

INSTRUMENTATION

DID

## AJUSTEMENTS AUX ÉTATS FINANCIERS ET CALCUL D'INDICATEURS DE VIABILITÉ

Claude Royer  
Direction des produits et de l'instrumentation



Développement  
international Desjardins

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0</b>	<b>MISE EN CONTEXTE</b> .....	<b>3</b>
<b>2.0</b>	<b>LES CONDITIONS MENANT À L'ANALYSE FINANCIÈRE</b> .....	<b>5</b>
2.1	L'information financière reflète intégralement la réalité comptable et financière.....	5
2.2	Certaines opérations financières ont été comptabilisées au net .....	6
2.2.1	Exemple #1 : Subvention à l'investissement .....	6
2.2.2	Exemple #2 : Subvention aux frais de fonctionnement .....	7
2.2.3	Exemple #3 : Subvention à la prise en charges des coûts de l'Union .....	8
2.3	Certaines opérations ont été réglées par une tierce partie (partenaire au développement).....	9
2.4	L'institution microfinance utilise une comptabilité de caisse et la comptabilité du partenaire au développement n'est pas séparée .....	9
<b>3.0</b>	<b>LA TRANSPOSITION DES ÉTATS FINANCIERS VERS UN FORMAT ANALYTIQUE</b> .....	<b>10</b>
3.1	Les principaux postes du compte d'exploitation.....	10
3.2	Format CGAP, Compte d'exploitation .....	12
3.3	Conversion Compte d'exploitation format PARMEC vers CGAP, un exemple .....	13
3.4	Les principaux postes de la situation patrimoniale (Bilan).....	15
3.5	Format CGAP, Situation Patrimoniale (Bilan) .....	17
3.6	Conversion Bilan format PARMEC vers CGAP, un exemple.....	19
<b>4.0</b>	<b>LES AJUSTEMENTS ANALYTIQUES</b> .....	<b>21</b>
4.1	Ajustement pour le coût de l'inflation .....	21
4.1.1	L'inflation et la principale charge d'exploitation : Les salaires .....	22
4.1.2	Quelques solutions pour contrer l'effet de l'inflation.....	22
4.1.3	Exemple de l'impact de l'inflation .....	23
4.1.4	L'ajustement analytique pour inflation.....	24
4.2	Ajustement pour la valeur des ressources concessionnelles .....	25
4.2.1	Quel taux utiliser pour l'ajustement des ressources concessionnelles.....	26
4.3	Ajustement pour don en nature .....	27
4.4	Exemple appliqué d'ajustement analytique .....	27
4.4.1	Note concernant le calcul des soldes moyens .....	29
<b>5.0</b>	<b>L'ANALYSE FINANCIÈRE</b> .....	<b>30</b>
5.1	Le calcul du rendement ajusté sur l'actif (RAA) .....	30
5.2	Le calcul du rendement ajusté sur les fonds propres (RAFP).....	31

5.3	les ratios d'autonomie (autosuffisance) opérationnelle et financière.....	31
5.3.1	L'autosuffisance opérationnelle.....	32
5.3.2	Le ratio d'autosuffisance financière .....	33
5.4	Le rendement réel du portefeuille et l'écart de rendement «Yield Gap».....	34
5.5	Exemple appliqué du calcul des ratios .....	36
5.6	Le calcul du rendement à atteindre .....	38
5.7	L'indice de dépendance face aux subventions .....	39
<b>6.0</b>	<b>LE RENDEMENT RÉEL ET LES RÉSEAUX NYÈSIGISO ET PAMÉCAS .....</b>	<b>40</b>
6.1	Rendement réel pour PAMÉCAS .....	41
6.2	Rendement réel pour NYÈSIGISO .....	42
<b>7.0</b>	<b>EN CONCLUSION .....</b>	<b>43</b>

## 1.0 MISE EN CONTEXTE

La rentabilité et l'autonomie financière d'une institution et/ou d'un réseau microfinance (IMF), est une notion qui est largement exploitée et utilisée à l'intérieur même des discussions qu'ont les gestionnaires des IMF. Souvent ce concept est âprement débattu sans qu'on sache exactement les fondements mêmes des objectifs d'autonomie financière, c'est à dire, la définition et les composantes implicite de la rentabilité dans une perspective d'autonomie financière complète.

De plus, on entend souvent certains gestionnaires et/ou dirigeants affirmer que leur IMF a atteint l'autonomie puisqu'elle est rentable. **Il faut donc dès à présent établir une différence entre la rentabilité comptable et la rentabilité financière.**

### **BUT RECHERCHÉ**

*Il faut aussi uniformiser les discussions en s'assurant que lorsque l'on discute d'autonomie et de rentabilité à l'intérieur d'un réseau, que tous les participants aux discussions parlent de la même chose.*

*C'est précisément le premier but de ce document :*

**Uniformiser la définition de la rentabilité et de l'autonomie dans un contexte financier.**

À ce titre, il existe dans l'industrie des services financiers, **une mesure de la rentabilité parfaitement adaptée. Cette mesure c'est le rendement ajusté sur l'actif.** Les IMF étant des institutions à caractère financier, cette mesure leur est donc applicable. Toutefois, considérant la réalité des IMF, c'est à dire l'assistance technique et financière qu'elles reçoivent et la réalité économique ou elles exercent leurs activités (ex :inflation), **il est ainsi requis d'effectuer certains ajustements.**

#### **Les principaux ajustements à effectuer sont :**

- ✓ L'ajustement pour tenir compte de l'effet (coût) de l'inflation;
- ✓ L'ajustement pour tenir compte des avantages obtenus sur les ressources concessionnelles (emprunts à des conditions plus favorables que celle du marché);
- ✓ Ajustement pour tenir compte des subventions en nature (ex : loyer gratuit, assistance technique, etc.);

## **BUT RECHERCHÉ**

***Le deuxième but de ce document est d'expliquer la nature, le calcul et la raison de chacun de ces ajustements.***

**Nous souhaitons aussi procurer au lecteur une compréhension et une interprétation du ratio (RAA).** Les gestionnaires ont besoin de cette compréhension pour mener leur IMF vers des standards de qualité et de performance mondiale. En plus, la mesure de la progression et de l'atteinte de l'autonomie financière permettra aux gestionnaires de mettre en place les voies et moyens pertinents pour assurer le développement de l'ensemble des ressources, particulièrement les ressources humaines. Par exemple, une rémunération au rendement basée sur ce critère constituerait une relation du type «gagnant – gagnant».

## **OBSERVATION**

***L'indicateur de performance permettant à un réseau ou à une institution de microfinance de juger de sa rentabilité et de son autonomie est :***

***Le rendement ajusté sur l'actif (RAA).***

## **BUT RECHERCHÉ**

***Le troisième but de ce document est de permettre aux gestionnaires de comprendre et d'utiliser efficacement le ratio RAA et le concept de l'analyse financière.***

## 2.0 LES CONDITIONS MENANT À L'ANALYSE FINANCIÈRE

### **La base de toute bonne analyse financière repose de façon sine qua non sur la qualité de l'information fournie.**

Il est essentiel de s'assurer que les informations financières qui sont produites et/ou fournies, reflètent intégralement la réalité comptable et financière de l'institution microfinance. La façon la plus adéquate de s'assurer de l'intégralité de l'information comptable et financière dans un contexte de partenariat (partenaire au développement), c'est de séparer physiquement les comptabilités respectives et de fonctionner sur le principe «client – fournisseur». Ainsi chaque intervenant possède sa propre comptabilité. Certaines transactions peuvent affecter les deux comptabilités, c'est à dire celle du partenaire au développement et celle de l'institution microfinance. C'est tout à fait naturel dans un contexte de relation commerciale.

Donc, avant de commencer l'analyse financière, nous devons évaluer la qualité de l'information que nous avons et effectuer les correctifs si nécessaire.

#### **Quatre situations peuvent se présenter :**

- L'information que vous disposez reflète intégralement la réalité comptable et financière de votre institution;
- L'information financière que vous disposez reflète l'ensemble des transactions effectuées, sauf que certaines opérations ont été comptabilisées au net;
- L'information financière que vous disposez reflète une partie de la réalité financière puisque certaines dépenses ont été réglées par une tierce partie (partenaire au développement);
- L'information financière que vous disposez ne reflète pas la réalité financière de l'institution. Il s'agit ici d'une comptabilité de caisse utilisée par l'IMF combiné à la non-séparation de la comptabilité avec celle du partenaire au développement.

#### **2.1 L'information financière reflète intégralement la réalité comptable et financière**

En pareille situation, vous pouvez passer immédiatement à l'étape de la transposition de vos états financiers en format analytique. Cette étape est détaillée et expliquée au point 3.0

## 2.2 Certaines opérations financières ont été comptabilisées au net

Cette situation se produit lorsque, par exemple, le partenaire au développement paie directement une partie de certaines charges et que le reliquat seul est considéré par l'institution de microfinance.

Ce type de transaction est généralement retrouvé dans les cas suivants :

- Pour les subventions à l'investissement (immobilisation caisse et Union);
- Pour les subventions (dégressive ou non) aux frais de fonctionnement des caisses et;
- Pour les subventions (dégressive ou non) aux charges de l'Union.

Pour corriger la situation, il suffit de retracer la valeur réelle de chacune des transactions et d'effectuer l'écriture comptable qui permettra d'intégrer la partie manquante aux états financiers de l'IMF.

