



Coûts et bénéfices du *Crédit avec Éducation*

Cas du PADME au Bénin

RAPPORT D'ÉTUDE N° 10D DE FREEDOM FROM HUNGER

De Myka Reinsch et Frédéric Ruaz avec la collaboration de Teddy Ekoué Kouvahey | Juin 2010

Ce rapport contribue au travail qui examine l'hypothèse que les institutions de microfinance (IMF) peuvent proposer de manière faisable des services de santé qui s'autofinancent grâce à des revenus financiers et à des bénéfices non financiers qui, lorsqu'ils sont combinés, améliorent indirectement le statut financier des IMF.

Nous présentons les revenus et les dépenses du PADME par rapport à sa livraison du *Crédit avec Éducation*, en plaçant l'accent sur la santé, dans trois agences situées dans la région du Plateau au Bénin entre 2007 et 2009. Nos conclusions sont les suivantes :

- Pour chacune des trois années du test pilote, l'institution a engagé des coûts financiers nets avec le programme du *Crédit avec Éducation* du PADME ; ce programme est sur le point de continuer à coûter à l'IMF plus de 70 000 \$US par an dans les prochaines années.
- Si l'IMF augmentait son taux d'intérêt effectif sur les prêts du *Crédit avec Éducation* de 19 à 27 pour cent et prenait certaines autres mesures d'efficacité, telles que des montants moyens plus élevés de crédit, une croissance plus rapide du nombre de clients du *Crédit avec Éducation* (ce qui impliquerait une augmentation rapide du nombre d'animatrices) et des déboursements de prêt plus rapides, le *Crédit avec Éducation* du PADME pourrait atteindre le point mort et commencer à gagner des revenus nets en 2011, la quatrième année complète de l'opération.

« *L'éducation nous a ouvert les yeux et nous a aidé à voir la gravité des maladies* ».

—Client du *Crédit avec Éducation* du PADME

Dans le souci de tirer des conclusions sur les éventuels bénéfices non financiers du programme, nous comparons les prêts du *Crédit avec Éducation* du PADME au crédit groupement ordinaire de l'IMF, et nous examinons les montants moyens des prêts d'après un échantillon aléatoire de groupes qui ont reçu la méthodologie financière du *Crédit avec Éducation*, avec ou sans l'éducation. Bien que des témoignages

suggèrent que les clients du *Crédit avec Éducation* ont une meilleure performance que les clients du crédit groupement ordinaire et que quelques données concrètes suggèrent que les clients qui reçoivent de l'éducation utilisent des prêts plus élevés en moyenne, il s'avère que ces résultats sont peu concluants et nécessitent une étude plus approfondie.

INTRODUCTION

But

Ce rapport documente les coûts et les bénéfices liés à la livraison par le PADME de services relatifs à la santé qui ont été développés avec l'initiative MAHP (Microfinance et protection de la santé) en partenariat avec Freedom from Hunger de 2006 à 2009. Le but de l'initiative MAHP était d'identifier et de tester des services relatifs à la santé qui pourraient être proposés de manière pratique et durable par les IMF. La configuration et l'opération des services (dans ce cas particulier, le *Crédit avec Éducation* portant sur la santé) ont été développées par le PADME et Freedom from Hunger pendant les quatre années de l'initiative ; une étude a également été réalisée pour déterminer les impacts du *Crédit avec Éducation* du PADME à la fois sur les clients (en termes de santé et de bien-être financier) et sur l'IMF elle-même (en termes de dépenses, de revenus et d'autres bénéfices et coûts non financiers du PADME). Ce rapport fournit des informations détaillées sur l'expérience financière d'une IMF qui propose le *Crédit avec Éducation* et aborde certains des bénéfices indirects du produit qui pourraient avoir au bout du compte un impact positif sur la performance financière de l'IMF.

Antécédents de l'IMF

Le Projet d'Appui au Développement des Microentreprises, connu sous le nom de PADME, est l'une des plus importantes IMF sur le marché bondé et compétitif de la microfinance au Bénin. En 2008, le PADME revendiquait le plus grand nombre de clients de microfinance dans le pays ainsi qu'un portefeuille de prêts pratiquement équivalent à celui de son rival le plus proche, FECECAM.

