 44,7% des IMF de l'échantillon possédaient un encours de portefeuille inférieur à 2

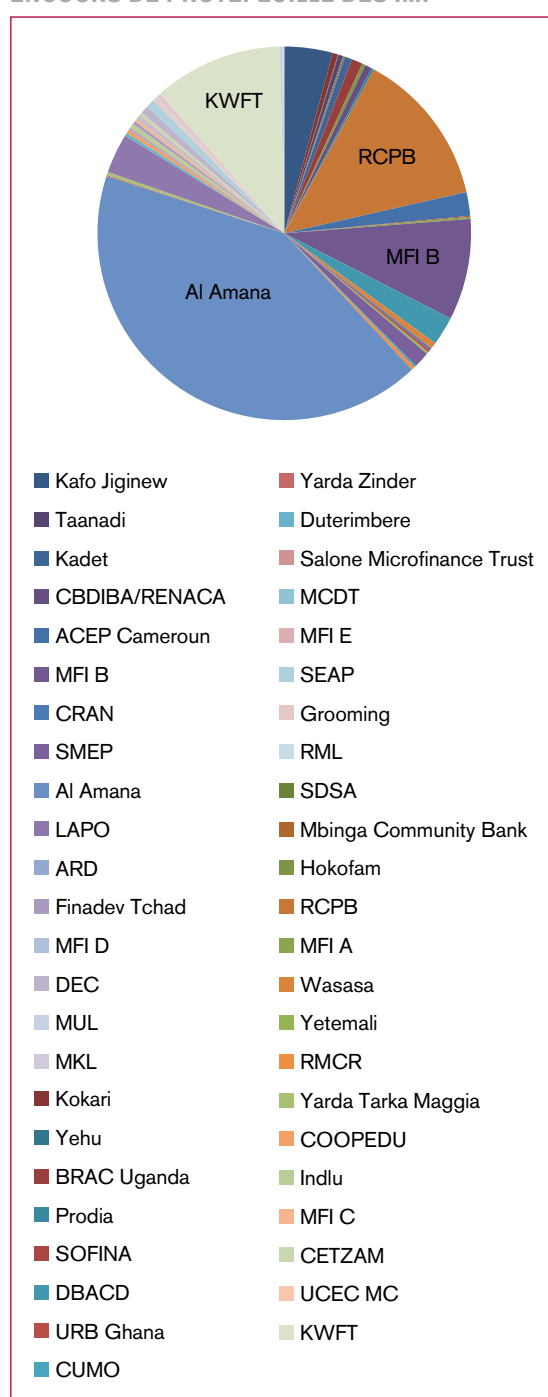
<sup>1</sup> Pour disposer de catégories standardisées et faciliter l'analyse, seules 4 formes juridiques ont été prises en compte. Les IMF étiquetées "privées" (2 IMF) et "commerciales" (1 IMF) ont été classées dans la catégorie IFNB, sur base des catégories du MIX Market ([www.themix.org](http://www.themix.org)).

## INTRODUCTION

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



### ENCOURS DE PROTEFEUILLE DES IMF



millions USD et 19,1 % des institutions dépassaient les 8 millions USD. Al Amana (Maroc) domine avec un portefeuille d'un peu plus de 335 millions USD et 483.416 emprunteurs actifs, ce qui en fait une fois de plus la plus importante des IMF sur la base du portefeuille et du nombre de clients. A l'autre extrême, on trouve MCDT (Ouganda), qui a le plus petit portefeuille (337.759 USD) et la Mbinga Community Bank (Tanzanie), qui a le moins d'emprunteurs actifs (864).

Afin de faciliter les comparaisons au sein de l'échantillon, il a été décidé dans certains cas d'analyser les IMF réparties en deux sous-groupes. Un sous-groupe regroupant les IMF dont l'encours de prêt moyen est inférieur à 250 USD et un autre regroupant les IMF dont l'encours de prêt moyen est supérieur à 250 USD. La valeur de 250 USD est un bon seuil étant donné qu'il découpe l'échantillon en deux sous-groupes de 25 IMF et 22 IMF ayant respectivement un encours de prêt moyen supérieur ou inférieur à 250 USD.

Il faut savoir que certaines données et certains indicateurs n'ont pas été communiqués aux auteurs de l'étude. Dans ce cas, les IMF concernées ont été exclues de l'analyse et les graphiques ne font donc pas tous référence aux 47 IMF. De plus, dans certains cas, certains chiffres et/ou indicateurs présentaient une variation énorme par rapport à la moyenne totale. Dans ce cas, il n'a pas été tenu compte des valeurs extrêmes, de manière à ne pas fausser ces moyennes.

Vu le petit nombre d'IMF et la grande diversité des caractéristiques et contextes, l'échantillon ne peut être considéré comme statistiquement représentatif et des recherches statistiques approfondies n'ont donc pas été menées. Néanmoins, une analyse qualitative descriptive a été réalisée et certaines tendances qui seront présentées plus loin ont été identifiées.

L'étude est divisée en 4 chapitres distincts. Le premier passe en revue la qualité générale du portefeuille des IMF et le deuxième s'attarde ensuite sur la manière dont elles diffèrent en terme de rentabilité. Le chapitre 3 analyse leur structure de financement en relation avec leur statut légal puis examine par la suite le coût des fonds ainsi que les types de financements qu'elles ont été capables d'attirer. Le chapitre final s'attache alors à regarder l'efficacité des IMF et leur niveau de productivité afin de vérifier comment les IMF utilisent efficacement leurs ressources pour proposer leurs services.

# 1. QUALITÉ DU PORTEFEUILLE

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>EME</sup> ÉDITION | NOV10

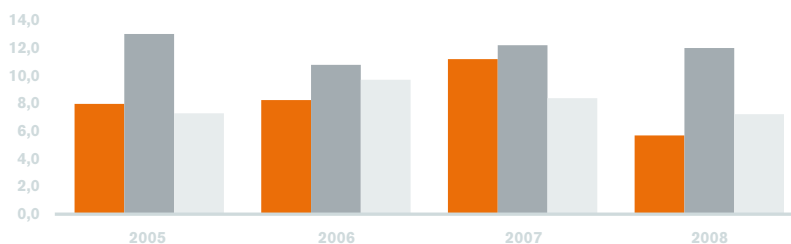


## GRAPH 1

PAR30 + ABANDONS DE CRÉANCES  
SELON LA MÉTHODOLOGIE\*

- PRINCIPALEMENT DE GROUPE (8 IMF)
- PRINCIPALEMENT INDIVIDUEL (6 IMF)
- GROUPE + INDIVIDUEL (27 IMF)

\*VALEURS EXTRÊMES EXCLUES. LES IMF  
N'AYANT PAS COMMUNIQUÉ LES INFOR-  
MATIONS REQUISES ONT ÉTÉ EXCLUES DE  
L'ÉCHANTILLON.



Pour toute institution financière, la principale source de risque est le portefeuille de prêts. Il représente non seulement, et de loin, le principal actif des IMF mais sa qualité et le risque qui y est associé peuvent être difficiles à mesurer. Pour les institutions de microfinance, dont les prêts ne sont généralement pas protégés par une garantie négociable, la qualité du portefeuille est absolument cruciale. Heureusement, beaucoup d'IMF ont appris à développer et maintenir une qualité de portefeuille très élevée. Dans de nombreux pays, certaines IMF arrivent à des niveaux de performance en la matière qui dépassent ceux des banques commerciales.

Généralement, la qualité du portefeuille dépend fortement de la méthodologie de crédit. En effet, un portefeuille développé sur base de la méthodologie des caisses villageoises présentera certaines caractéristiques qui différeront totalement de celles d'un portefeuille qui se compose de microcrédits individuels. De la même manière, les microcrédits destinés à des commerçants urbains auront également des caractéristiques de risques très différentes de ceux accordés à des agriculteurs ruraux.

Comme le montre le tableau, la qualité du portefeuille varie fortement en fonction de la méthodologie.

Bien que les prêts individuels soient de plus en plus courants et que la plupart des IMF de l'échantillon proposent ce produit, le prêt collectif<sup>2</sup> reste la méthodologie la plus souvent rencontrée parmi les IMF Africaines ayant réalisé une notation. A l'inverse, en Amérique Latine, où le marché est plus mature, ce sont les prêts individuels qui dominent. Avec le prêt collectif, la garantie est basée sur la solidarité du groupe et, en fin de compte, sur la pression des pairs. Ce système semble bien fonctionner et permet

donc d'arriver à un PaR à 30 jours généralement plus bas<sup>3</sup>. Cependant, on note aujourd'hui l'émergence d'une tendance claire en faveur des prêts individuels, notamment en Afrique de l'Est et dans la région MENA<sup>4</sup>. Comparé à 2008, on trouve d'ailleurs aujourd'hui un nombre croissant d'institutions qui proposent à la fois des prêts collectifs et individuels.

Les prêts individuels sont un produit plus récent et ont généralement été introduits pour permettre aux IMF de se développer avec leur clientèle de base et de répondre aux besoins de celle-ci. Les institutions qui diversifient leurs activités et se lancent dans des prêts individuels ont, dans certains cas, éprouvé des difficultés à s'adapter à une méthodologie nouvelle et plus analytique. Cependant, les chiffres moyens du PaR et des abandons de créances calculés pour les IMF de l'échantillon 2008 montrent que les IMF dont le prêt moyen est inférieur à 250 USD ont tiré les leçons du passé et réussi à améliorer la qualité de leur portefeuille (voir graphique 3.2).

Le profil de risque est naturellement plus élevé dans le cas des prêts individuels. Bien que beaucoup de prêts soient protégés par une garantie matérielle, celle-ci n'est pas toujours facile à réaliser, ce qui explique un PaR30 plus élevé.

Les graphiques ci-dessous proposent un aperçu général de la situation des IMF de l'échantillon (en date du mois de décembre 2008). Le taux d'abandon de créances est resté stable<sup>5</sup> pour les IMF dont le prêt moyen est inférieur à 250 USD mais a augmenté pour les autres.

Bien que le Ratio de Couverture du Risque, c'est-à-dire la proportion du PaR couvert par les réserves pour pertes sur prêts, ait historiquement été très bas,<sup>6</sup>

<sup>2</sup>Incluant les prêts accordés selon le système des caisses de crédit villageoises.

<sup>3</sup>N'oublions pas que le PaR, lorsqu'il est calculé au niveau du groupe, sous-estime le niveau d'impayés dans la mesure où, la solidarité jouant, ceux-ci sont couverts par d'autres membres du groupe.

<sup>4</sup>Source pour la région MENA: Base de données de MicroRate.

<sup>5</sup>Il faut noter le fait qu'en 2008 les institutions avaient apparemment tendance à éviter les abandons de créances.

<sup>6</sup>Voir « Analyse Transversale AMT, 2<sup>ème</sup> édition, 2008 »  
<http://www.amt-forum.org/en/publications/publicationsamt.html>

# QUALITÉ DU PORTEFEUILLE.1

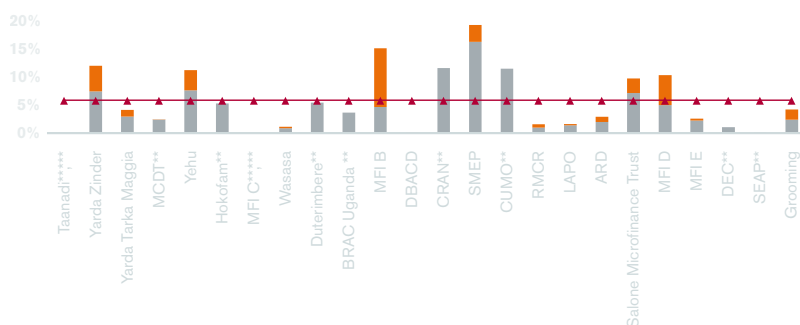
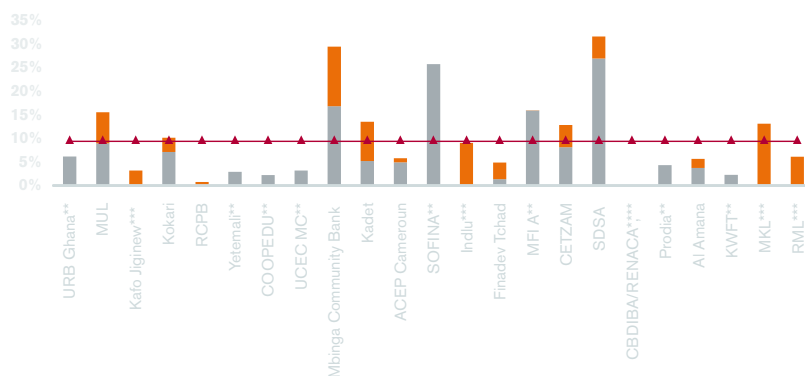
ANALYSE TRANSVERSALE DES PERFORMANCES DES IMF AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