### 2.2.1 Exemple #1 : Subvention à l'investissement

Une caisse a effectué des améliorations locatives à ses locaux (500 000 Fcfa) et à procéder à l'acquisition d'ameublement (250 000 Fcfa). Étant en période d'ouverture, c'est le partenaire au développement qui a payé entièrement ces investissements.

Donc, nous devons intégrer cette transaction à l'intérieur des états financiers de la caisse.

#### Écriture à intégrer à la caisse :

**DT : Immobilisation Améliorations Locatives 500 000**  
**DT : Immobilisation Ameublements 250 000**

**CT : Subvention à l'investissement 750 000**

Si la caisse n'est pas éligible à une subvention de 100%, on utilisera le compte d'épargne de la caisse à l'Union pour débiter le montant de la contribution de la caisse :

Supposons que la caisse soit éligible à une subvention de 75% pour les investissements en immobilisation :

### **Écriture à intégrer à l'Union :**

<b>DT :</b>	<b>Compte d'épargne de la caisse</b>	<b>187 500</b>
	<b>CT : À payer au partenaire</b>	<b>187 500</b>

En supposant que le partenaire a déjà réglé en totalité la transaction.

### **Écriture à intégrer à la caisse :**

<b>DT :</b>	<b>Immobilisation Améliorations Locatives</b>	<b>500 000</b>
<b>DT :</b>	<b>Immobilisation Ameublements</b>	<b>250 000</b>
	<b>CT : Subvention à l'investissement</b>	<b>562 500</b>
	<b>CT : Compte de liquidité à l'UNION</b>	<b>187 500</b>

#### **2.2.2 Exemple #2 : Subvention aux frais de fonctionnement**

Le partenaire au développement a payé directement la papeterie (400 000 Fcfa) destinée à une caisse.

### **Écriture à intégrer à la caisse :**

<b>DT :</b>	<b>Charges de papeterie</b>	<b>400 000</b>
	<b>CT : Subvention d'exploitation</b>	<b>400 000</b>

Si la caisse n'est pas éligible à 100% à la subvention, il faut qu'elle soit débitée pour la partie représentant sa participation.

En supposant, une subvention à 60% et en assumant que le partenaire a déjà réglé en totalité la charge avec le fournisseur de papeterie, la transaction serait la suivante :

### **Écriture à intégrer à l'Union :**

<b>DT :</b>	<b>Compte d'épargne de la caisse</b>	<b>160 000</b>
	<b>CT : À payer au partenaire</b>	<b>160 000</b>

### **Écriture à intégrer à la caisse :**

<b>DT :</b>	<b>Charges papeterie</b>	<b>400 000</b>	
	<b>CT : Subvention à l'exploitation</b>	<b>240 000</b>	
	<b>CT : Compte de liquidité à l'UNION</b>		<b>160 000</b>

#### **2.2.3 Exemple #3 : Subvention à la prise en charges des coûts de l'Union**

Le partenaire au développement a payé directement une partie des coûts de fonctionnement de l'Union. Supposons que pour une caisse donnée la facture totale de la participation de cette dernière aux coûts de fonctionnement de l'Union était de 4 millions Fcfa. La subvention du partenaire au développement a été de 2,5 millions Fcfa de sorte que la participation de la caisse fut de 1,5 millions Fcfa.

La transaction à effectuer pour refléter totalement la transaction est la suivante :

### **Écriture à intégrer à l'Union :**

<b>DT :</b>	<b>Épargne de la caisse</b>	<b>1 500 000</b>	
<b>DT :</b>	<b>À recevoir partenaire :</b>	<b>2 500 000</b>	
	<b>CT : Revenu, cotisation des caisses</b>	<b>1 500 000</b>	
	<b>CT : Subvention à l'exploitation</b>	<b>2 500 000</b>	

En supposant que le partenaire a déjà réglé en totalité la transaction

### **Écriture à intégrer à la caisse :**

<b>DT :</b>	<b>Charges cotisation à l'Union</b>	<b>4 000 000</b>	
	<b>CT : Subvention à l'exploitation</b>	<b>2 500 000</b>	
	<b>CT : Compte de liquidité à l'UNION</b>		<b>1 500 000</b>

### **2.3 Certaines opérations ont été réglées par une tierce partie (partenaire au développement)**

Cette situation se présente normalement lorsque la comptabilité du partenaire au développement et celle de l'institution n'ont pas été totalement séparées. Il s'agit donc de répercuter la transaction dans les états financiers de l'institution partenaire.

Par exemple, le partenaire a défrayé directement les coûts d'une formation (350 000).

#### **Écriture à intégrer à l'Union :**

<b>DT :</b>	<b>Charges, formation</b>	<b>350 000</b>
	<b>CT : Subvention à l'exploitation</b>	<b>350 000</b>

### **2.4 L'institution microfinance utilise une comptabilité de caisse et la comptabilité du partenaire au développement n'est pas séparée**

Cette situation représente la **pire des possibilités pour les gestionnaires**. En effet, l'information disponible ne reflète pas la réalité des coûts sur une base d'exercice et tous les coûts ne sont pas répercutés aux états financiers.

Les gestionnaires doivent donc corriger le plus rapidement possible la situation en structurant leur comptabilité sur une base d'exercice et en prenant les mesures requises menant à la séparation des comptabilités.

La séparation des comptabilités fait l'objet d'un rapport spécifique suite à la mission effectuée pour le compte du projet PAMÉCAS. Le lecteur pourra se référer à ce document pour de plus amples informations.

La procédure menant à l'intégration aux états financiers de l'ensemble des transactions comptabilisées par le partenaire pour le compte de l'institution, fait l'objet d'explication au point 2.2 et 2.3

### **3.0 LA TRANSPOSITION DES ÉTATS FINANCIERS VERS UN FORMAT ANALYTIQUE**

Pour effectuer l'analyse financière, il faut tout d'abord avoir la certitude que les états financiers dont on dispose reflètent intégralement la réalité comptable et financière de l'ensemble des transactions affectant l'institution (voir 2.0). Il s'agit d'un pré requis avant d'entreprendre l'étape de l'analyse financière.

L'analyse financière restant à effectuer consistera donc à dégager dans un premier temps les principaux postes de la situation patrimoniale et du compte d'exploitation.

#### **3.1 Les principaux postes du compte d'exploitation**

Dans un but analytique, nous avons répertorié les principaux postes du compte d'exploitation en quatre (4) catégories.

##### **1. Les produits d'exploitation :**

- 1.1. Intérêts sur les prêts et commissions (frais de dossier)
- 1.2. Les autres produits financiers (vente carnet, pénalité, etc.)
- 1.3. Les revenus de placement
- 1.4. Les produits exceptionnels

##### **2. Les charges d'exploitation :**

- 2.1. Les charges d'intérêts reliés aux emprunts
- 2.2. Les dotations aux provisions sur prêts et les pertes sur prêts
- 2.3. Les frais de personnel
- 2.4. Les autres charges administratives
  - 2.4.1. Loyer
  - 2.4.2. Eau et électricité
  - 2.4.3. Dotation aux amortissements
  - 2.4.4. Transport et déplacement
  - 2.4.5. Etc.

##### **3. L'excédent (déficit) net d'exploitation :**

- 3.1. Le total des produits d'exploitation moins le total des charges d'exploitation

##### **4. Les produits hors exploitation :**

- 4.1. Les subventions reçus
- 4.2. Les autres sources de revenus hors exploitations

Il s'agit donc de reporter les informations financières dont nous disposons sous un nouveau format tenant compte des besoins analytiques que nous recherchons.

**À titre d'outils de gestion, le CGAP propose un outil d'analyse. Les institutions peuvent développer un outil d'analyse maison adapté à leur besoin et leur compréhension.** Le but poursuivi ici est l'obtention des informations financières.

La page suivante présente l'outil analytique et explique la nature des comptes suggérés. Le lecteur notera que le nombre de compte a été diminué au minimum afin de faciliter l'analyse.

#### **NOTE**

*Il faut rappeler que les états financiers maison, produit selon le format prescrit par la législation du pays de l'institution, doit normalement fournir tous les détails comptables et financiers requis (états financiers plus notes aux états financiers).*

### 3.2 Format CGAP, Compte d'exploitation

#### FORMAT CGAP / COMPTE D'EXPLOITATION

<b>COMPTE</b>	<b>OBSERVATIONS SUR L'UTILISATION DU COMPTE</b>
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	
1. Intérêts et commissions sur prêts	Tous les revenus des prêts accordés aux clients/sociétaires (intérêts reçus et intérêts dus sur créances saines. Ne pas comptabiliser les intérêts dus sur les créances douteuses).
2. Revenus d'autres services Financiers	Tous les revenus provenant de l'offre de produits financiers autres que ceux provenant de l'offre de crédit. Ex. : frais de tenu de livret d'épargne, frais d'ouverture de compte d'épargne, frais de remplacement de livret...
3. Revenus de placements	Intérêts perçus sur les comptes bancaires ou les placements dans des instruments de marché utilisés principalement dans une optique de gestion des liquidités.
Produits exceptionnel	
<b>4. Total produits d'exploitation</b>	
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	Toutes les charges liées à la fourniture des services financiers.
5. Intérêts et commissions versés	Intérêts et commissions versés sur tous les emprunts, les dépôts et autres dettes servant à financer les activités de services financiers.
6. Dotations nettes aux provisions pour créances douteuses et pertes sur créances irrécouvrables	Coût de la constitution/du maintien des provisions pour créances douteuses. Cette ligne reprend la somme des comptes de dotations aux provisions, reprises de provisions et pertes sur créances irrécouvrables.
7. Frais de personnel	Tous les frais de personnel et de consultants, notamment les salaires et avantages divers (de préférence sur la base de faits générateurs, surtout pour les prestations futures d'un montant important telles que les indemnités de licenciement).
8. Autres frais généraux	À ventiler en dix catégories au maximum (par exemple, loyers, transports, fournitures, eau/gaz/électricité, commissions, amortissement, autres).
<b>9. Total charges d'exploitation</b>	
<b>10. BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE) D'EXPLOITATION</b>	
<b>REVENUS HORS EXPLOITATION :</b>	Tous les revenus qui ne proviennent pas des activités de services financiers.
11. Subventions	<b>(Ne pas inclure les dons de biens et services en nature).</b>
12. Autres sources de revenus	Par exemple, les revenus de placements qui ne jouent aucun rôle dans la fourniture des services financiers, les revenus des services non financiers, les cessions de terrains, les activités de conseil, etc.
<b>13. Total produits hors exploitation</b>	
<b>14. CHARGES HORS EXPLOITATION</b>	Toutes les dépenses non liées aux activités de services financiers du SFD, telles qu'une évaluation ou une étude d'impact demandée par un bailleur de fonds.
<b>15. BÉNÉFICE (PERTE) TOTAL(E) CONSOLIDÉ(E)</b>	Bénéfice net (perte nette) d'exploitation plus revenus autres que les produits d'exploitation, moins les charges autres que les charges d'exploitation.