**GRAPH 2.1**  
PAR30 & TAUX D'ABANDON DE CRÉANCES (IMF > \$250)

○ TAUX D'ABANDON DE CRÉANCES  
● PAR 30  
★ MOYENNE

\* Tx d'abandon de créances non-disponible  
\*\* Pas d'abandons de créances  
\*\*\* Par30 non-disponible



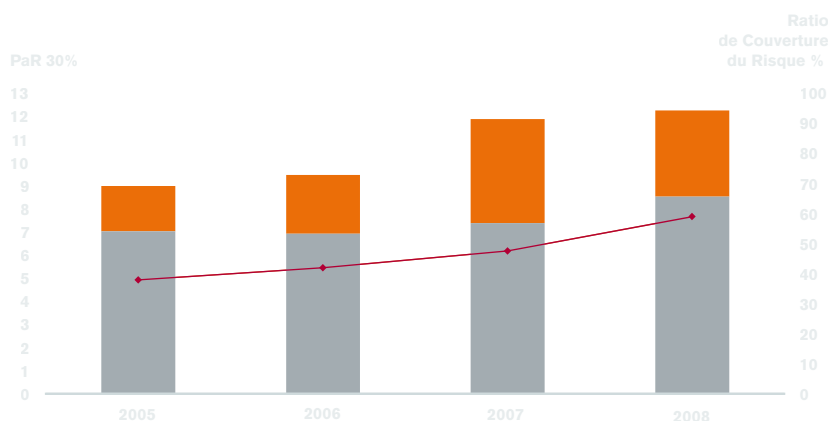
**GRAPH 2.2**  
PAR30 & TAUX D'ABANDON DE CRÉANCES (IMF < \$250)

○ TAUX D'ABANDON DE CRÉANCES  
● PAR 30  
★ MOYENNE

\* Tx d'abandon de créances non-disponible  
\*\* Pas d'abandons de créances  
\*\*\* Par30 non-disponible

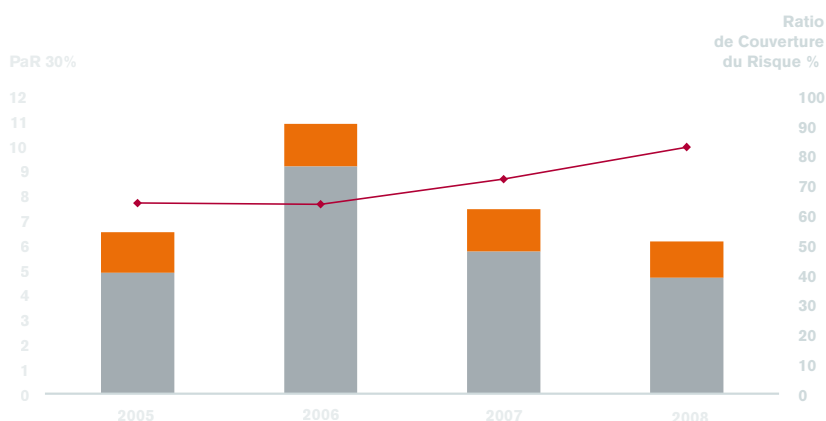
**GRAPH 3.1**  
RATIO DE COUVERTURE DU RISQUE, PAR (30 JOURS) & ABANDONS DE CRÉANCES (IMF > \$250)

○ ABANDONS DE CRÉANCES  
● PAR (30 JOURS)  
★ COUVERTURE DU RISQUE



# 1. QUALITÉ DU PORTEFEUILLE

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



**GRAPH 3.2**  
RATIO DE COUVERTURE DU  
RISQUE, PaR (30 JOURS) &  
ABANDONS DE  
CRÉANCES (IMF < \$250)

○ ABANDONS DE CRÉANCES  
○ PaR (30 JOURS)  
— COUVERTURE DU RISQUE

on note aujourd'hui l'apparition d'une plus grande prudence, notamment chez les IMF dont le prêt moyen est inférieur à 250 USD. Avec l'amélioration de la qualité du portefeuille, le ratio de couverture du risque a augmenté sur les 3 années analysées et atteint 83% en décembre 2008. Les IMF dont le prêt moyen est supérieur à 250 USD ont également augmenté leur niveau de couverture (atteignant un niveau comparativement bas de 59%) mais leur PaR30 a également augmenté ces dernières années.

De manière générale, la couverture moyenne du risque est légèrement en deçà de ce que l'on pourrait considérer comme la meilleure pratique en microfinance. Il faut cependant tenir compte du fait que presque la moitié de l'échantillon est composé d'IMF d'Afrique de l'Ouest et Centrale<sup>7</sup> dont les niveaux de réserves pour pertes sur prêts sont limités par la législation. (voir page 10)

Dans les institutions de microfinance, les réserves pour pertes sur prêts représentent généralement 80 à 120% du portefeuille à risque. Ces niveaux sont très supérieurs à ceux pratiqués par les banques commerciales. Dans une certaine mesure, ce niveau de réserve est l'illustration du principe «en cas de

doute, mieux vaut se montrer conservateur». La microfinance est un phénomène encore relativement jeune et le profil de risque des portefeuilles de microfinance n'est pas encore tout à fait bien compris. Ces niveaux élevés de réserves pour pertes sur prêts tiennent également compte du fait que les portefeuilles de microcrédits ne sont souvent pas garantis et, s'ils le sont, cette garantie est souvent difficile à réaliser.

Les politiques en matière de provisionnement diffèrent selon les réglementations en cours. Les lois PARMEC (Afrique de l'Ouest) et COBAC (Afrique Centrale), par exemple, imposent des règles à la fois très claires et inadéquates en la matière, ce qui n'est pas le cas dans d'autres régions. Les IMF de ces régions ne peuvent donc pas augmenter leurs réserves pour pertes sur prêts jusqu'au niveau adéquat. Il faut noter, cependant, que certaines institutions d'Afrique de l'Ouest ont trouvé le moyen de contourner le problème, généralement en créant un fonds d'assurance crédit, qui est l'exact équivalent d'une réserve pour perte sur prêts mais n'en porte pas le nom. Sur la base de notre échantillon, le ratio moyen (valeurs extrêmes exclues)<sup>8</sup> de couverture du risque en Afrique de l'Ouest et Centrale était de 51% en décembre 2008 et de 92,4% pour le reste de l'Afrique.

<sup>7</sup> Celles qui sont membres de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC).

<sup>8</sup> RCPB a été exclu du calcul. Nous n'avons reçu aucune donnée pour CBDIBA/RENACA, IMF B, DBACD, MKL, DEC et SEAP.

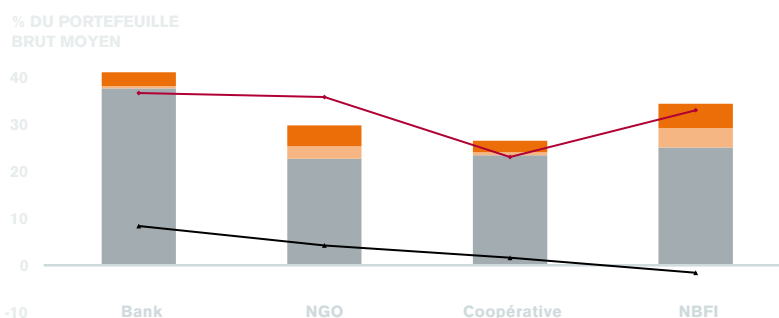
## RENTABILITÉ.2

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



**GRAPH 4**  
ANALYSE DE LA MARGE NETTE  
PAR TYPE D'IMF (2008)

○ CHARGES D'INTÉRÊTS ET FRAIS  
○ DOTATIONS AUX PROVISIONS  
○ CHARGES D'EXPLOITATION  
+ RENDEMENT DU PORTEFEUILLE  
+ MARGE NETTE



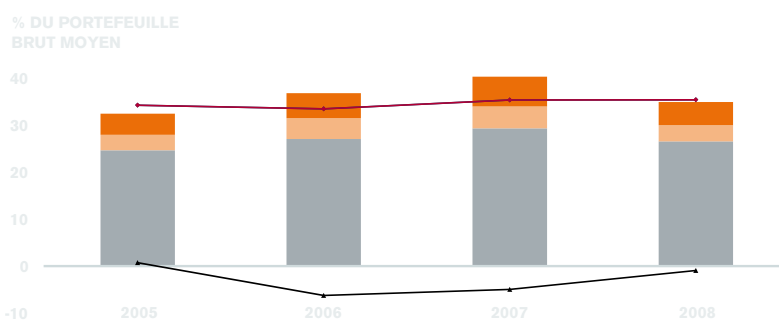
Un grand nombre d'institutions de l'échantillon continuent à recevoir des subventions et à bénéficier de prêts subsidiés, ce qui fausse les résultats et complique l'analyse. De plus, la difficulté est accrue par le fait que les structures de financement et les coûts associés varient fortement selon le type d'IMF. Les coopératives, par exemple, utilisent davantage l'épargne que d'autres institutions, ce qui réduit leurs coûts de financement. "Comparer des choses comparables" n'est donc pas simple en microfinance. On peut cependant identifier quelques tendances intéressantes présentées ci-dessous.

des niveaux d'efficacité plus élevés que les autres types d'IMF. Cette tendance ne vaut cependant que pour les IMF dont le prêt moyen est supérieur à 250 USD, qui sont généralement les institutions les plus matures.

Pour affiner l'analyse, il est utile d'examiner la structure de coûts des IMF, qui conditionne dans une large mesure la marge nette. Comme le montre le graphique 4.1 ci-dessous, les grandes IMF qui accordent des prêts moyens supérieurs à 250 USD enregistrent des charges d'exploitation étonnamment stables (environ 27% du portefeuille brut), ce qui

**GRAPH 4.1**  
ANALYSE DE LA MARGE NETTE  
(IMF > \$250)

○ CHARGES D'INTÉRÊTS ET FRAIS  
○ DOTATIONS AUX PROVISIONS  
○ CHARGES D'EXPLOITATION  
+ RENDEMENT DU PORTEFEUILLE  
+ MARGE NETTE



Tout d'abord, la rentabilité varie selon le type d'institution. Comme attendu, les ONG et les coopératives enregistrent des marges plus élevées que les IFNB, généralement grâce à leur coût de financement inférieur. Cela résulte du fait qu'elles ont d'avantage recours aux subventions et crédits subsidiés et qu'elles utilisent l'épargne comme source de financement peu onéreuse laissant ainsi plus de place pour réaliser des marges comme le montre le graphique 4. Les ONG de l'échantillon enregistrent

est le reflet de leur maturité. Les IMF dont les prêts moyens sont inférieurs à 250 USD semblent être sur la bonne voie puisque leur structure de coûts, dépendante des charges d'exploitation, a enregistré une amélioration constante. Les charges sont en effet passées d'une moyenne de 42,8% en 2005 à 29,6% trois ans plus tard. Une efficacité plus grande permet généralement aux IMF de laisser davantage de place à l'augmentation des frais d'intérêt et de commissions liés aux refinancements externes.

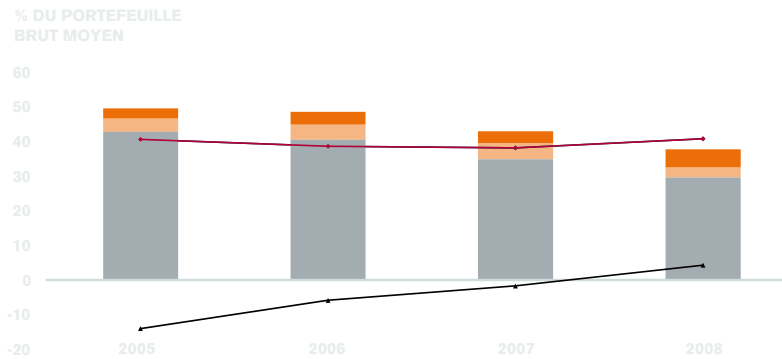
## 2. RENTABILITÉ

ANALYSE TRANSVERSALE DES PERFORMANCES DES IMF AFRICAINES | 3<sup>EME</sup> ÉDITION | NOV10



**GRAPH 4.2**  
ANALYSE DE LA MARGE NETTE (IMF < \$250)

- CHARGES D'INTÉRÊTS ET FRAIS
- DOTATIONS AUX PROVISIONS
- CHARGES D'EXPLOITATION
- RENDEMENT DU PORTEFEUILLE
- ★ MARGE NETTE



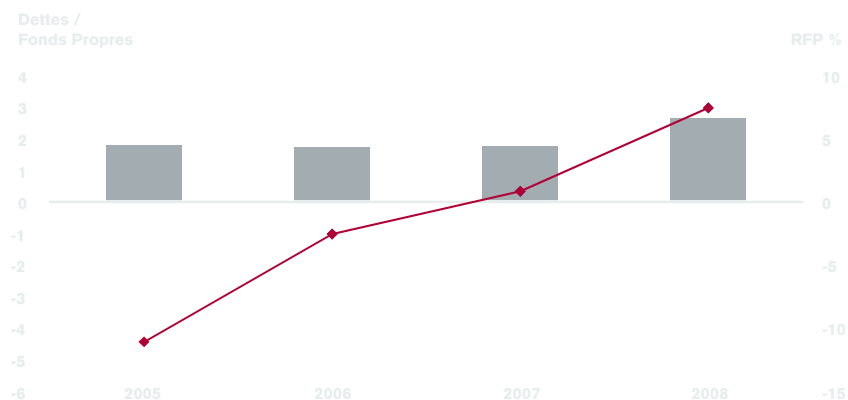
Étant donné que la rentabilité est souvent fonction du prix que les IMF font payer à leurs clients, nous avons intégré au graphique le rendement du portefeuille. Dans les deux graphiques, les rendements ont tendance à se stabiliser, ce qui montre que les marchés ont acquis une certaine maturité et que la concurrence augmente. Les IMF sont donc sous pression et doivent réduire les taux d'intérêt qu'elles appliquent à leurs clients.