### 3.3 Conversion Compte d'exploitation format PARMEC vers CGAP, un exemple

COMPTE D'EXPLOITATION FORMAT PARMEC					
	CHARGES	MONTANT	PRODUITS	MONTANT	
<b>60</b>	<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>50 214 566</b>	<b>70</b>	<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>388 846 952</b>
601	Intérêts	47 650 566	701	Intérêts	388 503 965
6011	Intérêts sur dépôts à vue	7 654 378	7011	Intérêts sur crédits à court terme	378 659 876
6012	Intérêts sur dépôts à terme	13 452 356	7012	Intérêts sur crédits à moyen et long terme	252 072
6013	Intérêts sur emprunt à moins d'un an	26 000 067	7013	Intérêts sur dépôt à vue	1 254 355
6014	Intérêts sur emprunt à terme	0	7014	Intérêts sur dépôts à terme	8 315 590
6015	Autres intérêts	543 765	7015	Autres intérêts	22 072
602	Autres charges financières	2 564 000	702	Autres produits financiers	342 987
6021	Commissions	2 564 000	7021	Commissions	342 987
6022	Charges nettes/cession de titres court terme	0	7022	Produits des immobilisations financières	0
			7023	Produits des titres à court terme	0
			7024	Produits nets/cession des titres à court terme	0
<b>61</b>	<b>ACHATS ET SERVICES EXTÉRIEURS</b>	<b>102 904 367</b>			
611	Achats de papeteries et articles de bureau	67 543 876	<b>71</b>	<b>AUTRES PRODUITS</b>	<b>304 161 328</b>
6111	variations de stock	5 643 553	711	Produits immobilisée	0
612	Eau et électricité	8 765 345	712	Produits divers	124 374 878
613	Locations	12 000 000	713	Subvention d'exploitation	179 786 450
614	Entretiens et réparations	7 654 967			
615	Primes d'assurance	1 296 626			
<b>62</b>	<b>AUTRES SERVICES EXTÉRIEURS</b>	<b>100 312 565</b>			
621	Publicité et relations publiques	11 419 069			
622	Transports et déplacements	44 709 122			
623	Frais postaux et de télécommunications	12 258 487			
624	Service bancaires	355 071			
625	Frais formation, d'éducation, d'études et de rec	13 704 952			
626	Autres	17 865 864			
<b>63</b>	<b>IMPOTS ET TAXES</b>	<b>383 115</b>	<b>76</b>	<b>REPRISES SUR AMORTISSEMENT ET</b>	<b>12 633 991</b>
			761	Reprise sur amortissements	0
			762	Reprise sur provisions	12 633 991
<b>64</b>	<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>168 734 063</b>			
641	Frais de personnel	153 340 640	<b>77</b>	<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>13 331 331</b>
642	Charges sociales	15 393 423	771	Produit de cession d'élément d'actif	0
			772	Quote-part des subventions virées aux résultat	2 556 795
			773	Autres produits exceptionnels	10 774 536
<b>65</b>	<b>AUTRES CHARGES</b>	<b>163 768 119</b>			
651	Remboursement de frais	22 638 921			
652	Pertes sur créances irrécouvrables	67 461 359			
653	Charges diverses	73 667 839			
<b>66</b>	<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>	<b>34 673 064</b>			
661	Dotations aux amortissements	17 163 699			
662	Dotations aux provisions	17 509 365			
<b>67</b>	<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>14 671 203</b>			
671	Valeur comptable des éléments d'actif cédés	0			
672	Autres charges exceptionnelles	14 671 203			
	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>635 661 062</b>		<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>718 973 602</b>
<b>58</b>	<b>EXCÉDENT OU DÉFICIT</b>	<b>83 312 540</b>			
581	Excédent ou déficit avant subventions	-96 473 910			
	<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>718 973 602</b>		<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>718 973 602</b>

Pour enrichir l'exemple de la conversion, nous avons considéré les dépenses suivantes payées par le partenaire au développement mais étant reliées aux activités de l'institution :

- La partenaire a assumé directement une partie des charges de l'Union (137 878 066 Fcfa);
- Les frais d'utilisation et de fonctionnement des trois (3) véhicules ont été payés par le partenaire (16 800 000);
- Une charge de 3 millions et une charge de 2,4 millions ont été payé par le partenaire pour l'entretien du groupe électrogène et pour le téléphone.

<b>COMPTE DE RÉSULTAT CONVERTI FORMAT CGAP</b>	
<b>PRODUITS DE L'EXPLOITATION</b>	
1. Intérêts et commissions sur prêts	379 254 935
2. Revenus d'autres services financiers (indiquer lesquels)	135 171 486
3. Revenus de placements	9 569 945
<b>4. Total produits d'exploitation</b>	<b>523 996 366</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	
5. Intérêts et commissions versés	50 214 566
6. Dotations nettes aux provisions pour créances douteuses et pertes sur créances irrécouvrables	72 336 733
7. Frais du personnel	168 734 063
8. Autres frais généraux selon résultats fournis	331 741 709
a. autres (spécifier: cotisation aux charges de l'Union)	137 878 066
b. autres (spécifier: utilisation véhicule (3 véhicules))	16 800 000
c. autres (spécifier: fonctionnement, entretien groupe électrogène)	3 000 000
d. autres (spécifier: utilisation téléphonique)	2 400 000
e. autres (spécifier: _____)	
f. autres (spécifier: _____)	
g. autres (spécifier: _____)	
h. autres (spécifier: _____)	
<b>9. Total charges d'exploitation</b>	<b>783 105 137</b>
<b>10. BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE) D'EXPLOITATION</b>	<b>(259 108 771)</b>
<b>REVENUS HORS EXPLOITATION</b>	
11. Subventions selon résultats fournis	182 343 245
a. autres (spécifier: cotisation aux charges de l'Union)	137 878 066
b. autres (spécifier: utilisation véhicule (3 véhicules))	16 800 000
c. autres (spécifier: fonctionnement, entretien groupe électrogène)	3 000 000
d. autres (spécifier: utilisation téléphonique)	2 400 000
e. autres (spécifier: _____)	
f. autres (spécifier: _____)	0
g. autres (spécifier: _____)	0
h. autres (spécifier: _____)	0
12. Autres sources de revenus (le cas échéant)	
<b>13. Total produits hors exploitation</b>	<b>342 421 311</b>
<b>14. CHARGES HORS EXPLOITATION (le cas échéant)</b>	
<b>15. BÉNÉFICE (PERTE) TOTAL(E) CONSOLIDÉ(E)</b>	<b>83 312 540</b>

*Le lecteur pourra d'ors et déjà constater que le profit net comptable exprimé par le **compte d'exploitation** maison, i.e. format PARMEC, a été réajusté à un niveau représentant la **réalité des coûts d'opération réels** de l'institution (format CGAP).*

Ainsi en tenant compte des charges payées directement par le partenaire au développement (total 160,1 millions Fcfa), qui sont en fait des subventions; et en tenant compte distinctement des subventions versées directement, **le profit net comptable passe de 83,3 millions Fcfa à une perte nette d'exploitation de 259,1 millions Fcfa.**

***Cette perte nette est la situation réelle que l'institution aurait affrontée si le partenaire au développement n'avait pas été présent.***

### **3.4 Les principaux postes de la situation patrimoniale (Bilan)**

Poursuivons maintenant notre analyse au niveau de la situation patrimoniale (Bilan).

De la même façon que nous avons re-classifier sous un format analytique les postes du compte d'exploitation, nous proposons de dégager les principaux poste du bilan afin d'y dégager les principaux éléments.

**Cette re-classification est la suivante :**

#### **1. Actif**

- 1.1. Disponibilités et comptes à vue
- 1.2. Réserve ou compte auprès de la banque centrale
- 1.3. Placement à court terme dans les instruments de marché
- 1.4. Encours de crédit brut
- 1.5. Provision pour les crédits en souffrance
- 1.6. Les autres actifs à court terme
- 1.7. Les placements à long terme
- 1.8. Les immobilisations

➤ *Le but visé dans cette ségrégation des comptes est de refléter les différents postes selon leurs caractéristiques de liquidité et de valeur net en fonction de leur risque propre. Il s'agit en fait d'une présentation qui s'inscrit dans la même lignée que les principes de la présentation PARMEC*

## 2. Passif

- 2.1. Les comptes d'épargne forcée, de nature obligatoire
- 2.2. Les comptes d'épargne volontaire
- 2.3. Les dépôts à terme
- 2.4. Les emprunts aux conditions du marché
- 2.5. Les emprunts à la banque centrale
- 2.6. Les emprunts à des conditions sous le marché (concessionnel)
- 2.7. Autres passifs à court terme
- 2.8. Autres dettes à long terme

- *En suggérant cette présentation, on veut faire ressortir certaines caractéristiques de la structure de financement de l'institution.*
- *Ainsi, l'épargne forcée est distinguée de l'épargne volontaire. Cette distinction peut fournir des informations sur plusieurs points :*
  - *Performance de mobilisation de l'épargne dans un marché libre;*
  - *Adéquation du design des produits d'épargne en fonction des besoins et attentes de la clientèle;*
  - *Coût qui pourrait être assumé par l'institution si elle devait rémunérer l'épargne forcée.*
- *Dans la même optique, la distinction entre les emprunts à coût du marché et ceux à des conditions favorables (concessionnelles), nous permettront d'effectuer l'ajustement qui refléteront la valeur réelle du coût de l'emprunt dans un contexte de marché libre et concurrentiel.*

## 3. Capitaux propres

- 3.1. Capital social souscrit
- 3.2. Subventions des années précédentes, montant -cumulé
- 3.3. Subventions de l'année en cours
- 3.4. Report à nouveau hors subvention
- 3.5. Résultat de l'année en cours, hors subventions
- 3.6. Autres comptes de capitaux propres

**La ventilation des comptes de patrimoine (Capitaux propres) de l'institution est extrêmement pertinente et utile. Elle nous permettra de visualiser la performance de l'entreprise prise comme entité autonome.**

### **C'est à dire :**

*Qu'elle aurait été la situation du patrimoine de l'institution si celle-ci avait entièrement prise en charge l'ensemble des coûts d'investissement, de développement et d'exploitation de l'institution (réseau).*

- *Le poste subvention cumulé année précédente, cumulera (comme son nom l'indique) l'ensemble de l'aide (sous forme de subventions) obtenu depuis les débuts de l'institution (réseau).*
- *Ainsi le poste report à nouveau hors subvention, donnera à l'analyste l'indication sur le niveau de contribution de la performance passée (résultat) de l'entreprise à la capitalisation de l'entreprise.*
- *On pourra chiffrer la performance passée de l'entreprise et évaluer si le niveau des produits réalisés fut suffisant pour couvrir les charges.*
- *Cette information est essentielle lorsque l'on veut parler d'autonomie.*
- *On pourra aussi visualiser les besoins d'ajustement ou non de la tarification des produits de l'institution (prix de revient) de même que la nécessité ou non d'un meilleur contrôle des charges (efficacité).*
- *Le même raisonnement s'applique au poste subvention de l'année en cours et résultats de l'année en cours.*

Il s'agit donc de reporter les informations financières de la situation patrimoniale (bilan) dont nous disposons sous un nouveau format tenant compte des besoins analytiques que nous recherchons.

**À titre d'outils de gestion, le CGAP propose un outil d'analyse. Les institutions peuvent développer un outil d'analyse maison adapté à leur besoin et leur compréhension. Le but poursuivi ici est l'obtention des informations financières.**

### **3.5 Format CGAP, Situation Patrimoniale (Bilan)**

La page suivante présente l'outil analytique CGAP et fournit quelques explications additionnelles sur le format CGAP du Bilan.

## FORMAT CGAP / BILAN

<b>COMPTE</b>	<b>OBSERVATIONS SUR L'UTILISATION DU COMPTE</b>
<b>ACTIF</b>	
16. Disponibilités et créances sur les banques	Liquidités et dépôts à vue, comptes chèques et autres instruments peu ou pas rémunérés
17. Réserves auprès de la banque centrale	Applicables seulement aux intermédiaires financiers agréés
18. Placements à court terme dans des instruments de marché	Dépôts rémunérés et placements dans des instruments financiers, lorsque l'objectif principal est la gestion des liquidités
19. Encours de crédit brut	Total de l'encours des prêts aux clients, y compris les prêts en arriérés non sortis du bilan
20. (Provisions pour créances irrécouvrables)	Compte d'actif négatif : provisions constituées pour compenser d'éventuelles pertes sur les prêts à problème non encore sortis du bilan.
21. Autres actifs à court terme	Débiteurs divers, intérêts courus sur le portefeuille de prêts etc.
22. Placements à long terme	Participation dans toute autre entreprise, ou autres actifs immobilisés à long terme, sources de rémunération
23. Immobilisations	Terrains, constructions, matériel, etc., nets de l'amortissement cumulé
24. <b>TOTAL ACTIF</b>	
<b>PASSIF</b>	
25. Comptes d'épargne forcée	Épargne forcée exigée par la méthodologie de distribution du crédit
26. Comptes d'épargne volontaire	Dépôts à vue du grand public
27. Dépôts à terme	Certificats de dépôt du grand public
28. Emprunts aux conditions du marché	Prêts au taux du marché accordés au SFD- par des banques ou d'autres institutions financières
29. Emprunts de la banque centrale	Effets escomptés ou autres emprunts auprès de la banque centrale
30. Emprunts concessionnels	Prêts concessionnels accordés par des bailleurs de fonds, etc.
31. Autres passifs à court terme	Créditeurs divers, intérêts courus à payer sur les emprunts et les dépôts, comptes d'attente et de régularisation, etc.
32. Autres dettes à long terme	Emprunts obligataires...
33. <b>TOTAL PASSIF</b>	
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
34. Capital souscrit par les actionnaires ou sociétaires	Apports en capital des actionnaires ou des sociétaires
35. Subventions des années précédentes, montant -cumulé	Apports cumulés des années précédentes sous forme de subventions de sources qui ne reçoivent pas d'actions ou parts sociales; les dons en nature sont pris en compte dans les <b>ajustements analytiques</b>
36. Subventions de l'année en cours	Apports de l'année en cours sous forme de subventions de sources qui ne reçoivent pas d'actions ou parts sociales; les dons en nature sont pris en compte dans les <b>ajustements analytiques</b>
37. Report à nouveau hors subventions	Bénéfices non distribués des périodes <i>précédantes</i> uniquement (Bénéfice/perte total(e) consolidé(e) hors toutes subventions)
38. Résultat de l'année en cours, hors subventions	Bénéfice/perte total(e) consolidé(e) de l'année en cours hors subvention
39. Autres comptes des capitaux propres	Toutes les réserves et provisions spéciales
40. <b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	
41. <b>TOTAL PASSIF et CAPITAUX PROPRES</b>	Doit être identique au total de la ligne 24

### 3.6 Conversion Bilan format PARMEC vers CGAP, un exemple

SITUATION PATRIMONIALE FORMAT PARMEC							
	ACTIF	BRUT	AMRT/PROV.	NET	PASSIF	MONTANT	
	OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES ET ASSIMILEES				OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES ET ASSIMILEES		
10	Encaisses et comptes ordinaires	668 650 577		668 650 577	16	Emprunt à moins d'un an	200 000 000
101	Caisse	362 131 048		362 131 048	161	Organe financier/caisse centrale	0
102	Organe financier/caisse centrale	0		0	162	Banques	200 000 000
103	Banques	305 467 176		305 467 176	168	Dettes rattachées	0
104	Autres comptes de disponibilités	0		0	17	Emprunts à terme	250 000 000
105	Chèques et effets à l'encaissement	435 030		435 030	171	Organe financier/caisse centrale	0
106	Créances rattachées	617 323		617 323	172	Banques ou autres	250 000 000
11	Dépôts à terme	316 667 820		316 667 820	178	Dettes rattachées	0
111	Organe financier/caisse centrale	20 607 682		20 607 682	18	Ressources affectées	0
112	Banque	295 000 000		295 000 000	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES		
118	Créances rattachées	1 060 138		1 060 138	24	Dépôts des membres	1 990 975 460
12	Prêt à moins d'un an	0		0	241	Dépôts à vue	1 642 954 541
121	Institutions	0		0	242	Dépôts à terme	266 354 454
122	Autres	0		0	243	Autres dépôts	72 873 303
128	Créances rattachées	0		0	248	Dettes rattachées	8 793 162
13	Prêt à terme	0		0	OPERATIONS DIVERSES		
131	Institutions	0		0	35	Créditeurs divers	64 750 450
132	Autres	0		0	36	Postes de régularisation	8 825 490
138	Créances rattachées	0		0	361	Produits constatés d'avance	0
OPERATIONS AVEC LES MEMBRES					362	Charges à payer	8 825 490
20	Crédits sains	1 847 158 306		1 847 158 306	PROVISIONS, FDS PROPRES, ASSIMILES		621 314 624
201	Court terme	1 798 775 264		1 798 775 264	50	Provisions du passif	0
202	Moyen terme	29 964 387		29 964 387	51	subventions d'investissement	171 183 152
203	Long terme	0		0	52	Report à nouveau	51 426 044
206	Créances rattachées	18 418 655		18 418 655	53	Autres réserves	2 232 256
21	Créances en souffrance	80 815 286	44 812 630	36 002 656	54	Reserves facultatives	9 581 742
OPERATIONS DIVERSES					55	Réserve générale	90 623 723
30	Stocks	32 792 498	0	32 792 498	56	Fonds de dotations	152 955 167
31	Titre à court terme	0	0	0	57	Capital social	60 000 000
32	Débiteurs divers	26 573 873	0	26 573 873	58	Excédent ou déficit	83 312 540
321	Avances au personnel	0		0			
322	Autres débiteurs divers	26 573 873		26 573 873			
323	Autres créances en souffrance	0		0			
33	Comptes de régularisation	16 828 104		16 828 104			
331	Charges constatées d'avance	3 252 352		3 252 352			
332	Produits à recevoir	13 575 752		13 575 752			
333	Charges à répartir/plusieurs exercices	0		0			
IMMOBILISATIONS							
40	Immobilisations financières	2 200 000	0	2 200 000			
401	Titre de participation	2 200 000	0	2 200 000			
402	Autres titres immobilisés	0	0	0			
41	Dépôts et cautionnements	300 000		300 000			
42	Immobilisation incorporelles	125 398	0	125 398			
421	Frais immobilisés	125 398		125 398			
422	Valeurs immobilisées	0		0			
43	Immobilisations corporelles	262 732 463	74 165 671	188 566 792			
431	Terrains et aménagements de terrain	0	0	0			
432	Constructions	79 888 953	8 169 336	71 719 617			
433	Autres immobilisations corporelles	182 843 510	65 996 335	116 847 175			
44	Immobilisations en cours	0		0			
	<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 254 844 325</b>	<b>118 978 301</b>	<b>3 135 866 024</b>		<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 135 866 024</b>