Pour protéger leurs marges, elles devront améliorer leur productivité et devenir plus efficaces. Leurs charges d'exploitation devront diminuer pour leur permettre d'absorber les charges liées aux dotations aux provisions et aux refinancements.

Une autre tendance intéressante, illustrée par le graphique 5.1 ci-dessous, est l'augmentation de la rentabilité des fonds propres en parallèle avec le niveau d'endettement depuis 2006, pour les IMF dont le prêt moyen est inférieur à 250 USD (Graphique 5.1). De nouveau, une plus grande dépendance vis-à-vis du refinancement des prêts est typique des IMF évoluant vers d'avantage de maturité comme le montre le graphique 5.2. Les institutions qui y apparaissent sont des IMF plus mûres. Cependant, le graphique met aussi en évidence les risques associés aux leviers plus importants: les IMF plus mûres, plus grandes et plus endettées ont vu leur rentabilité chuter fortement en 2006 et 2007, même si elles ont réussi ensuite, en 2008, à récupérer une partie du terrain perdu, lorsque la RFP a atteint un modeste 8%.

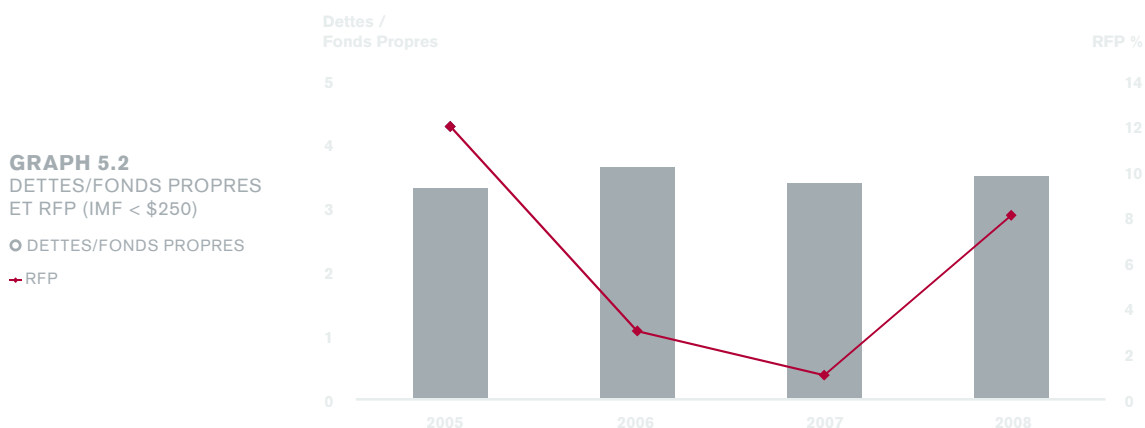
**GRAPH 5.1**  
DETTES/FONDS PROPRES ET RFP (IMF > \$250)

- DETTES/FONDS PROPRES
- RFP



## RENTABILITÉ .2

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



### CONCLUSION SUR LA QUALITÉ DU PORTEFEUILLE ET LA RENTABILITÉ

- En général, la qualité du portefeuille s'est légèrement améliorée, notamment pour les IMF dont le prêt moyen est inférieur à 250 USD.
- Dans un contexte marqué par la croissance et une concurrence accrue, on s'oriente davantage vers des prêts individuels. Cependant, la méthodologie n'est pas encore complètement maîtrisée par certaines IMF pour qui les prêts individuels restent plus risqués que les prêts collectifs.
- De manière générale, les niveaux des réserves pour pertes sur prêts se sont améliorés mais restent significativement en deçà des meilleures pratiques préconisées pour les IMF dont les prêts moyens sont supérieurs à 250 USD.
- Les IMF ont acquis de l'expérience et sont devenues plus efficaces, ce qui leur a permis de réduire leur ratio de charges d'exploitation. Cependant, certains nouveaux projets et à venir, comme le renouvellement du SIG et le développement de nouveaux produits, peuvent avoir un impact négatif sur ce ratio et mettre la pression sur les marges.
- De plus, les IMF s'orientent vers des sources de financement commerciales et leurs coûts de financement augmentent. Cette tendance va sans doute se poursuivre et impose des pressions nouvelles sur la structure de coûts, limitant ainsi les possibilités de provisionnement.
- La concurrence risque d'être de plus en plus vive, ce qui met la pression sur les taux d'intérêt que les IMF appliquent. Si elles ne peuvent compenser cette baisse des taux d'intérêt en abaissant leurs charges opérationnelles, leur rentabilité diminuera.

### 3. STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



Ce chapitre analyse la structure de financement des IMF ayant fait l'objet d'une notation, en fonction de leur forme juridique et du cadre légal. Nous procéderons ensuite à une analyse plus détaillée du coût du financement et de la structure de la dette et de l'épargne des IMF.

#### INFLUENCE DU STATUT JURIDIQUE

Le choix d'une forme juridique influence grandement la structure de financement des IMF. Dans l'échantillon, nous avons distingué quatre formes juridiques: les banques, les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC), les institutions financières non bancaires (IFNB) et les organisations non gouvernementales (ONG). Dans le contexte qui nous occupe, une IFNB est une société à responsabilité limitée par actions et qui peut être régie par la banque centrale.

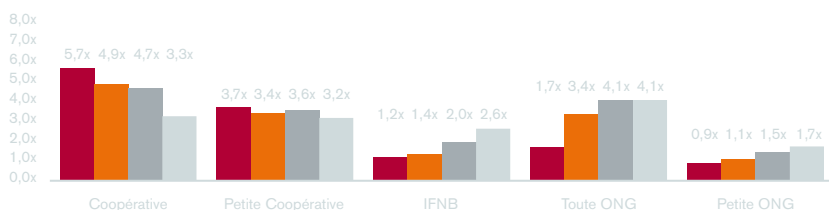
L'échantillon ne comprend aucune banque régulée et une seule banque rurale, il s'agit d'Union Rural Bank Ltd (Ghana). Comme elle n'est pas représentative des banques (rurales) africaines, elle n'a pas été reprise dans l'analyse, ce qui ramène le nombre de formes juridiques à trois. Nous renvoyons les lecteurs intéressés au rapport de notation d'Union Rural Bank.<sup>9</sup>

Avant d'étudier les structures de financement, penchons nous d'abord sur l'effet de levier par type d'institution, illustré par le graphique 6.<sup>10</sup> La principale tendance visible est la diminution du levier financier des coopératives, à comparer avec l'augmentation du levier financier des IFNB et des ONG. Cette diminution est en grande partie due à la diminution enregistrée par les deux plus grandes coopératives de l'échantillon, Kafo Jiginew (Mali) et RCPB (Burkina Faso).<sup>11</sup> Si on exclut ces deux coopératives de l'échantillon, le résultat des coopératives est stable

ou légèrement à la baisse. Il faut cependant noter que les coopératives, si on les compare entre elles, enregistrent des effets de levier excessivement variables, qui vont de 1,3x à 20x.

Pour les ONG également, l'inclusion de deux grandes institutions comme Al Amana (Maroc) et KWFT (Kenya) fausse les résultats. Si on les retire de l'échantillon, l'effet de levier est alors significativement plus bas et légèrement en hausse, passant de 0,9x à 1,7x. Sur la période examinée (4 ans), Al Amana a vu son levier financier passer de 2,3x à 4,2x en 2008 et KWFT de 2,2x à 4,0x. Comme on pouvait s'y attendre, les IFNB atteignent un niveau de levier financier généralement plus élevé. Cependant, par rapport aux ONG, l'augmentation s'est faite à un rythme plus élevé, passant de 1,2x en 2005 à 2,6x en 2008.

Un examen plus minutieux de la structure de financement des différents types d'IMF (graphique 7) montre que la forme juridique influence profondément la structure de financement. Si on examine les coopératives, on se trouve face à une situation connue, avec une majorité des fonds issus des dépôts et très peu issus du refinancement par dette. Cependant, si on exclut les deux grandes coopératives que sont RCPB et Kafo Jiginew, le panorama change à nouveau de manière significative. Il apparaît alors que les plus petites coopératives ne tirent de l'épargne qu'une part relativement faible de leurs fonds (36%), comparé au niveau de l'ensemble des coopératives (60%). Une analyse approfondie des coopératives montre que toutes les coopératives du Niger et celle active en Ouganda dépendent davantage du refinancement par dette que de l'épargne pour se financer, alors que les deux coopératives du Rwanda et de Guinée n'utilisent pas de refinancement par dette. Dans le cas du Niger, la presque totalité du financement est fourni par le



**GRAPH 6**  
EFFET DE LEVIER SELON  
LE STATUT JURIDIQUE

● 2005  
● 2006  
● 2007  
● 2008

<sup>9</sup> Planet Rating (2009-11) GIRAFE Rating Union Rural Bank Ltd. Ghana; <http://www.planetrating.com/EN/rapport.php>

<sup>10</sup> Pour faciliter l'analyse comparative, le graphique 6 montre la moyenne pondérée de l'effet de levier qui est égal au levier financier de la structure de financement moyenne pour chaque type d'institution comme le montre le graphique 7. Il faut noter que ceci donne lieu à des effets de levier moyens légèrement différents de ceux auxquels on arriverait si l'effet de levier moyen de chaque institution était calculé.

<sup>11</sup> RCPB, qui a enregistré la plus grande réduction de levier financier (de 6,4x en 2005 à 4,7x en 2008), a en fait vu ses fonds propres augmenter plus rapidement à cause des bénéfices non-distribués que le total de ses actifs.

## STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF.3

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



Fonds Européen pour le Développement dont le taux est fixé à 0% pour les coopératives.

Un examen attentif de la structure de financement montre que l'augmentation de l'effet de levier des IFNB est principalement due au refinancement par dette – qui augmente de 22% en 2005 à 37% en 2008 –, la part de l'épargne et des autres actifs restant relativement stable.

Pour les ONG, la moyenne pondérée de la structure de financement montre que les fonds sont en grande partie issus du refinancement par dette et qu'une portion très faible vient de l'épargne. Cependant, si on examine uniquement les petites ONG (hors Al Amana et KWFT), la structure de financement montre un plus grand équilibre entre fonds propres, dette et épargne. Bien qu'en moyenne, la part du

### INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

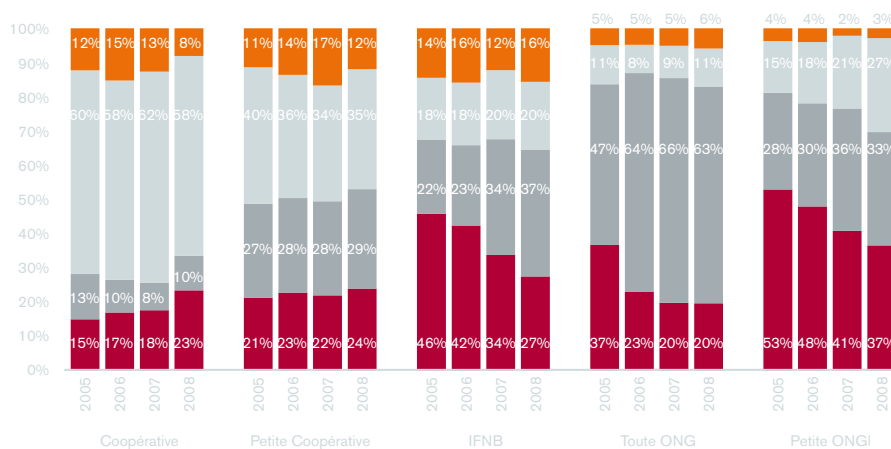
Outre la forme juridique, la législation du pays/de la région d'intervention exerce aussi une influence majeure sur la structure de financement des institutions. La structure de financement moyenne par région (voir graphique 8) propose un aperçu du type général de législation en place dans les différentes régions.