<b>BILAN CONVERTI FORMAT CGAP</b>	
<b>Actif</b>	
16. Disponibilités et créances sur les banques	668 033 254
17. Réserves auprès de la banque centrale	0
18. Placements à court terme dans les instruments de marché	315 607 682
19. Encours de crédit brut	1 909 554 937
20. Provisions pour créances douteuses	-44 812 630
21. Autres avoirs à court terme	96 290 591
22. Placement à long terme	2 625 398
23. Immobilisations	188 566 792
<b>24. TOTAL ACTIF</b>	<b>3 135 866 024</b>
<b>DETTES</b>	
25. Comptes d'épargne forcée	72 873 303
26. Compte d'épargne volontaire	1 642 954 541
27. Dépôts à terme	266 354 454
28. Emprunts aux conditions du marché	200 000 000
29. Emprunts concessionnels	250 000 000
31. Autres passif à court terme	82 369 102
32. Autres dettes à long terme	0
<b>33. TOTAL DETTES</b>	<b>2 514 551 400</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
34. Capital souscrit par les actionnaires ou sociétaires	60 000 000
35. Subventions des années précédentes, montant cumulé	569 994 353
36. Subventions de l'année en cours	342 421 311
37. Report à nouveau hors subventions	-256 761 434
38. Résultat de l'année en cours, hors subventions	-259 108 771
39. Réserves et provisions du passif	164 769 165
<b>40. TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>621 314 624</b>
<b>41. TOTAL PASSIF</b>	<b>3 135 866 024</b>

Le lecteur notera que pour les besoins de notre exemple, nous avons assumé un montant au titre des subventions cumulé des années précédentes et du report à nouveau hors subvention.

## 4.0 LES AJUSTEMENTS ANALYTIQUES

Une fois les états financiers convertis vers le format analytique suggéré par le CGAP, il ne reste plus que trois étapes à franchir avant d'atteindre le ratio du rendement ajusté sur actif. Ces trois étapes à franchir consistent en :

- Calcul de l'ajustement pour le coût de l'inflation;
- Calcul du coût relatif aux ressources concessionnelles;
- Calcul de la valeur des dons en nature.

Il est aussi à préciser qu'une fois ce ratio atteint, nous disposerons de toutes les informations nécessaires afin de procéder au calcul de deux (2) autres ratios extrêmement importants dans le cadre de l'analyse financière soit :

- L'autonomie (autosuffisance) opérationnelle;
- L'autonomie (autosuffisance) financière.

### 4.1 Ajustement pour le coût de l'inflation

La notion de l'inflation est souvent mise de côté dans le contexte de l'analyse financière. Ce qui constitue à nos yeux une erreur puisque les effets de l'inflation peuvent être extrêmement pernicieux.

#### **EFFET DE L'INFLATION**

*L'inflation représente en fait un coût financier réel pour les institutions de microfinance puisqu'elle vient gruger la valeur de leur patrimoine.*

**Cet effet est d'autant plus marquée pour les institutions de microfinance et ce pour plusieurs raisons :**

1. Les IMF sont généralement situés dans des pays en voie de développement où le problème d'inflation est souvent très présent;
2. La plupart des actifs sont des actifs financiers. Leur valeur est plus durement affectée en situation d'inflation en comparaison avec les actifs réels que sont les bâtiments et les terrains.
3. Au fil des ans, la structure de coût d'une IMF a tendance à suivre l'évolution de l'inflation. L'IMF a donc besoin d'une évolution semblable au niveau de la valeur nominale de ses revenus et ce, simplement pour rester au même point.

#### **4.1.1 L'inflation et la principale charge d'exploitation : Les salaires**

En période d'inflation, il y a de fortes chances pour que les employés demandent des salaires plus élevés pour pouvoir continuer de s'offrir des produits et services dont le prix a augmenté sur le marché.

De l'autre côté, l'IMF génère ses revenus grâce au taux d'intérêts qu'elle perçoit sur les prêts.

Supposons qu'avant la hausse des salaires, l'IMF percevait suffisamment d'intérêt pour couvrir les salaires avec un portefeuille de prêts de 100 millions.

Supposons maintenant que les salaires augmentent de 30%. Où est-ce que l'IMF devra puiser les revenus additionnels pour couvrir cette hausse des coûts?

Elle pourrait simplement augmenter les taux d'intérêts de 30%. Mais qu'est-ce qui arriverait si la situation inflationniste perdure?

L'IMF devrait continuer d'augmenter les taux d'intérêt chaque année juste pour couvrir les charges et ainsi continuer d'atteindre le point mort.

L'effet après plusieurs années serait sûrement des taux d'intérêts dépassant les 100%.

#### **4.1.2 Quelques solutions pour contrer l'effet de l'inflation**

Une solution beaucoup plus efficace pour contrer l'effet de l'inflation, serait d'accroître le portefeuille de prêt de 20% et de tarifer les produits de crédits en fonction du même taux d'intérêt réel.

Il y a trois (3) façons d'accroître le portefeuille de prêt :

1. Accroître l'accès à plus de subventions (en fait, le bailleur paierait pour l'inflation);
2. Emprunter plus d'argent à la banque ou mobiliser plus d'épargne (les épargnants et les créanciers paieraient pour le coût de l'inflation);
3. Capitaliser le portefeuille en chargeant un taux d'intérêt suffisamment élevé pour générer les profits nécessaires à l'accroissement de la valeur du patrimoine. L'accroissement

doit être au moins égal à la valeur du coût de l'inflation. (en fait, c'est l'emprunteur qui paierait le coût de l'inflation)

À notre avis, mis à part les situations d'hyper-inflation, non seulement **il nous semble préférable de faire payer le coût de l'inflation à l'emprunteur parce qu'il est celui qui bénéficie le plus des services de crédit, mais aussi parce qu'il s'agit de la solution la plus pratique.** Les emprunteurs sont en effet les mieux placés et les plus disposés à contribuer à la couverture des coûts de l'inflation en payant un intérêt sur les prêts.

### **INTÉRÊT DES EMPRUNTEURS**

***Ce sont d'ailleurs les emprunteurs qui ont le plus grand intérêt à préserver la source d'alimentation en capital (accès au crédit) et cette préservation passé par la solvabilité à long terme de l'institution microfinance.***

#### **4.1.3 Exemple de l'impact de l'inflation**

**À titre d'exemple considérons la situation suivante :**

- Supposons un taux d'inflation annuel de 20%.
  1. En décembre 1997, un repas coûte 1 000 Fcfa
  2. En décembre 1998, un repas coûtera 1 200 Fcfa
  3. Et en décembre 1999, un repas coûtera 1 440 Fcfa
- Supposons maintenant, qu'en décembre 1997, la valeur nette (Patrimoine, équité) d'un IMF est de 100 millions de Fcfa.

**Si ce patrimoine était entièrement prêté à nos clients, ceux-ci pourraient utiliser leur prêt pour acheter en tout cent mille (100 000) repas (100 millions divisés par 1 000 Fcfa par repas).**

- En 1998 (fin décembre), notre institution n'a pas fait de pertes ni de profit, les produits sont donc en équilibre parfait avec les charges.

**Ainsi, la valeur nette du patrimoine est toujours de 100 millions Fcfa.**

**Si cette équité était entièrement prêté à nos clients, ceux-ci pourraient acheter l'équivalent de 83 333 repas (100 millions divisés par 1 200 Fcfa par repas).**

- Toujours un an plus tard, notre institution ne fait ni profit ni pertes, la situation d'équilibre entre les produits et les charges persiste toujours.

**Donc, notre patrimoine vaut toujours 100 millions Fcfa.**

**Si on prêtait la valeur de notre patrimoine à nos clients, ceux-ci pourraient faire l'acquisition de l'équivalent de 69 444 repas (100 millions divisés par 1 440 Fcfa par repas).**

### **PAS DE PROFIT EN CONTEXTE INFLATIONNISTE**

*À travers cet exemple, on le constate, le fait de faire ni profit ni perte sur la période de trois (3) ans analysée, occasionne en fait une perte de la valeur réelle du patrimoine.*

En effet, selon notre exemple, nous avons perdu au fil des ans, l'équivalent de 30 556 repas (100 000 – 69 444) ou 44 millions de Fcfa calculé au prix de 1999 (30 556 \* 1 440).