### AFRIQUE DU NORD

En Afrique du Nord, les services de microfinance ne sont proposés que par des ONG qui ne sont pas autorisées à mobiliser de l'épargne. Les deux IMF de cette région, Al Amana et DBACD, présentent donc

**GRAPH 7**  
STRUCTURE DE FINANCEMENT SELON LE STATUT JURIDIQUE

● AUTRE  
● EPARGNE  
● DETTE  
● FONDS PROPRES



refinancement par dette soit un peu plus importante que celle de l'épargne (33% contre 27%), le refinancement par dette ne dépasse l'épargne que chez 4 ONG sur les 15 de ce groupe. Cependant, il faut noter que seulement 2 ONG sont officiellement autorisées à mobiliser de l'épargne. La section consacrée à l'épargne, plus bas, propose une analyse plus détaillée de cet aspect, mais il est important de bien comprendre l'influence que la législation locale exerce sur la structure de financement des IMF.

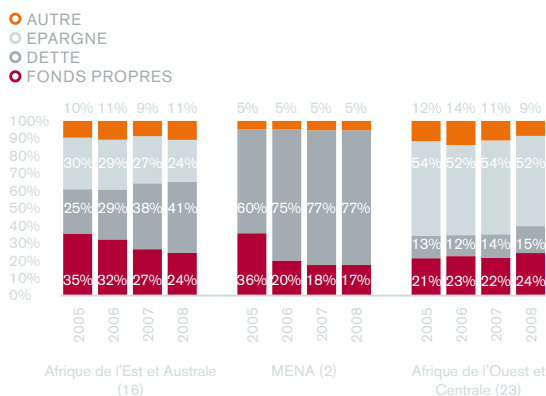
une structure de financement moyenne composée uniquement de fonds propres et de dette. En Afrique de l'Ouest et Centrale, l'environnement réglementaire est tel que c'est le modèle coopératif qui domine, ce qui donne lieu à une structure moyenne de financement faisant intervenir une forte proportion d'épargne (52%). La région Afrique de l'Est et Australe présente elle un environnement réglementaire plus diversifié, ce qui donne lieu à une structure de financement elle aussi plus diversifiée.

### 3. STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



**GRAPH 8**  
STRUCTURE DE FINANCEMENT PAR RÉGION



#### L'AFRIQUE DE L'EST

L'Afrique de l'Est est la région d'Afrique qui a le plus fait évoluer son environnement réglementaire et développé des règles spécifiquement orientées vers les IMF collectant de l'épargne. Ainsi, des normes ont été mises en place en Ethiopie (1996), en Ouganda (2003), au Kenya (2006) et en Zambie (2006), pour ne citer que quelques exemples. Le graphique 9 montre la structure moyenne de financement par pays en 2008.

○ **Ethiopie:** Même si les IMF sont autorisées à mobiliser l'épargne volontaire, elles ne l'ont fait que de manière limitée, comme le montre leur structure de financement. Cette faible mobilisation de l'épargne s'explique surtout par l'existence, depuis plusieurs années, de financements subsidiés<sup>12</sup>. Ce financement étant sur le point de se terminer, les IMF essaient de plus en plus de mobiliser l'épargne. En effet, obtenir des fonds de sources internationales est virtuellement impossible et se financer auprès de banques commerciales est très difficile, les garanties exigées étant rédhitoires.

○ **Kenya et Ouganda:** une réglementation sur la mobilisation de l'épargne a été mise en œuvre récemment dans ces deux pays (en 2004 en Ouganda, en 2008 au Kenya). Cependant, les IMF kényanes et ougandaises de l'échantillon ne sont

pas autorisées à mobiliser les dépôts<sup>13</sup>, à l'exception de la coopérative MCDT en Ouganda. La source prédominante des fonds est donc le refinancement par dette. Il faut noter que les dépôts repris dans le graphique 9 sont presque tous (sauf pour MCDT) de l'épargne obligatoire.

○ **Tanzanie:** la seule IMF tanzanienne de l'échantillon (Mucoba) est réglementée par la Bank of Tanzania et autorisée à mobiliser de l'épargne, ce qui explique la part importante de l'épargne dans sa structure de financement.

○ **Rwanda:** les trois IMF du Rwanda présentent des structures de financement diverses et variées parce que l'une est une coopérative et les deux autres des IFNB. De manière générale, la part du refinancement par dette dans la structure de financement des deux IFNB est limitée, ce qui est typique d'un pays où la microfinance a commencé à se développer plus tard que dans le reste de l'Afrique de l'Est, mais qui commence à rattraper son retard.

#### AFRIQUE AUSTRALE

A l'exception de l'Afrique du Sud, les IMF d'Afrique Australe montrent une structure de financement fortement basée sur les fonds propres – c'est le cas au Malawi (CUMO) et en Zambie (CETZAM) – qui s'explique par le recours aux dons qui a historiquement existé dans ces deux institutions.

#### AFRIQUE DE L'OUEST

○ **Zone UEMOA:**<sup>14</sup> dans la zone UEMOA, les activités de microfinance sont régulées par la loi "PARMEC", qui modifie la réglementation bancaire existante. En terme de financement, cette loi permet aux coopératives de collecter l'épargne de leurs membres. L'épargne est donc la principale source de financement des activités de crédit dans la région. La loi a été amendée en 2008 et permet maintenant à d'autres types d'institutions<sup>15</sup> de proposer des services financiers et de mobiliser l'épargne. Il est cependant trop tôt pour déterminer si ceci va donner lieu à des changements profonds dans la structure de financement des IMF de la région.

<sup>12</sup> En l'occurrence, des prêts étaient accordés par le RUFIP (Rural Financial Intermediation Program), pour une période de 12 ans, au taux annuel de 6% et avec une période de grâce de 7 ans.

<sup>13</sup> KWFT a depuis obtenu de la Banque Centrale du Kenya une licence l'autorisant à mobiliser l'épargne, mais les données utilisées dans l'étude datent d'avant l'obtention de cette licence

<sup>14</sup> L'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'ouest (UEMOA) a remplacé en 1994 l'Union Monétaire d'Afrique de l'Ouest et se compose de 8 pays (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo).

<sup>15</sup> Jusqu'alors, les non-coopératives ne pouvaient obtenir une licence que pour 5 ans. Cette restriction a maintenant été levée.

## STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF.3

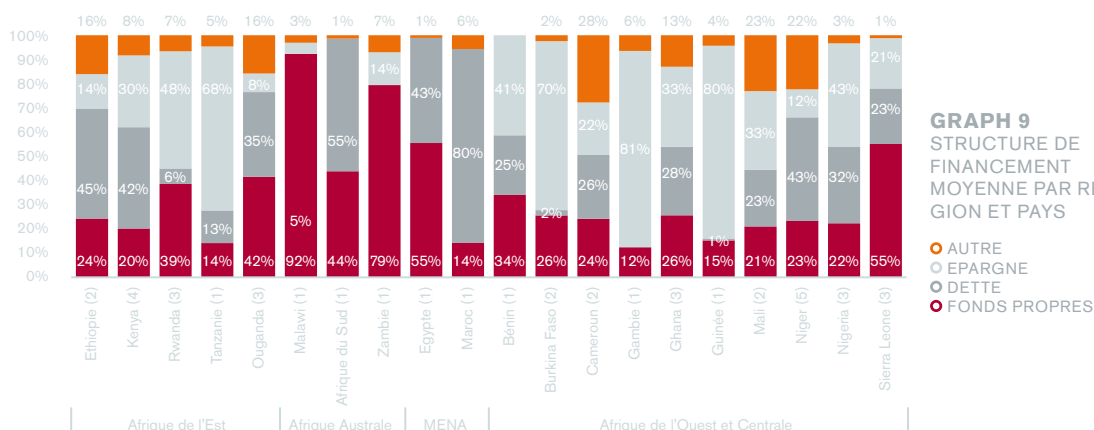
ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



o **Ghana**: la structure de financement est très variée, l'échantillon étant constitué d'une banque rurale et de deux ONG. La réglementation intègre plusieurs options qui permettent aux IMF de mobiliser l'épargne en choisissant un statut de banque rurale, de caisse d'épargne et de crédit ou de banque commerciale. Dans notre échantillon, la banque rurale n'a utilisé que le refinancement par dette en 2008 et utilise principalement l'épargne pour se financer. Les deux ONG se financent elles sur base d'un mélange de dette et d'épargne obligatoire.

### COÛT DU FINANCEMENT

Pour comprendre le coût du financement, il est utile d'analyser le Ratio du Coût de Financement<sup>17</sup> en fonction des statuts juridiques (voir graphique 10). Ce sont les coopératives qui enregistrent les coûts de financement les plus bas par rapport à leur portefeuille de crédits (2,0%), comparé aux IFNB et aux ONG (4,3% et 4,1% respectivement). La tendance principale à noter est l'augmentation, pour tous les types d'institutions, du ratio du coût de financement.



o **Nigéria**: une nouvelle loi applicable aux banques de microfinance (MFB) a été adoptée en 2005 et autorise les IMF à mobiliser l'épargne. A ce jour, 900 MFB ont obtenu une licence. Les trois IMF de notre échantillon n'étaient pas reconnues comme MFB au moment où la notation a été réalisée.<sup>16</sup> Cependant, leur structure de financement montre qu'elles utilisent le refinancement par dette (32%) mais encore davantage les dépôts (43%).

o **Sierra Leone**: La structure de financement des IMF est typique d'une microfinance qui n'en est qu'à ses premiers pas. Les IMF se financent en grande partie sur des fonds propres qui sont presque intégralement issus de dons. Le reste du financement se fait sur un mélange de dette et d'épargne obligatoire. Avant d'analyser en profondeur la nature et les aspects spécifiques du refinancement par dette et de l'épargne que les IMF sont capables d'attirer, analysons le coût de ces sources de financement.

Cependant, comme le montre le graphique 11, cette hausse n'est pas due à une augmentation du coût des fonds, pour les coopératives et les IFNB, et n'est due à une telle augmentation qu'en partie pour les ONG. Pour les IFNB et les ONG, la cause principale de l'augmentation du ratio est plutôt liée à l'augmentation du levier financier dans ces types d'institutions.<sup>18</sup>

La différence entre les charges moyennes d'intérêts sur la dette et l'épargne<sup>19</sup> que paient les différents types d'institutions met en évidence le montant inférieur des intérêts payés sur l'épargne par rapport à la dette. De plus, il est intéressant de noter que seules les ONG ont connu une augmentation du coût de financement dû à une hausse des taux d'intérêts, qui sont passés en moyenne de 4,8% à 5,5%. La principale cause de ce phénomène est le remplacement graduel des fonds subsidiés par des fonds obtenus auprès de sources commerciales.

<sup>16</sup> Depuis, LAPO a reçu une licence et est devenue une Banque de Microfinance Bank, mais les données utilisées ici datent d'avant l'obtention de cette licence.

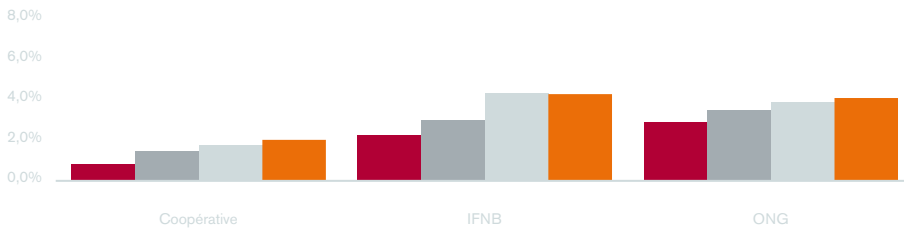
<sup>17</sup> Ratio de Coût de Financement = charges d'intérêts et frais sur la dette et l'épargne / portefeuille moyen de crédits.

<sup>18</sup> Etant donné les variations de tendance et de valeur de l'effet de levier des coopératives, il est impossible d'arriver à une conclusion définitive sur cet aspect en ce qui les concerne.

<sup>19</sup> Charges d'intérêts = charges d'intérêts et frais sur la dette et l'épargne / dette moyenne + épargne.

### 3. STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF

ANALYSE TRANSVERSALE DES PERFORMANCES DES IMF AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10

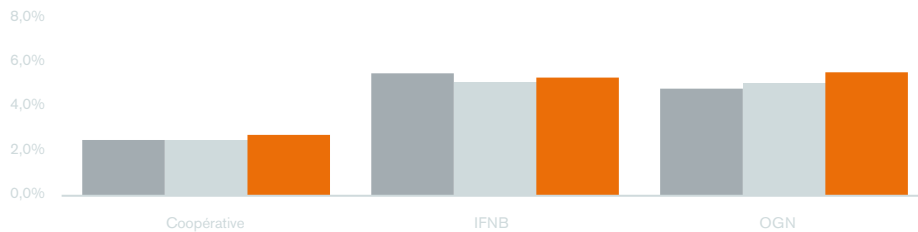


**GRAPH 10**  
RATIO DU COÛT DE FINANCEMENT SELON LE STATUT JURIDIQUE<sup>20</sup>

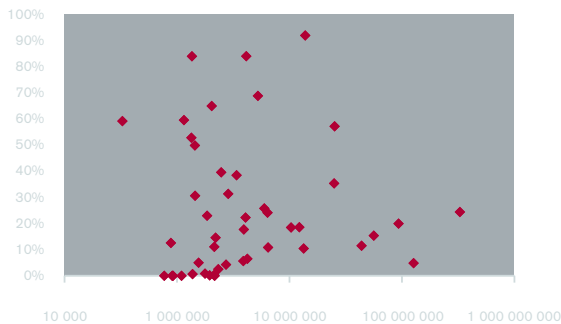
● 2005  
● 2006  
● 2007  
● 2008

**GRAPH 11**  
COÛT DE FINANCEMENT MOYEN SELON LE STATUT JURIDIQUE<sup>21</sup>

● 2006  
● 2007  
● 2008



**GRAPH 12**  
RATIO DU COÛT DE FINANCEMENT ET ACTIF TOTAL<sup>22</sup>



Aucune corrélation claire ne peut être établie entre la taille de l'IMF et le ratio de coût de financement. Les IMF dont les actifs sont inférieurs à 75 millions USD ont des ratios du coût de financement très variables, qui vont de 0% à 18,4%. Les cinq IMF dont les actifs dépassent 75 millions USD ont des ratios du coût de financement inférieurs à 5,0%, mais aucune conclusion définitive ne peut être tirée étant donné la faible taille de ce sous-échantillon.