### **L'INFLATION ET LA CROISSANCE**

*Mentionnons aussi que dans un contexte de croissance de l'actif, la valeur du patrimoine doit aussi croître pour préserver la structure de financement des actifs (ratio Passif / Patrimoine).*

***Un changement dans la structure de financement signifie un changement au niveau du coût des fonds, donc un impact sur le prix de revient des produits de crédits.***

#### **4.1.4 L'ajustement analytique pour inflation**

Cette technique d'ajustement se réalise en deux (2) étapes :

- ✓ Évaluation des actifs non financiers (Bâtiment, terrain, immobilisation)
- ✓ Évaluation du taux d'inflation

On assume ici que la valeur des immobilisations augmente en fonction du taux de l'inflation. **Donc en fait, la partie de notre bilan que nous devons**

protéger de l'inflation est représentée par le solde restant lorsque diminue les immobilisations de la valeur du patrimoine.

La formule est la suivante :

**Valeur à protéger contre le coût de l'inflation**  
*TOTAL DE LA CAPITALISATION  
MOINS  
TOTAL DES ACTIFS (RÉELS) IMMOBILIERS*

Ainsi, une fois que nous avons identifié la valeur à protéger, il suffit de multiplier cette somme par le taux d'inflation pour obtenir le coût relié à l'inflation.

**COÛT RELIÉ À L'INFLATION**

*VALEUR À PROTÉGER  
MULTIPLIÉE PAR  
TAUX D'INFLATION*

#### **4.2 Ajustement pour la valeur des ressources concessionnelles**

Il est fréquent de constater au bilan des IMF qu'elles bénéficient de l'appui d'un bailleur de fonds par le biais de la mise à disponibilité de fonds dont les conditions sont plus favorables que celles qui prévalent habituellement sur le marché commercial.

Cette situation est communément rencontrée et elle constitue une pratique habituelle favorisant le développement des IMF. Le but du présent ajustement n'est pas de condamner cette pratique, bien au contraire. On cherche seulement à présenter la situation financière de l'entreprise dans un contexte entièrement autonome ou la réalité commerciale du marché aurait préséance.

*Ainsi, si nous voulons visualiser le résultat réel de l'entreprise en contexte totalement libre et concurrentiel, nous devons donc procéder à un ajustement pour répercuter le coût réel des fonds.*

*L'ajustement pour le coût des ressources concessionnelles se fait en calculant le coût réel des fonds sur la base des taux commerciaux en vigueur et en soustrayant le montant déjà payé en intérêts sur ces fonds.*

**Ajustements pour ressources concessionnelles**

*Taux d'intérêt sur emprunts commerciaux*

**MULTIPLIÉ PAR**

*Montant des ressources concessionnelles*

**MOINS**

*Intérêts déjà payés sur ressources concessionnelles*

**La formule à utiliser est la suivante :**

**Montant moyen des emprunts sur la période analysé**

**Multiplié par**

**Le coût réel des fonds sur le marché commercial**

**Moins**

**Les intérêts déjà payés sur emprunt (sur la période analysé)**

**4.2.1 Quel taux utiliser pour l'ajustement des ressources concessionnelles**

Il existe un débat concernant le taux à utiliser pour le coût des fonds.

**Le taux le plus pertinent à utiliser est le taux que l'IMF obtiendrait auprès d'une banque en offrant ses propres garanties (sans garantie externe).**

Si une IMF possède une ligne de crédit auprès d'une banque et que cette ligne de crédit est garantie par un bailleur externe (lettre de garantie, de couverture), on doit utiliser le coût total de cette ouverture de crédit soit :

- Le taux d'intérêt sur l'ouverture de crédit additionné à;
- Les frais exigés pour la garantie externe.

En l'absence d'information, on pourra utiliser un taux légèrement supérieur au taux d'inflation.

#### **4.3 Ajustement pour don en nature**

Les ajustements pour la valeur des dons en nature reçus sont requis pour refléter aux états financiers le coût monétaire de l'aide technique reçue ou la valeur économique d'un avantage dont l'IMF bénéficie.

*La logique ici est de présenter l'institution sur la base qu'elle pourra continuer à s'offrir et défrayer le coût de l'assistance technique dont elle a besoin pour assurer son fonctionnement, son déploiement et sa gestion.*

### **LE PARTENARIAT AVEC LE CGAP**

***Dans le cadre du partenariat avec le CGAP, nous allons évaluer la valeur de l'assistance technique à 36 millions de Fcfa par année et par personne sur le terrain.***

#### **4.4 Exemple appliqué d'ajustement analytique**

En utilisant l'exemple exploité précédemment et en tenant compte des informations suivantes :

- Fonds propres en début d'exercice 438 853 594 Fcfa;
- Immobilisation en début d'exercice 113 848 881 Fcfa;
- Dettes financières en début d'exercice 450 000 000 Fcfa;

- Taux d'inflation 7% l'an;
- Coût des fonds 17% l'an
- Il y a deux (2) coopérants terrain affectés à l'IMF.

**Voici un exemple d'ajustement analytique :**

<b>AJUSTEMENT ANALYTIQUE</b>					Année en cours
<b>1. Charges d'exploitation non ajustées</b>					<b><u>783 105 137</u></b>
<b>2. Ajustement pour inflation</b>					
a. Fonds propres moyens					530 084 109
b. immobilisations moyennes					151 207 837
c. inflation				taux = 7,00%	<b><u>26 521 339</u></b>
<b>3. Ajustement pour coûts des fonds subventionnés</b>					
a. dettes financières moyennes					450 000 000
b. prix du marché				17,0%	
(a X b)					17,00%
c. coût réel des fonds					
(a - b) X c					76 500 000
Coûts déjà payé (compte d'exploitation)					50 214 566
Valeur de l'ajustement					<b><u>26 285 434</u></b>
<b>4. Ajustement pour dons en nature</b>					
a. personnel (36 millions Fcfa par ressource, par année, 2 ressources)					<b><u>72 000 000</u></b>
b. autres					
(a + b)					
<b>5. Charges d'exploitation ajustées</b>					<b><u>907 911 910</u></b>
<b>Produit d'exploitation</b>					<b><u>523 996 366</u></b>
<b>6. Résultat d'exploitation ajusté</b>					<b><u>-383 915 544</u></b>

#### 4.4.1 Note concernant le calcul des soldes moyens

Lorsque l'on calcul un actif moyen, **il est préférable de prendre le solde de fin de mois de l'ensemble des périodes de la période d'analyse.** Ainsi, lorsque des états financiers mensuels sont disponibles, il est préférable de considérer le solde de l'actif à évaluer affiché au début du premier mois et les soldes affichés à la fin de chacun des mois. Le total est divisé par le nombre de période.

##### Exemple :

#### Actif moyen pour l'année 1999

1. Solde à la fin décembre 1998 (début janvier 1999)	3 millions Fcfa
2. Solde à la fin janvier 1999	3,5 millions Fcfa
3. Solde à la fin février 1999	3,3 millions Fcfa
4. Solde à la fin mars 1999	3,6 millions Fcfa
5. Solde à la fin avril 1999	3,9 millions Fcfa
6. Solde à la fin mai 1999	4,1 millions Fcfa
7. Solde à la fin juin 1999	4 millions Fcfa
8. Solde à la fin juillet 1999	3,8 millions Fcfa
9. Solde à la fin août 1999	3,9 millions Fcfa
10. Solde à la fin septembre 1999	4,3 millions Fcfa
11. Solde à la fin octobre 1999	4,5 millions Fcfa
12. Solde à la fin novembre 1999	4,7 millions Fcfa
13. Solde à la fin décembre 1999	4,4 millions Fcfa

**Le solde moyen de cet actif serait : 3,62 millions Fcfa.**

Alors qu'en considérant le solde de départ et le solde de fin seulement, on aurait obtenu **un solde moyen de 3,95 millions.** Cette distorsion est causée par les fluctuations non constantes, à la hausse et à la baisse. **Ainsi, pour des considérations de précisions, nous conseillons d'utiliser la technique du solde moyen mensuel.**

Une fois les ajustements analytiques effectués, nous sommes maintenant prêt à procéder au calcul du rendement ajusté sur actif et de certains autres ratios.

## 5.0 L'ANALYSE FINANCIÈRE

Nous pouvons maintenant procéder au calcul de plusieurs ratios et indicateurs. Nous proposons les suivants :

- Le rendement ajusté sur l'actif «RAA»
- Le rendement ajusté sur les fonds propres (avoir, patrimoine) «RAFP»;
- L'autonomie opérationnelle (exploitation);
- L'autonomie financière;
- Le rendement réel du portefeuille;
- L'écart de rendement «Yield Gap»;
- L'indice de dépendance aux subventions

### 5.1 Le calcul du rendement ajusté sur l'actif (RAA)

Rappelons tout d'abord la méthode de calcul du RAA.

**Le formule à utiliser pour obtenir ce ratio est la suivante :**

$$\frac{\text{Produits d'exploitation ajustés} \\ \text{MOINS} \\ \text{Charges d'exploitations ajustées}}{\text{Actifs moyens de l'institution}}$$

*Ce ratio nous informe sur l'efficacité avec laquelle une institution de microfinance utilise ses actifs. Un ratio supérieur à 0%, indique que l'IMF a atteint l'autonomie financière. Il faut donc toujours se référer à ce ratio lorsque les gestionnaires et dirigeants des institutions et/ou réseaux microfinance discute d'autonomie.*

### **CIBLE RAA**

*Les meilleures institutions mondiales de microfinance affichent en moyenne un RAA de 3,3%  
(re : Microbanking Bulletin, juillet 1999)*

## 5.2 Le calcul du rendement ajusté sur les fonds propres (RAFP)

Le ratio du rendement ajusté sur fonds **est l'équivalent du ratio du retour sur investissement** qui est fréquemment utilisé dans les milieux commerciaux et financiers.