#### DETTE

L'examen de la structure de la dette montre plusieurs tendances :

**o Accès au refinancement externe:** presque toutes les institutions ont accès au refinancement par dette. Seules trois IMF n'ont pas eu accès au refinancement par dette au cours des quatre dernières années (SDSA, CUMO et CETZAM), et trois autres en 2008 (Mucoba, Prodia et URB). Même si presque toutes les IMF ont accès au refinancement commercial, la dette subventionnée continue à être très utilisée et est la forme prédominante de financement par dette dans certains pays (par exemple en Ethiopie et au Niger).

**o Taux d'intérêt:** vu que la plupart des IMF ayant accès au refinancement par dette ont accès aussi bien au crédit commercial qu'au crédit subventionné, les taux d'intérêt varient énormément, de 0% à plus de 20%. Globalement, les taux d'intérêt sont plus élevés en Afrique de l'Est qu'en Afrique de l'Ouest et dans la région MENA.

**o Fonds internationaux:** les fonds internationaux vont principalement à l'Afrique de l'Est et à la zone MENA alors qu'en Afrique de l'Ouest rares sont les IMF qui y ont accès. Les IMF d'Afrique de l'Ouest ont accès principalement à des crédits commerciaux locaux et dépendent moins de ces crédits car elles mobilisent plus d'épargne.

<sup>20</sup> Sont exclues du graphique les données relatives à CUMO, MCDT, MUL, RML, Sofina et Yehu.

<sup>21</sup> Sont exclues du graphique les données relatives à CUMO, MCDT, MUL, Prodia, RML, SMT, Sofina et Yehu.

<sup>22</sup> Sont exclues du graphique les données relatives à CUMO.

## STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF 3

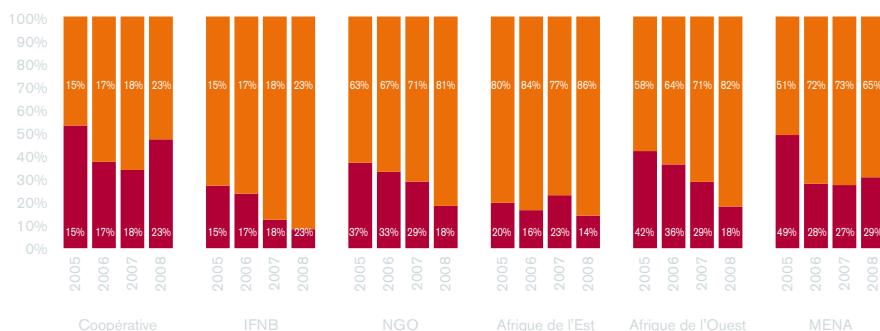
ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



- **Risque de change:** la plupart des institutions d'Afrique de l'Est qui ont accès à des prêts internationaux en devises étrangères se sont dotées de mécanismes de protection simples contre le risque de change.<sup>23</sup> Le mécanisme le plus courant est celui du contre-crédit (dépôt de devises fortes à un taux de change fixe auprès d'une banque commerciale locale contre un prêt en monnaie locale). D'autre part, le financement en devise locale auprès d'investisseurs internationaux est aujourd'hui de plus en plus possible, soit grâce à des systèmes de couverture (avec l'aide d'initiatives comme le Currency Exchange Fund<sup>24</sup>) ou à des garanties auprès des banques commerciales locales. Cependant, certaines IMF continuent à couvrir des risques de change importants.
- **Risque du taux d'intérêt:** le risque de taux d'intérêt est limité car la plupart des IMF empruntent à taux fixe ou sur base de l'Euribor ou du Libor, dont les marges de fluctuation sont relativement étroites.
- **Maturité de la dette:** à l'exception de deux institutions, toutes les IMF ayant eu accès au refinancement par dette ont obtenu des prêts à long terme (plus d'un an). Le graphique 13 montre la ventilation des durées des prêts par type d'institution et région.
- Si on analyse les données en fonction du type d'institution, il est clair que les IFNB et les ONG obtiennent des prêts à plus long terme que les coopératives. Ceci est dû au fait que les coopératives d'Afrique de l'Ouest se refinancent auprès de banques commerciales locales qui travaillent avec des échéances plus courtes (environ 2 ans) que les fonds internationaux.
- Si on analyse les données par région, on remarque que l'Afrique de l'Est bénéficie d'une plus grande stabilité en matière de maturité des prêts et dispose depuis un certain temps d'une structure de refinancement par dette qui intègre une composante à long terme. Les IMF d'Afrique de l'Ouest n'ont intégré cette composante à long terme que récemment.

**GRAPH 13**  
MATURITÉ DE LA DETTE  
SELON LE STATUT  
JURIDIQUE ET LA RÉGION

○ LONG TERM  
● SHORT TERM



<sup>23</sup> Exception faite des pays utilisant le FCFA, aucun produit de couverture en euro n'étant disponible à ce jour auprès d'acteurs commerciaux. Les seuls produits disponibles le sont dans le cadre de projets développés par des bailleurs de fonds.

<sup>24</sup> TCX est un fonds spécialisé qui propose des produits de gestion des risques de marché liés aux fluctuations des taux de change à des investisseurs et à leurs clients actifs dans les marchés émergents.

### 3. STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



#### EPARGNE

Sur les 41 IMF de l'échantillon, 20 possèdent une licence les autorisant à mobiliser et à jouer un rôle d'intermédiaire en matière d'épargne. La quasi-totalité de ces 20 IMF demandent également à leurs clients de garantir les emprunts par un dépôt d'espèces, qui représente cependant pour une majorité d'IMF moins de 40% de l'épargne totale (voir le tableau ci-dessous).

Nom de l'IMF	Epargne volontaire (en %)
SOFINA	100,0%
MFI B	100,0%
COOPEDU	95,8%
RCPB	92,2%
Yetemali	79,9%
CBDIBA/RENACA	61,1%
Wasasa	61,0%
Yarda Tarka Maggia	60,6%
Duterimbere	58,2%
Mucoba	55,1%
Yarda Zinder	48,8%
RMCR	43,2%
MFI A	27,2%
MCDT	1,7%
Kokari	0,0%
ACEP Cameroun	0,0%
Kafo Jiginew	n/a
Taanadi	n/a
URB Ghana	n/a

Ces IMF sont affectées par une faiblesse récurrente en matière de gestion des liquidités, surtout dans les pays où la supervision par les autorités de régulation est faible (par exemple, là où s'applique la loi PARMEC). Même si elle n'est pas avantageuse pour le client, l'épargne obligatoire apporte aux IMF une certaine stabilité en matière de dépôts, puisque ceux-ci ne peuvent être retirés avant le terme du prêt. De

plus, le risque de retrait massif de l'épargne est limité par deux facteurs:

- historiquement, les dépôts à vue des IMF mobilisant l'épargne montrent une grande stabilité, et
- la concentration de dépôts est faible, le dépôt moyen par épargnant se situant entre 80 et 105 USD pour les IMF réglementées.

De manière générale, on peut remarquer que, dans de plus en plus de pays, des lois réglementant la mobilisation des dépôts par les IMF ont été adoptées ou sont en cours d'adoption. Cependant, comme le montrent les graphiques 7 et 8, il n'y a pas de tendance significative à l'augmentation de l'épargne dans la structure de financement des IMF d'Afrique. D'une part, cela est dû au temps et aux efforts nombreux que requiert la mise en œuvre d'une telle réglementation par le législateur, auxquels s'ajoutent le temps et les efforts que les IMF doivent investir pour s'assurer qu'elles respectent les critères d'obtention de la licence. Cela est également dû au fait qu'une fois obtenue la licence, mobiliser l'épargne est un processus long et ardu pour les IMF. Comme le montrent les notations d'IMF ougandaises qui ont obtenu le droit de capter les dépôts et sont donc devenues des MDI<sup>25</sup>, convaincre le public de confier des fonds en grande quantité à une IMF n'est pas simple et il faut un effort de marketing important pour faire comprendre aux gens que leur argent sera plus en sécurité dans une IMF que sous leur matelas. Pour toutes ces raisons, on peut estimer qu'à long terme l'épargne va jouer un rôle plus important dans la structure de financement des IMF africaines mais que ce changement se fera graduellement.

Un des problèmes récurrents auquel est confronté l'Afrique est la captation illégale de dépôts par des IMF qui n'ont pas obtenu de leur banque centrale une licence pour le faire. Cette pratique prend différentes formes, certaines IMF de l'échantillon mobilisent des dépôts volontaires qui sont ensuite utilisés dans le cadre d'activités d'intermédiation, d'autres exigent une garantie en liquide aux clients et gardent ensuite la somme en liquide. Sur les 21 IMF de l'échantillon qui n'ont pas de licence les autorisant à capter de l'épargne, six seulement ne le font pas. Sur les 15 qui captent de l'épargne, trois affirment mobiliser des

<sup>25</sup> Notation GIRAFE de Uganda Microfinance Ltd. (aujourd'hui Equity Bank Uganda), janvier 2008; notation GIRAFE de Pride Microfinance Ltd., juillet 2010.

## STRUCTURE DE FINANCEMENT DES IMF .3

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



dépôts volontaires, les pourcentages étant de 27%, 30% et 62% (données de 2008). La majorité des 12 autres ont pour habitude de demander au client une garantie en liquide et de lui permettre d'épargner au-delà de ce montant, l'argument avancé étant que le client disposera ainsi du montant nécessaire pour garantir un autre prêt. De plus, pour « faciliter la vie » du client, ces sommes restent souvent dans l'institution pendant que le client « se repose » entre deux prêts. Si on applique la législation à la lettre, mobiliser ainsi des dépôts est illégal et les 15 institutions concernées courent le risque d'une intervention de leur banque centrale. Dans la pratique, les banques centrales, si elles interviennent, le font de manière sporadique, ce qui permet à cette pratique de se perpétuer et donne l'impression qu'elle est « autorisée ».

### CONCLUSIONS

Les structures de financement varient de manière significative selon le type d'institution et la réglementation en place dans le pays. En moyenne, les coopératives ont l'effet de levier le plus élevé sur les 4 ans et se financent généralement davantage par l'épargne que par le crédit. Cependant, les plus petites coopératives, si on les compare à leurs pairs

de plus grande taille, cherchent à se financer en partie par le crédit, plutôt que de tout baser sur les dépôts. Dans plusieurs cas, ce refinancement se fait sur base de taux subsidiés qui ont pour conséquence de détourner les institutions de la mobilisation de l'épargne.

Ce phénomène n'a pas été observé chez les IFNB et les ONG. Phénomène intéressant, ce sont les ONG qui, sur la période 2005-2008, ont enregistré une augmentation de la part des dépôts dans leur structure de financement, alors que la majorité d'entre elles ne sont pas autorisées à mobiliser l'épargne. Comme souligné plus haut, les garanties en liquide restent un phénomène courant en Afrique, même si elles ne sont pas bénéfiques pour le client et sont illégales pour la plupart des IMF.

L'effet des nouvelles réglementations mises en œuvre dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest et de l'évolution de la loi PARMEC, qui autorise aujourd'hui des institutions non-coopératives à mobiliser de l'épargne, n'est pas encore visible dans les données actuelles. Cependant, elles devraient avoir un impact à long terme sur la structure de financement des IMF et sur leur recours accru à l'épargne pour financer leurs services financiers.

## 4. EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>EME</sup> ÉDITION | NOV10



Les indicateurs relatifs à l'efficacité et la productivité permettent de mesurer les performances des IMF sur la base de la manière dont elles utilisent leurs ressources, notamment leurs actifs et leur personnel, pour proposer leurs services.