*Ce ratio indique à un investisseur potentiel le rendement qu'il aurait reçu sur son investissement s'il avait été partenaire financier de l'entreprise.*

Évidemment, dans un contexte commercial, une institution doit afficher un ratio de RAFP supérieur à 0% pour attirer des investisseurs.

**Le formule à utiliser pour obtenir ce ratio est la suivante :**

$$\frac{\text{Produits d'exploitation ajustés} \\ \text{MOINS} \\ \text{Charges d'exploitations ajustées}}{\text{Fonds propres moyens de l'institution}}$$

### **CIBLE RAFP**

*Les meilleures institutions mondiales de microfinance affichent en moyenne un RAFP de 10,7%  
(re : Microbanking Bulletin, juillet 1999)*

## 5.3 les ratios d'autonomie (autosuffisance) opérationnelle et financière

De façon à chiffrer plus précisément le chemin menant vers l'autonomie, nous allons introduire deux (2) nouveaux ratios soit :

- L'autosuffisance (ou l'autonomie) opérationnelle;
- L'autosuffisance (ou l'autonomie) financière.

*Ces deux nouveaux ratios, accompagné du ratio du retour ajusté sur actif, permettent aux gestionnaires de bien suivre et évaluer la situation et la progression de leur institution vers la viabilité et la rentabilité. Ce sont des indicateurs de viabilité financière (autonomie).*

Les indicateurs de viabilité financière permettront aux gestionnaires de l'institution de répondre à la question suivante :

*Est-ce que mon institution a les ressources financières pour continuer à servir la clientèle tant aujourd'hui que demain?*

## LA VIABILITÉ D'UN IMF

*La viabilité est l'habilité d'une institution à rencontrer les besoins de ses clients/membres sans recourir à l'aide extérieure.*

*Ce groupe de ratios financiers fournit aux gestionnaires des informations cruciales sur les progrès effectués et sur les obstacles possibles vers l'atteinte de la viabilité financière.*

### 5.3.1 L'autosuffisance opérationnelle

*L'autosuffisance opérationnelle peut être définie comme étant la mesure du degré avec lequel les revenus d'opérations (sans subventions) couvrent les dépenses d'opération.*

C'est un indicateur de viabilité. Les institutions qui ne peuvent pas couvrir leurs coûts nécessitent des injections périodiques de fonds extérieurs pour être en mesure de continuer à opérer.

Ce ratio se calcule en tenant compte des revenus reliés aux opérations divisées par l'ensemble des charges reliés aux opérations.

## ***RATIO D'AUTOSUFFISANCE OPÉRATIONNELLE***

***Revenus d'opérations ajustés***

-----  
***Dépenses d'opérations ajustées***

***La première étape à atteindre est un ratio plus grand que 100%.***

En effet, lorsque cette étape sera atteinte, cela signifiera que l'institution génère suffisamment de revenus de ses opérations pour couvrir l'ensemble de ses charges administratives. Cela signifie aussi que les revenus de l'institution suffisent à couvrir ses frais de fonctionnement.

***La prochaine étape sera l'atteinte de l'autonomie financière et la couverture des charges financière.***

## **CIBLE AUTONOMIE OPÉRATIONNELLE**

***Les meilleures institutions mondiales de microfinance affichent en moyenne une autonomie opérationnelle de 133,3%  
(re : Microbanking Bulletin, juillet 1999)***

### **5.3.2 Le ratio d'autosuffisance financière**

Ce ratio est calculé de la même façon que le **précédent à la différence que l'on tient compte ici des charges financières.** On entend par charges financières :

- Le coût du maintien (préservation) de la valeur du patrimoine;
- Les ajustements pour refléter le coût réel financier attribuable à une subvention (prêt concessionnel, fonds de crédit, etc.) et;
- L'ajustement pour refléter un niveau réaliste de pertes sur prêts.

Ces informations sont obtenues à partir des états financiers et des informations obtenues à partir du ratio «RAA».

Ce ratio se calcule en tenant compte des revenus reliés aux opérations divisées par l'ensemble des charges opérationnelles et financières.

### **RATIO D'AUTOSUFFISANCE FINANCIÈRE**

*Revenus d'opérations ajustés*

-----  
*Dépenses totales ajustées*

***La première étape à atteindre est un ratio plus grand que 100%.***

En effet, lorsque cette étape sera atteinte, cela signifiera que l'institution génère suffisamment de revenus de ses opérations pour couvrir l'ensemble de ses charges (administratives et financières).

### **CIBLE AUTONOMIE FINANCIÈRE**

***Les meilleures institutions mondiales de microfinance affichent en moyenne une autonomie financière de 110,9%  
(re : Microbanking Bulletin, juillet 1999)***

#### **5.4 Le rendement réel du portefeuille et l'écart de rendement «Yield Gap»**

Nous proposons au gestionnaire un outil de gestion utile qui leur permettra d'identifier et de visualiser à distance, certaines situations irrégulières typiques d'une institution de microfinance.

**En effet, en comparant le rendement réel du portefeuille avec le rendement théorique de nos produits de crédit, nous pouvons visualiser la performance de gestion et la performance financière de l'institution.**

Cet indicateur s'appelle **l'écart de rendement** (en **anglais «Yield Gap»**). En cas d'écart significatif, l'écart de rendement nous permet de soupçonner des situations telles que les suivantes :

- **Situation de délinquance plus élevée que la situation réelle rapportée;**
- **Problème d'imputation et de gestion comptable;**
- **Possibilité de fraudes, malversations, détournement, etc.**

Pour calculer cet écart de rendement, nous avons besoin de deux informations :

1. Le rendement réel sur le portefeuille de prêt;
2. Le rendement théorique sur le portefeuille de prêt.

***Le rendement réel est obtenu en divisant le total des revenus d'intérêts et des frais y étant reliés (frais de dossier) par le portefeuille moyen.***

La formule est la suivante :

$$\frac{\text{Revenus d'intérêts} + \text{revenus reliés (frais de dossier)}}{\text{Portefeuille moyen}}$$

Le rendement théorique du portefeuille de prêt est trouvé en analysant les caractéristiques de nos produits de crédit et en dégagant le rendement théorique qu'il doit théoriquement produire. Lorsqu'une institution dispose de plusieurs produits, il suffit d'établir un rendement du portefeuille calculé selon le prorata de chacun des produits pour l'ensemble du portefeuille (poids relatif de chaque produit \* rendement théorique de chaque produit).

Les éléments à prendre en compte pour la détermination du rendement théorique sont les suivants :

- ✓ Taux d'intérêt
- ✓ Méthode d'application du taux d'intérêt (dégressif, linéaire, à l'avance)
- ✓ Durée
- ✓ Modalité de remboursement
- ✓ Frais reliés
- ✓ Conditions reliées (ex : épargne obligatoire)

*Finalemment l'écart de rendement est obtenu en soustrayant le rendement réel du rendement théorique.*

*Une façon adéquate de regarder ce ratio est de diviser le rendement réel par le rendement théorique.*

*Si le résultat obtenu est inférieur à 90%, cela signifie que l'institution fait face à l'une ou plusieurs des situations énoncées plus hautes (délinquance, problèmes comptables, fraudes) et que la situation doit être expliquée et surtout régularisée.*

### **5.5 Exemple appliqué du calcul des ratios**

Afin d'illustrer l'utilisation et l'application de ces ratios, nous proposons d'utiliser notre exemple et de calculer certains ratios.

Il est à noter que le format de présentation est celui suggéré par le CGAP. Les réseaux pourront ainsi adopter ce format pour faire parvenir leurs informations financières dans le cadre du partenariat avec le CGAP.

#### **Informations complémentaires :**

- Actif en début d'année 3 759 396 998 Fcfa
- Encours de prêt en début d'année 2 348 889 699 Fcfa

<b>RATIOS D'AUTONOMIE ET DE PERFORMANCE</b>	
Produit d'exploitation	523 996 366
Charges d'exploitation ajustées	907 911 910
<b>Résultat d'exploitation ajusté</b>	<b>-383 915 544</b>
Actif total moyen	3 447 631 511
<b>1. Rentabilité ajustée des actifs moyens (RAA)</b>	<b>-11,14%</b>
Fonds propres moyens	530 084 109
<b>2. Rentabilité ajustée des fonds propres moyens</b>	<b>-72,43%</b>
Charges opérationnelles	660 553 838
<b>3. Autosuffisance opérationnelle (exploitation)</b>	<b>79,33%</b>
<b>4. Autosuffisance financière</b>	<b>57,71%</b>
Intérêt et commission sur prêts	379 254 935
Encours moyen net des prêts	2 193 456 447
<b>5. Rendement sur portefeuille</b>	<b>17,29%</b>

*Selon notre exemple, nous constatons que notre institution a encore un bout de chemin à parcourir avant d'atteindre l'autonomie.*

- **Le résultat d'exploitation ajusté est négatif;**
- **Son ratio RAA est inférieur à 0%;**
- **Son ratio RAFP est inférieur à 10%;**
- **Son ratio d'autonomie financière est inférieur à 100%**
- **Son ratio d'autonomie opérationnelle (exploitation) est inférieur à 100%;**

Pour se prononcer sur le rendement du portefeuille et l'écart de rendement «Yield Gap», nous devons connaître les caractéristiques des produits de crédit de l'institution.