Une IMF peut être qualifiée d'efficace lorsqu'elle parvient à minimiser le coût de la prestation de ses services. L'efficacité a ici été analysée sur la base de deux indicateurs:

- Ratio de charges d'exploitation: charges d'exploitation/portefeuille brut moyen
- Coût par emprunteur: charges d'exploitation/ nombre moyen d'emprunteurs

L'analyse de la productivité consiste elle à déterminer avec quelle efficacité les IMF fournissent leurs services. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la productivité mais nous en privilégions ici deux :

- Productivité des gestionnaires de crédit (emprunteurs): nombre d'emprunteurs/nombre total de gestionnaires de crédit. La productivité des gestionnaires de crédit permet d'évaluer la productivité de l'ensemble du personnel de terrain.
- Productivité du personnel (emprunteurs): nombre d'emprunteurs/nombre total de membres du personnel.

Les IMF ont été analysées en tenant compte du volume de leurs opérations, de leur région et de leur statut juridique. Dans certains cas, les indicateurs ont

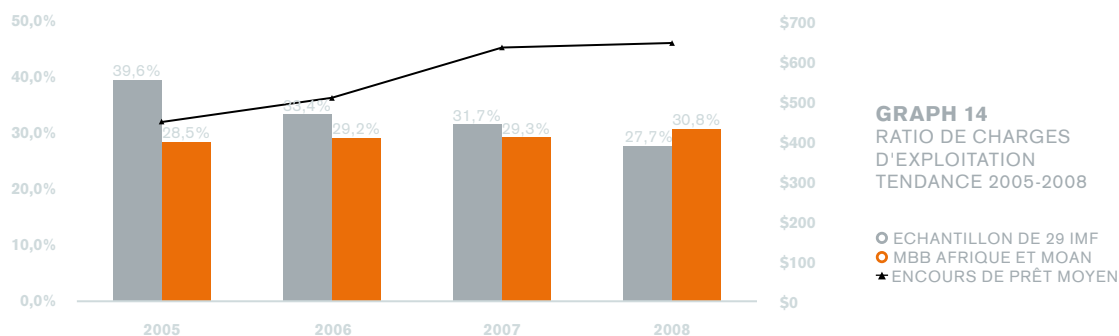
été comparés avec l'encours de crédit moyen et les produits proposés.

Le montant des crédits étant l'un des principaux stimuli de l'efficacité et de la productivité, l'échantillon a par conséquent été divisé en deux groupes: les IMF dont l'encours de crédit moyen est inférieur à 250 USD (IMF<250) et celles dont l'encours moyen est supérieur à 250 USD (IMF>250). Le montant de 250 USD est un bon niveau et correspond à la valeur médiane de la distribution des encours de crédit moyen pour chacune des quatre années, puisqu'on trouve 25 IMF<250 et 22 IMF>250.

Comme indiqué plus haut, certaines IMF ont été omises de l'analyse, notamment lorsque les informations nécessaires n'avaient pas été fournies ou lorsqu'elles auraient faussé l'analyse parce que trop éloignées des valeurs moyennes.

### EFFICIENCE

Sur la période analysée, le ratio de charges d'exploitation montre une tendance à la baisse, ce qui indique que les 40 IMF de l'échantillon ont amélioré leur efficacité opérationnelle, en parallèle avec une augmentation de l'encours de crédit moyen, qui est passé de 449 USD à 556 USD. Même si l'échantillon du MBB<sup>26</sup> d'IMF africaines montre un niveau d'efficacité élevé au début de la période analysée, la tendance est restée constante tout au long des 4 années.



**GRAPH 14**  
RATIO DE CHARGES  
D'EXPLOITATION  
TENDANCE 2005-2008

○ ECHANTILLON DE 29 IMF  
○ MBB AFRIQUE ET MOAN  
★ ENCOURS DE PRÊT MOYEN

<sup>26</sup> MicroBanking Bulletin; il est important de noter que la valeur du MBB Afrique utilisée est une moyenne pondérée entre le MBB Afrique et le MBB MENA. <http://www.themix.org/microbanking-bulletin/mbb-issue-no-17-autumn-2008>

## EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE .4

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



En 2008, le ratio de charges d'exploitation le plus élevé a été enregistré par Cumo (90%) et le plus bas par l'IMF B d'Afrique de l'Est à 5%. Au niveau de sa méthodologie, l'IMF B accorde à la fois des prêts individuels et collectifs, le montant moyen du prêt étant de 169 USD. Cumo ne prête qu'à des groupes et le prêt moyen est de 44 USD.

Si on compare le ratio de charges d'exploitation à la taille de l'institution<sup>27</sup>, les économies d'échelle sont évidentes, les plus grandes IMF présentant un ratio

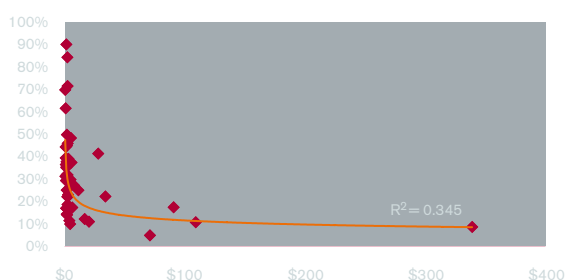
Le graphique ci-dessous montre la corrélation entre le ratio de charges d'exploitation et l'encours de portefeuille. La relation négative suggère que plus le prêt est élevé, plus l'institution est efficace, à part pour quelques IMF dont le ratio de charges d'exploitation a augmenté malgré un portefeuille important. Par exemple, Lapo-Nigeria a un portefeuille de 27.794.108 USD mais des charges opérationnelles de 41%, proches du ratio de 39% d'une institution comme Salone-Sierra Leone, qui a un portefeuille de 757.053 USD.

Ratio de charges d'exploitation (Echantillon de 29 IMF)	Petites	Moyennes	Grandes	Toutes
2005	46.4%	28.3%	15.0%	39.6%
2006	41.2%	22.3%	13.0%	33.4%
2007	40.2%	24.6%	18.1%	31.7%
2008	36.8%	23.5%	16.2%	27.7%

inférieur aux plus petites. Il faut noter cependant que la tendance à la hausse des ratios des IMF moyennes et la courbe en forme de cloche des ratios des grandes IMF sont surtout attribuables au fait qu'en 2007 certaines des IMF classées comme petites ou moyennes l'année précédente sont passées dans la catégorie supérieure. Elles étaient moins performantes que les autres institutions déjà intégrées dans les catégories en question et ont donc contribué à l'augmentation du ratio moyen de ces catégories.

Au niveau de l'échantillon total, le groupe des 10 IMF les plus efficaces se compose d'environ 50% de grandes institutions, 20% d'institutions moyennes et 30% de petites institutions. Seules deux institutions proposent uniquement des prêts individuels et une seule ne propose que des produits collectifs. Le reste utilise les deux méthodologies. Il faut noter également que les IMF qui proposent des produits d'épargne enregistrent un ratio de charges d'exploitation plus élevé que les autres (34,7% contre 22,9%).

**GRAPH 15**  
CORRÉLATION ENTRE LE RATIO DE CHARGES D'EXPLOITATION ET LA TAILLE DU PORTEFEUILLE (ÉCHANTILLON DE 47 IMF)



Il apparaît également qu'il existe une relation inverse entre le ratio de charges d'exploitation et le montant du prêt moyen. Plus le prêt moyen est élevé, plus basses sont les charges opérationnelles, ce qui indique qu'accorder de petits prêts est plus coûteux que des grands. Malgré le fait que les deux sous-échantillons

<sup>27</sup> Petite : Portefeuille < 2 millions d'USD ; Moyenne : 2 millions d'USD < Portefeuille < 8 millions d'USD ; Grande : Portefeuille > 8 millions d'USD. – Définition issue du site [www.themix.org](http://www.themix.org)

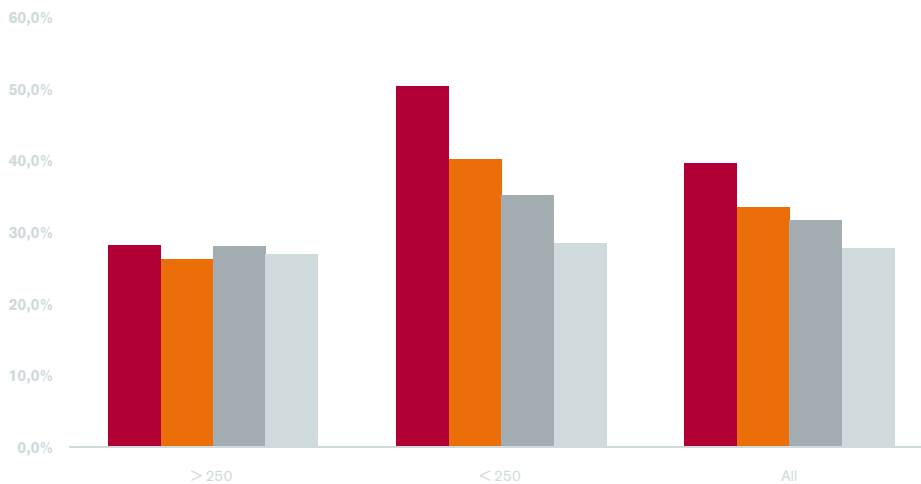
## 4. EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE

ANALYSE TRANSVERSALE DES PERFORMANCES DES IMF AFRICAINES | 3<sup>EME</sup> ÉDITION | NOV10



**GRAPH 16**  
RATIO DES CHARGES D'EXPLOITATION SELON L'ENCOURS DE PRÊT MOYEN

● 2005  
● 2006  
● 2007  
● 2008



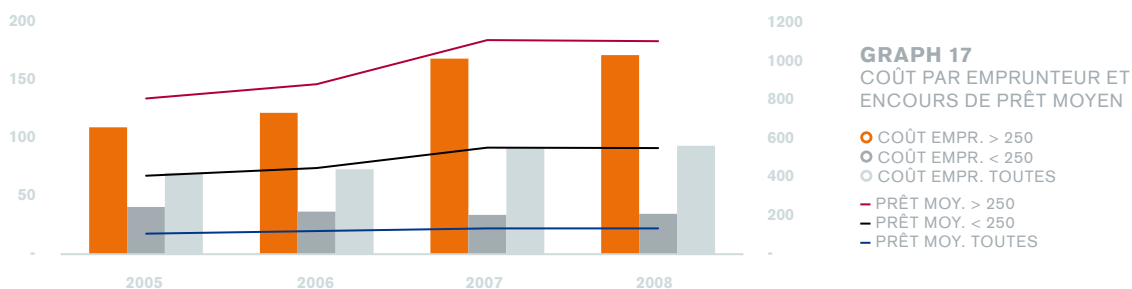
mettent en avant des tendances différentes au cours de la période analysée avec le sous-groupe d'IMF<250 enregistrant une baisse significative du ratio des charges d'exploitation tandis que le sous-groupe d'IMF>250 suit une tendance constante, l'échantillon pris dans son ensemble montre une baisse générale du ratio des charges d'exploitation.

Autre élément intéressant, si on réduit la période d'analyse aux années 2006 à 2008 permettant ainsi d'étendre l'échantillon à 40 IMF, le sous-échantillon d'IMF>250 enregistre alors aussi une baisse du ratio de charges d'exploitation. Ce résultat semble lié à la performance enregistrée par Finadev Tchad qui était exclue de l'échantillon couvrant les années 2005 à 2008 du fait de l'absence de données pour

2005. En fait, cette IMF affiche un ratio de charges d'exploitation très élevé de 130% en 2006 qui ensuite baisse fortement l'année suivante pour atteindre 47%. Cela a un impact évident sur la valeur moyenne du ratio pour l'année 2006.

Cependant, pour juger avec plus de justesse le véritable niveau d'efficience d'une IMF, il est utile de tenir compte des deux indicateurs de l'efficience, à savoir le ratio de charges d'exploitation et le coût par emprunteur.

Comme prévu, le coût par emprunteur est très différent entre les IMF<250 et les IMF>250. Pour le premier groupe de pairs, la valeur moyenne sur les 4 ans est de 35 USD, à comparer avec une valeur quatre



**GRAPH 17**  
COÛT PAR EMPRUNTEUR ET ENCOURS DE PRÊT MOYEN

● COÛT EMPR. > 250  
● COÛT EMPR. < 250  
● COÛT EMPR. TOUTES  
— PRÊT MOY. > 250  
— PRÊT MOY. < 250  
— PRÊT MOY. TOUTES

## EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE .4

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



fois plus élevée pour le second groupe, à 154 USD. En ce qui concerne les tendances, le ratio présente une orientation à la hausse tant pour l'échantillon total que pour le sous-échantillon d'IMF>250, alors qu'il reste constant pour les IMF<250. Un des facteurs qui influence le coût par emprunteur est le prêt moyen accordé par les institutions de microfinance. Il est donc utile de comparer l'évolution du prêt actif moyen et le coût par emprunteur pour notre échantillon. Comme le montre le graphique 17, la dynamique des deux ratios est similaire en terme de tendance, à la fois pour l'ensemble de l'échantillon et pour les groupes de pairs. Cela confirme donc la relation positive entre le prêt moyen et le coût par emprunteur.

Si on examine le coût par emprunteur par institution, l'échantillon présente une grande variance, avec des valeurs allant de 7 USD pour l'IMF B d'Afrique de l'Est à 712 USD pour l'IMF C d'Afrique de l'Ouest.

Le graphique 18 montre la relation entre les deux indicateurs d'efficacité, en différenciant les IMF selon leur prêt moyen. L'analyse combinée des deux ratios montre une certaine relation négative entre le ratio de charges d'exploitation et le coût par emprunteur.

En général, comme l'indiquent les points rouges, les IMF dont l'encours de crédit moyen est plus élevé (IMF>250) présentent un coût par emprunteur plus élevé et des coûts moins élevés sur le portefeuille

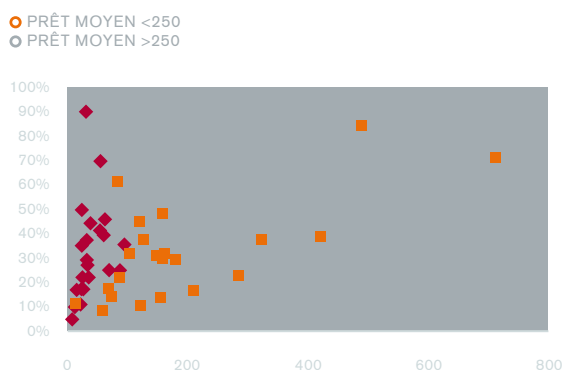
actif. Il y a bien sûr quelques exceptions, comme CETZAM Zambie et l'IMF C d'Afrique de l'Ouest, qui enregistre des valeurs élevées pour les deux indicateurs, ou encore Al Amana Maroc et Kokari Niger, qui eux enregistrent de très bons résultats pour les deux indicateurs et s'avèrent très efficaces.

Les IMF<250 (points bleus), même si elles sont caractérisées par un faible coût par emprunteur (moins de 100 USD), parviennent pour certaines à des niveaux très élevés d'efficacité au niveau de leur charges opérationnelles (l'IMF B d'Afrique de l'Est, Wasasa, Taanadi, DBACD, SEAP et l'IMF E d'Afrique de l'Ouest ont un ratio inférieur à 20% en 2008).

Si on s'intéresse au type d'institution, on constate que les coopératives et les IFNB sont les plus efficaces au niveau du ratio des charges d'exploitation, ce qui est dû, en particulier pour les coopératives, à la manière dont elles opèrent. En effet, elles ont souvent recours à des bénévoles, ce qui leur permet de réduire leurs charges. De plus, on a pu voir que le prêt moyen des coopératives et des IFNB est plus élevé que celui des autres institutions, ce qui confirme une fois de plus la relation positive qui existe entre efficacité et montant moyen du prêt. Les ONG, malgré des ratios de charges d'exploitation plus élevés en début de période, ont fortement amélioré leur efficacité avec le temps. Les chiffres pour les banques ne concernent qu'une seule institution et ne sont donc pas significatifs.

L'analyse des performances régionales montre que les IMF de la région MENA et d'Afrique Australe sont respectivement les plus et les moins efficaces au regard des deux indicateurs. Cependant, les deux sous-échantillons sont très limités et les résultats ne sont donc pas totalement significatifs. L'Afrique de l'Ouest présente des ratios de charges d'exploitation plus élevés en comparaison avec l'Afrique de l'Est. Cependant, les IMF d'Afrique de l'Est présentent des coûts par emprunteur plus élevés.

**GRAPH 18**  
COÛT PAR EMPRUNTEUR ET RATIO DE CHARGES D'EXPLOITATION POUR 2008 (ÉCHANTILLON DE 44 IMF)



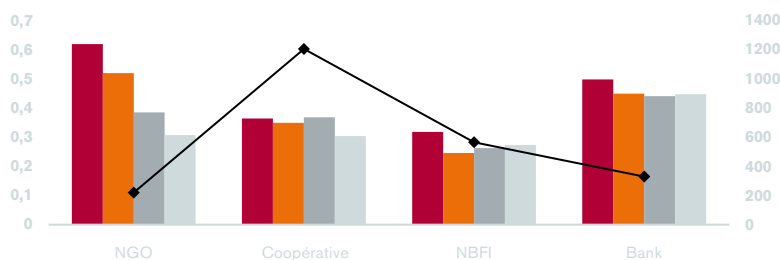
## 4. EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>EME</sup> ÉDITION | NOV10



**GRAPH 19**  
RATIO DE CHARGES  
D'EXPLOITATION ET  
ENCOURS DE PRÊT  
MOYEN SELON LE TYPE  
D'INSTITUTION

● 2005  
● 2006  
● 2007  
● 2008  
→ Pêt Moyen



### PRODUCTIVITE

De manière générale, les indicateurs de productivité montrent une tendance à la hausse pour la période analysée, comme le montre le tableau ci-dessous. De plus, les IMF de l'échantillon ont une productivité significativement plus élevée que la moyenne de l'échantillon du MBB d'IMF africaines, avec une productivité moyenne du personnel de 240 et une productivité des gestionnaires de crédit de 558,

l'Ouest qui utilisent souvent les deux méthodologies de crédit, collective et individuelle, ce qui n'est pas le cas dans le reste du continent. En particulier, comme le montre le graphique ci-dessous, les valeurs élevées de la productivité sont surtout influencées par les performances de 3 IMF du Niger, à savoir Taanadi, Kokari et Yarda Tarka Maggia. L'Afrique Centrale est restée relativement stable, avec les niveaux d'efficience les plus bas du continent, alors que l'Afrique de l'Est a enregistré une tendance à la

Ratio de charges d'exploitation (Echantillon de 28 IMF)	Afrique de l'Ouest (n=18)	Afrique de l'Est (n=14)	Afrique Centrale (n=3)	MENA (n=2)	Afrique Australe (n=3)
2005	50%	33%	36%	15%	154%
2006	41%	29%	36%	12%	133%
2007	35%	29%	55%	10%	77%
2008	29%	26%	62%	10%	65%

Coût par emprunteur (Echantillon de 28 IMF)	Afrique de l'Ouest (n=18)	Afrique de l'Est (n=14)	Afrique Centrale (n=3)	MENA (n=2)	Afrique Australe (n=3)
2005	59	69	171	33	144
2006	54	91	178	34	131
2007	64	120	274	40	147
2008	67	126	82	39	225

à comparer avec les chiffres du MBB de 2008 de respectivement 110 et 275.

Par région, c'est l'Afrique de l'Ouest qui enregistre le niveau de productivité le plus élevé, pour les deux indicateurs. Ceci peut être dû au grand nombre de coopératives et d'ONG actives en Afrique de

baisse, de 384 à 349. La productivité est en hausse en Afrique de l'Ouest et Australe, ainsi que dans la région MENA. Les IMF de la région MENA qui font partie de notre échantillon présentent des niveaux de productivité plus élevés que celles de l'échantillon du MBB d'IMF africaines.

## EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE .4

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10

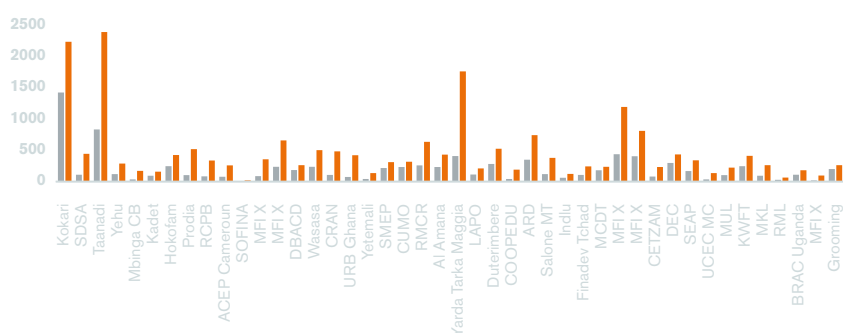
Si on examine la productivité en fonction de la structure institutionnelle, on note des différences notables au niveau du prêt moyen, de la méthodologie de prêt et du statut juridique. En prenant en compte les chiffres relatifs à l'année 2008<sup>28</sup>, la productivité du personnel varie de 1.430 à 9, celle des gestionnaires de crédit de 2.404 à 19. Taanadi, une institution de taille moyenne, arrive en première position en matière de productivité des gestionnaires de crédit et en seconde position en matière de productivité du personnel. Ceci s'explique en partie par son recours

aux trois méthodologies de prêt (prêts individuels, collectifs et caisses villageoises) et son statut de coopérative. Sofina, qui a les ratios les plus bas pour la productivité du personnel et des gestionnaires de crédit, est une IFNB qui n'accorde que des prêts individuels, dont le montant moyen est de 648 USD, à comparer au montant du prêt moyen de Taanadi, qui est de 159 USD.

En ce qui concerne la méthodologie de crédit, la productivité des gestionnaires de crédit semble être

Productivité du personnel	Afrique de l'Ouest	Afrique de l'Est	Afrique Centrale	MENA	Afrique Australe	Toutes
2005	188	170	50	191	102	166
2006	230	169	55	197	125	211
2007	252	149	59	190	106	222
2008	284	147	57	210	124	240

Productivité des gestionnaires de crédit	Afrique de l'Ouest	Afrique de l'Est	Afrique Centrale	MENA	Afrique Australe	Toutes
2005	512	384	148	247	185	406
2006	663	464	165	297	226	512
2007	722	344	138	306	196	504
2008	818	349	139	349	225	558



**GRAPH 20**  
PRODUCTIVITÉ POUR  
2008 (ÉCHANTILLON DE  
44 IMF)

● PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL  
● PRODUCTIVITÉ DES GESTIONNAIRES DE CRÉDIT

<sup>28</sup> Il est à noter que lorsque l'analyse de la productivité porte uniquement sur l'année 2008, la taille de l'échantillon monte à 44 IMF du fait de la disponibilité d'un plus grand nombre de données.

## 4. EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>EME</sup> ÉDITION | NOV10

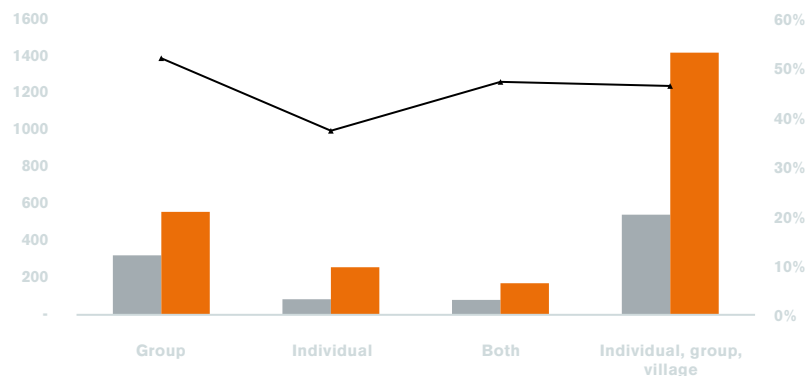


plus élevée dans les IMF qui utilisent les trois méthodologies (prêts individuels, collectifs et caisses villageoises). Cependant, ceci ne concerne que deux IMF, dont Taanadi qui a la productivité la plus élevée de l'échantillon, comme indiqué précédemment. Les prêts collectifs semblent donner lieu à une productivité plus élevée que les individuels (en ce qui concerne les emprunteurs), ce qui peut être dû en partie au

En ce qui concerne le montant moyen des prêts, les IMF dont l'encours de crédit moyen est inférieur à 250 USD sont plus productives au niveau du nombre d'emprunteurs par membre du personnel et par gestionnaire de crédit que celles dont le prêt moyen est plus élevé.

**GRAPH 21**  
PRODUCTIVITÉ SELON LA  
MÉTHODOLOGIE DE CRÉDIT  
POUR 2008 (ÉCHANTILLON  
DE 44 IMF)

○ PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL  
○ PRODUCTIVITÉ DES  
GESTIONNAIRES DE CRÉDIT  
★ TAUX D'ALLOCATION DU  
PERSONNEL



nombre inférieur de transactions à gérer lorsque les gestionnaires de crédit traitent avec un groupe. Les différences entre la productivité du personnel et des gestionnaires de crédit sont reflétées par le taux d'allocation du personnel.

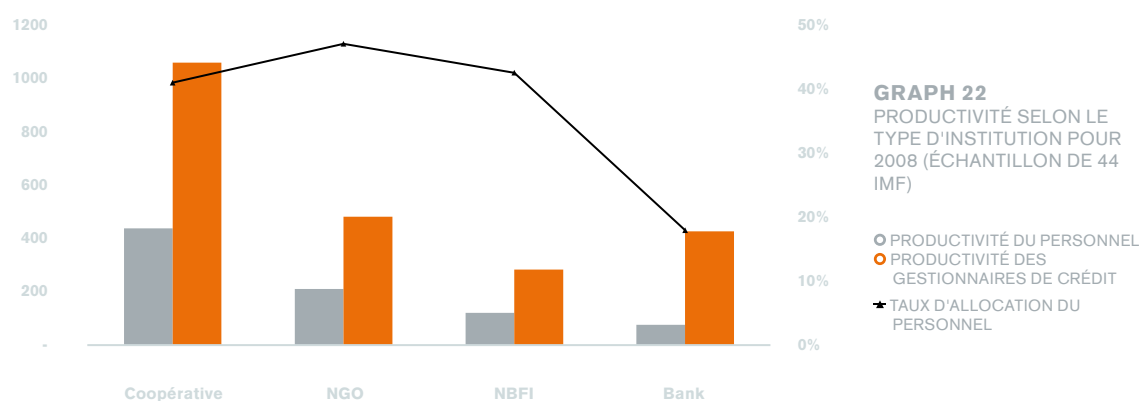
Parmi les institutions de l'échantillon, les coopératives enregistrent la productivité la plus élevée, suivies par les ONG. Les chiffres pour les banques ne sont disponibles que pour une institution et ne sont donc pas représentatifs.