## 5.6 Le calcul du rendement à atteindre

À partir des chiffres de notre exemple, calculons le rendement à atteindre sur le portefeuille de crédit pour supporter l'ensemble des charges :

Rappelons la formule qui a été présentée au cahier sur la délinquance et le portefeuille à risque :

**Rendement à obtenir sur portefeuille de prêt = RP**

**Dépenses administratives = DA**

**Pertes sur prêts = PP**

**Coût des fonds = CF**

**Profit pour capitalisation = PC**

**Revenu d'investissement = RI**

### Formule prix de revient

$$RP = ((DA+PP+CF+PC-RI) / (1-PP))$$

#### Selon notre exemple :

✓ Les dépenses administratives sont :	660 553 838 Fcfa
✓ Les pertes sur prêts sont :	72 336 733 Fcfa
✓ Le coût des fonds ajusté est de :	76 500 000 Fcfa
✓ Le taux de l'inflation :	26 521 339 Fcfa
✓ Les revenus sur investissements sont de :	9 569 945 Fcfa
✓ Le portefeuille moyen est de :	2 193 456 447 Fcfa

Nous allons considérer un niveau de capitalisation (PC) de 15% (incluant coût de l'inflation, maintien de la structure de financement, croissance, etc.).

#### Ainsi, les coûts exprimés en fonction du portefeuille moyen sont de :

**DA : 30,1%**

**PP : 3,3%**

**CF : 3,7%**

**PC : 15%**

**RI : 0,4%**

*Ainsi, le prix de revient serait de : 53,46%*

**Attention**, dans notre exemple nous n'avons pas considéré de rémunération sur l'épargne. Dans un contexte libre et concurrentiel, les IMF en viendront probablement à la rémunération de leur épargne. Cette rémunération doit être compensée par une tarification adéquate des produits.

### 5.7 L'indice de dépendance face aux subventions

Comme outils de gestion supplémentaire, nous proposons aux gestionnaires des réseaux **l'indice de dépendance face aux subventions (IDS)**.

*Cette mesure informe les gestionnaires sur le niveau auquel ils devraient augmenter leur taux d'intérêt pour devenir entièrement autonome.*

Évidemment, nous supposons ici que les charges ne peuvent être diminuées.

Cette mesure nous informe aussi sur le niveau auquel une institution dépend des subventions pour continuer à opérer. Voici **de façon simplifiée**, la méthode de calcul de l'IDS.

#### **FORMULE DE L'IDS**

***Montant des subventions requis pour atteindre le point mort***  
***Montant des revenus d'intérêts***

*Ainsi un IDS de 100% nous indiquera qu'une institution doit doubler ses revenus sur prêts pour atteindre le point mort. Cela signifierait qu'elle devrait doubler le taux d'intérêt sur les prêts.*

Dans notre exemple, établissons l'IDS.

✓ Le résultat net ajusté est un déficit de :	-383 915 544
✓ Le total des subventions reçu est de :	342 421 311
✓ Le total des revenus liés au prêt est de :	379 254 935

Donc, on constate que notre institution aurait besoin de 383 915 544 Fcfa de plus en revenu pour atteindre le point mort. Ainsi, l'IDS est :

**383 915 544 Fcfa**

**379 254 935 Fcfa**

**soit : 101%**

*Notre institution devrait augmenter ses taux d'intérêts de 101% pour atteindre le point mort.*

*Le rendement actuel étant de 17,3%, il devrait passer à 34,8% au minimum pour atteindre le point mort.*

Il est à préciser qu'on ne tient pas compte ici des besoins de capitalisation en contexte de croissance. En fait, le taux à appliquer devrait être plus élevé pour assurer le développement futur de l'institution.

## **6.0 LE RENDEMENT RÉEL ET LES RÉSEAUX NYÈSIGISO ET PAMÉCAS**

*Un des facteurs les plus importants pour mener les réseaux vers l'autonomie, c'est le taux d'intérêt réel que ceux ci réalisent sur leur portefeuille.*

Nous avons analysé précédemment l'effet de l'inflation sur le pouvoir d'achat. Nous avons ainsi constaté que l'inflation venait gruger notre rendement. **Donc, ce qui compte vraiment, c'est ce qui reste à l'institution une fois après le coût de l'inflation, c'est le rendement réel.**

**Pour calculer le rendement réel, on utilise la formule suivante :**

$$\mathbf{((1 + \text{Taux d'intérêt nominal}) / (1 + \text{taux d'inflation})) - 1}$$

## **CIBLE RENDEMENT RÉEL**

*Les institutions de microfinance les plus performantes de la planète enregistrent en moyenne un rendement réel sur leur portefeuille de prêts de 34,3%.*

*En Afrique sub-saharienne, les IMF affichent une moyenne de 33.4%.*

### **Qu'en est-il de Nyèsigiso et Pamécas?**

#### **6.1 Rendement réel pour PAMÉCAS**

Actuellement, le réseau Pamécas applique un taux de 20% l'an dégressif sur ses prêts et perçoit un frais de dossier de 1% à l'émission du prêt. La durée moyenne est considérée comme étant un an.

*Ainsi le réseau Pamécas enregistre un rendement théorique nominal de 21,95% l'an.*

Lors de notre passage à Dakar (août 1999), le taux d'inflation était rapporté comme étant à 4% l'an. Toutefois la tendance était à la hausse puisque certaines subventions gouvernementales applicables à l'essence et aux carburants ont été annulé occasionnant une hausse de plus de 16% sur le prix aux consommateurs. Historiquement, la hausse des prix des carburants affecte directement le taux d'inflation.

**Nous allons donc considérer un taux de 6% comme facteur d'inflation.**

## **RENDEMENT RÉEL POUR PAMÉCAS**

*Ainsi le rendement réel des produits de crédit Pamécas est de 15.05%.*

*Il se situe donc à seulement 43,9% du niveau considéré viable par les institutions de microfinance mondiale les plus performantes (15% / 34,3%).*

**Quel serait le taux d'intérêt et les frais à appliquer par Pamécas pour faciliter l'atteinte de l'autonomie?**

**Nous proposons un taux d'intérêt linéaire de 2% par mois et des frais de dossier de 2%.**

Un tel produit apporterait à Pamécas **un rendement réel de 37,6%** soit au niveau de 110% par rapport aux meilleures institutions mondiales. **La marge de 10% servirait à supporter une poussée inflationniste jusqu'à 8,6%**. Alors le rendement réel serait maintenu au niveau des IMF de classe mondiale.

## **6.2 Rendement réel pour NYÈSIGISO**

Actuellement, le réseau Nyèsigiso applique un taux de 24% l'an linéaire sur ses prêts et perçoit un frais de dossier de 1% à l'émission du prêt. La durée moyenne est considérée comme étant 9 mois. **Il est à noter que le réseau Nyèsigiso dispose de plusieurs produits. Une évaluation plus juste devrait tenir compte du rendement nominal de chacun des produits et de leur poids relatif pour établir le rendement nominal du portefeuille Nyèsigiso.**

*Selon les variables considérées, le rendement nominal du portefeuille Nyèsigiso se situe à 44 %*

Nous allons considérer un taux d'inflation de 6%, identique à celui du Sénégal. Historiquement le taux d'inflation est relativement identique dans les pays de la sous région (même banque centrale, même politique monétaire, etc.).

### **RENDEMENT RÉEL POUR NYÈSIGISO**

*Ainsi le rendement réel des produits de crédit Nyèsigiso est de 35,8%, soit à 104,4% par rapport au niveau du rendement réel des institutions de microfinance mondiale entièrement viable (35,8% / 34,3%).*

## **Toutefois**

Une analyse plus détaillée devrait être effectuée en tenant compte du prorata des différents produits. Par exemple, le produit PACCEM actuel présente un

rendement nominal beaucoup plus faible que le 44% dégagé dans notre analyse (environ 12%). De plus, ce produit est appelé à accroître son importance dans le portefeuille globale de Nyèsigiso.

***Donc les gestionnaires devront considérer le maintien (ou l'atteinte) d'un rendement réel avoisinant les 34% en introduisant de nouvelles caractéristiques à leur produit.***

**Nous pouvons suggérer l'introduction d'un frais de dossier pour les produits PACCEM ou encore la hausse de 1 à 2% du frais de dossier actuellement en vigueur au niveau des crédits réguliers.**

- *Par contre la deuxième proposition a le désavantage de faire payer le prix du maintien du rendement réel à d'autres utilisateurs des services de crédit (PACCEM vs crédit régulier).*

## **7.0 EN CONCLUSION**

Ce guide devrait permettre aux gestionnaires et dirigeants des réseaux PAMÉCAS au Sénégal et NYÈSIGISO au Mali, d'éclaircir la notion d'autonomie et de viabilité financière.

Les outils proposés pourront servir à la prise de décision et serviront à mesurer la progression vers les objectifs financiers.

***Toutefois, la base de ces indicateurs et outils de gestion repose sur la qualité de l'information comptable et financière.***

Dans le cadre des responsabilités qui leurs incombent, les gestionnaires et dirigeants doivent tout mettre en œuvre, **immédiatement**, pour s'assurer de l'intégralité et de la fiabilité de leurs systèmes d'information comptables, financiers et de gestion.

***C'est le pré-requis essentiel menant à l'autonomie***