### CONCLUSION

Les IMF de l'échantillon montrent des résultats dont la tendance est à la hausse à la fois en termes d'efficacité et de productivité, et dépassent même les performances des institutions de l'échantillon du MBB d'IMF africaines en termes de productivité. Ceci est plus prononcé pour les petites institutions, qui ont davantage la possibilité d'explorer les avantages à tirer des économies d'échelle. On peut également remarquer que les indicateurs sont affectés par le type d'organisation, les coopératives étant les plus efficaces et productives (au niveau des chiffres).

## EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE .4

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



**GRAPH 22**

PRODUCTIVITÉ SELON LE  
TYPE D'INSTITUTION POUR  
2008 (ÉCHANTILLON DE 44  
IMF)

○ PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL  
○ PRODUCTIVITÉ DES  
GESTIONNAIRES DE CRÉDIT  
★ TAUX D'ALLOCATION DU  
PERSONNEL

Productivité des gestionnaires de crédit (échantillon de 32 IMF)	Prêt moyen >250	Prêt moyen <250	Toutes
2005	185	149	166
2006	212	210	211
2007	187	252	222
2008	202	273	240

Productivité du personnel (échantillon de 32 IMF)	Prêt moyen >250	Prêt moyen <250	Toutes
2005	481	339	406
2006	576	455	512
2007	490	516	504
2008	500	610	558

## 5. CONCLUSION

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



### CONCLUSION

Cette 3<sup>ème</sup> édition de l'étude sur les performances des IMF africaines a de nouveau pu élargir sa base de données tant en nombre d'IMF concernées (47 en place de 36) qu'en nombre de pays (21 en place de 17). Relevons toutefois que la sous région MENA est cette fois-ci fortement sous représentée puisqu'elle ne compte que 2 unités (7 en 2008 lors de la 2<sup>ème</sup> édition).

D'une manière générale, les tendances observées lors de la 1<sup>ère</sup> actualisation qui analysait les données 2003-2005 se confirment au niveau des 4 années suivantes (2005-2008) : amélioration du PAR à trente jours et de sa couverture par des réserves, diminution des charges d'exploitation (pour les IMF <250 \$

essentiellement), augmentation de l'encours moyen de crédit due principalement à une utilisation plus intense de la méthodologie des prêts individuels, recherche de financement plus commercial lié et utilisation plus forte de l'épargne comme source de financement etc.

Reste à savoir si cette progression vers une maturité et un professionnalisme plus affirmés de la plupart des IMF évaluées ne seront pas mis à mal en 2009 et 2010 avec les répercussions de la crise qui quoiqu'on en dise affecte aussi le secteur intermédiaire de la finance.

## ANNEXE .6

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



## ÉCHANTILLON D'IMF

IMF	PAYS	TYPE D'INS- TITUTION	PORTEFEUILLE ENCOURS USD 2008	NOMBRE D'EM- PRUNTEURS ACTIF
ACEP Cameroun	Cameroun	IFNB	16 530 297	7 215
Al Amana	Maroc	ONG	338 963 824	483 416
ARD	Sierra Leone	ONG	1 196 316	12 666
BRAC Uganda	Ouganda	ONG	7 732 693	62 609
CBDIBA/RENACA	Bénin	ONG	4 750 249	11 229
CETZAM	Zambia	IFNB	2 127 247	4 905
COOPEDU	Rwanda	Coopérative	2 708 387	1 709
CRAN	Ghana	ONG	1 562 125	6 303
CUMO	Malawi	ONG	1 274 671	28 997
DBACD	Egypt	ONG	20 117 985	93 533
DEC	Nigeria	ONG	5 565 329	69 237
Duterimbere	Rwanda	IFNB	2 099 940	12 680
Finadev Tchad	Tchad	IFNB	2 257 917	4 132
Grooming	Nigeria	ONG	3 358 234	31 367
Hokofam	Ouganda	IFNB	2 385 247	15 772
Indlu	Afrique du Sud	IFNB	2 965 464	2 074
Kadet	Kenya	IFNB	5 089 166	15 619
Kafo Jiginew	Mali	Coopérative	33 777 621	78 303
Kokari	Niger	Coopérative	3 743 844	31 463
KWFT	Kenya	ONG	90 539 261	226 664
LAPO	Nigeria	ONG	27 794 108	187 361
Mbinga Community Bank	Tanzanie	IFNB	934 559	864
MCDT	Ouganda	Coopérative	337 759	3 797
MFI A	Afrique de l'est	ONG	1 535 897	6 409
MFI B	Afrique de l'est	IFNB	70 841 460	419 888
MFI C	Afrique de l'ouest	IFNB	2 283 475	2 187
MFI D	Afrique de l'ouest	ONG	1 726 031	27 583
MFI E	Afrique de l'ouest	ONG	1 066 022	12 197
MKL	Kenya	Privé	1 553 708	3 690
MUL	Ouganda	Commercial	1 382 131	1 121
Prodia	Burkina Faso	ONG	1 872 930	1 565

## 6. ANNEXE

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



### ÉCHANTILLON D'IMF suite...

IMF	PAYS	TYPE D'INS- TITUTION	PORTEFEUILLE ENCOURS USD 2008	NOMBRE D'EM- PRUNTEURS ACTIF
RCPB	Burkina Faso	Coopérative	108 955 730	70 534
RMCR	Mali	ONG	2 433 733	18 463
RML	Rwanda	Privé	1 566 405	1 529
Salone Microfinance Trust	Sierra Leone	ONG	757 053	4 951
SDSA	Niger	ONG	471 363	1 335
SEAP	Nigéria	ONG	6 211 694	45 721
SMEP	Kenya	ONG	11 283 294	36 649
SOFINA	Cameroun	IFNB	696 117	1 074
Taanadi	Niger	Coopérative	3 038 698	19 233
UCEC MC	Tchad	Coopérative	1 579 330	4 847
URB Ghana	Ghana	Banque	1 770 758	5 900
Wasasa	Ethiopie	IFNB	4 431 981	3 831
Yarda Tarka Maggia	Niger	Coopérative	2 228 248	n/a
Yarda Zinder	Niger	Coopérative	789 554	n/a
Yehu	Kenya	IFNB	699 995	5 782
Yetemali	Guinée	Coopérative	1 540 501	3 655

**ANNEXE .6**

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10

**MEMBRES IMF D'AMT**

<b>IMF</b>	<b>PAYS</b>	<b>REPRÉSENTANT</b>	<b>EMAIL</b>
ACEP Sénégal	Sénégal	Mayoro LOUM	mloum@acepsenegal.com
Alidé	Bénin	Valère HOUSSOU	houssoul@yahoo.fr
AMSSF	Maroc	Khaddouj GHARBI	amssfmc@amssfmc.ma
ASIENA	Burkina Faso	Laetitia RAGINEL	laetitia.raginel@entrepreneursdumonde.org
ASUSU-CIIGABA	Niger	Moutari ISSIFOU	moutarissi@yahoo.fr
Beehive	Afrique du Sud	Wessel VENTER	wessel@bedc.co.za
CAPPED	Congo	Ghislaine MACKIZA	cappedbzv@yahoo.fr
CAURIE-MF	Sénégal	Mamadou LAMINE GUEYE	caurie-mf@orange.sn
CEC PROM MATURE	Cameroun	Marthe YIMBOU	yimboumarthe@yahoo.fr
CECA	Togo	Yombo ODANOU	cecalome@laposte.tg
CIF	Burkina Faso	Alpha OUDRAGO	cifburkina@fasonet.bf
CRAN	Ghana	Patrick AGBESINYALE	agbesi38@hotmail.com
DEC	Nigéria	Jubli C. MAKKA	dexcenter@yahoo.com
ENDA	Tunisie	Essma BEN HAMIDA	essma@endarabe.org.tn
FCPB / RCPB	Burkina Faso	Daouda SAWADOGO	fcpb@fasonet.bf
Fececav	Togo	Daniel BARONDIBOU	fcecav@yahoo.fr
Grooming Centre	Nigéria	Godwin NWABUNKA	gnwabunka@yahoo.com
HOFOKAM	Ouganda	Charles ISIONGMA	hofokamhq@yahoo.com
ID Ghana	Ghana	Stephen MAWULI KWESI DUGBAZAH	info.idghana@gmail.com
Kafo Jiginew	Mali	Alou SIDIBE	kafojiginew@orangemali.net
Kokari	Niger	Hamadou ADAMOU	kokaricop@yahoo.fr
K-Rep	Kenya	Kimanthi MUTUA	kimanthi@k-rep.co.ke
LAPO	Nigéria	Godwin EHIGIAMUSOE	lapobn@yahoo.co.uk
MCDT	Ouganda	Olivia KAYOONG	mcdt@infocom.co.ug
Opportunity Uganda	Ouganda	Archie MEARS	amears@opportunityug.com

## 6. ANNEXE

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10



### MEMBRES IMF D'AMT suite...

IMF	PAYS	REPRÉSENTANT	EMAIL
MEC Afer	Sénégal	Ndaye Penda DIOUF SÈNE	afer@orange.sn
MEC Feprodes	Sénégal	Peinda GUEYE CISSE	feprodes@orange.sn
Mecrekin	RDC	Isu Déo KATULANYA	dkatulanya@yahoo.fr
Mucoba	Tanzanie	Danny MPOGOLE	danmpogole@yahoo.co.uk
NYESIGISO	Mali	Modibo COULIBALY	nyesigiso@nyesigiso.org
PADME	Bénin	Didier DJOI	jpadme@intnet.bj
PAWDEP	Kenya	Julius MUIRURI	info@pawdep.org
PEARL	Ouganda		hmusunguzi@pearlmicrofinance.co.ug
Prodia	Burkina Faso	Mamadou OUEDRAOGO	prodia@fasonet.bf
Renaca	Bénin	Dieudonné GNANVO	cepam@intnet.bj
SDSA	Niger	Aichatou AMADOU	aichaehadj7@yahoo.fr
SEAP	Nigéria	Olatunde OLADOKUN	seapiloin@yahoo.com
SMT	Sierra Leone	Regina AZIZA SULLA	reginasulla2000@yahoo.co.uk
SOFINA	Cameroun	Bernadette SIMBAFO	simbafo@yahoo.com
Taanadi	Niger	Salifou TAHIROU	crn@intnet.ne
UM- PAMECAS	Sénégal	Mamadou TOURÉ	pamecas@arc.sn
Vital Finance	Bénin	Wakil ADJIBI	vitalfinance@vitalfinance.com
Vola Mahasoa	Madagascar	Solofo RAHARIFERA	vmahasoa.sa@moov.mg sraharifera@yahoo.fr
YETE-MALI	Guinée	Karamo CONDE Ibrahima Sory CISSE	karamoconde@yahoo.fr ibcisses@yahoo.fr

**ANNEXE .6**

ANALYSE TRANSVERSALE DES  
PERFORMANCES DES IMF  
AFRICAINES | 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION | NOV10

**AGENCES DE NOTATION MEMBRES D'AMT**

<b>AGENCE DE NOTATION</b>	<b>REPRÉSENTANT</b>	<b>EMAIL</b>	<b>PAYS</b>
Microfinanza Rating	Aldo MOAURO	aldo.moauro@microfinanzarating.com	Italie
Microrate	Damian VON STAUFFENBERG	Damian@microrate.com	Etats-Unis
M-CRIL	Alok MISRA	alokmisra@m-cril.com	Inde
Planet Rating	Emmanuelle JAVOY	ejavoy@planetrating.com	France

**MEMBRES FONDATEURS / MEMBRES ASSOCIÉS**

<b>NOM</b>	<b>TYPE DE MEMBRE</b>	<b>REPRÉSENTANT</b>	<b>EMAIL</b>	<b>PAYS</b>
ADA Asbl	Membre fondateur / coordinator	Luc VANDEWEERD Emma-Jayne PAUL	info@amt-forum.org	Luxembourg
AFRACA	Membre associé	Rose NANDAZI	afraca@africaonline.co.ke	Kenya
Alafia Network	Membre associé	Ignace DOVI	ignace.dovi@alafianetwork.org	Bénin
MIX	Membre associé	Marten LEIJON	mleijon@themix.org	Etats-Unis
N/A	Membre fondateur	Mia ADAMS	mia.adams43@yahoo.com	Belgique