ILLUSTRATION 1 : DONNÉES INSTITUTIONNELLES DU PADME EN DÉCEMBRE 2009*

IMF	
Année de création de l'IMF	1993
Nombre d'emprunteurs actifs	48 962 (64% de femmes)
Portefeuille brut en cours (\$US)	35 465 271
Portefeuille à risque (30 jours)	4%
Autosuffisance opérationnelle	130%
Services de protection de la santé	
Année de lancement du <i>Crédit avec Éducation</i>	2007
Nombre de clients CAE	11 290
Portefeuille de prêts en cours CAE (\$US)	314 255
Nombre de moustiquaires traitées avec un insecticide vendues	1 200

* Données au 31 décembre 2009 fournies par le PADME

En raison de résultats infructueux avec le crédit groupement dans les zones rurales (PAR et abandon de créances élevés), le PADME a cherché à mettre en oeuvre le *Crédit avec Éducation* dans le but de combiner un crédit groupement et une méthodologie de réunions plus systématiques (pour renforcer la discipline et la solidarité ainsi que pour améliorer les remboursements) à des services d'éducation à valeur ajoutée (pour permettre une meilleure atteinte des pauvres, améliorer l'image du PADME et contribuer à la mission sociale de l'IMF). En se basant sur une étude de marché ainsi que sur l'engagement de la direction, le PADME a choisi de concentrer son éducation presque exclusivement sur la santé (en particulier, le paludisme, le VIH/SIDA et les maladies infantiles). Réalisant également que les informations et les formations sur ces maladies ne seraient pas forcément suffisantes pour engendrer des changements, le PADME a également décidé de tester la vente de produits sanitaires complémentaires, tels que les moustiquaires traitées avec un insecticide et les préservatifs.

PADME espérait que le *Crédit avec Éducation* aiderait l'IMF à étendre ses services de microfinance à davantage de personnes dans les zones pauvres et rurales, tout en augmentant également la capacité des clients à s'épanouir, à rembourser leurs crédits et à rester à un niveau de risque raisonnable. Grâce à ces services de protection de la santé, le PADME cherchait à mieux accomplir sa mission qui est de proposer à autant de microentrepreneurs que possible un accès au crédit, tout en augmentant sa propre capacité concurrentielle et en protégeant sa pérennité financière en tant qu'IMF.

À la rédaction de ce rapport à la mi-2010, le PADME n'avait pas encore décidé de l'avenir du produit du *Crédit avec Éducation*. D'une part, le personnel du bureau régional et des agences étaient très enthousiastes par rapport aux bénéfices sociaux et à la qualité du portefeuille du *Crédit avec Éducation* ; le personnel planifiait activement non seulement de continuer à s'étendre dans la région pilote mais également à déployer dans l'année à venir le produit dans au moins une autre région. D'autre part, la direction du PADME continuait, d'une manière tout à fait justifiée, à remettre en cause la rentabilité du produit et délibérait quant aux prochaines étapes.

Services de protection de la santé de PADME

En résumé :

Le PADME propose le *Crédit avec Éducation* (c'est-à-dire des prêts solidaires basés sur le modèle des banques villageoises qui sont accompagnés de séances d'éducation informelle, de 30 minutes chacune ; ces séances sont animées par la même animatrice qui dirige les réunions de remboursement) ; l'éducation portant principalement sur la santé (paludisme, VIH, maladies infantiles). Le PADME a combiné l'éducation sur le paludisme à la distribution de moustiquaires traitées avec un insecticide dont le prix est subventionné par des donateurs ; mais étant donné que cet élément était moins répandu et régulier, le présent rapport se concentre exclusivement sur les coûts et les bénéfices du *Crédit avec Éducation*.

Rôle du PADME

- Le PADME recrute, forme et supervise les animatrices du *Crédit avec Éducation*, qui se déplacent régulièrement (en motos) dans les communautés rurales pour entretenir et rassembler les groupes de crédit ; elles les guident également sur la manière de mettre de l'épargne de côté, de gérer les prêts des groupes solidaires accordés par le PADME et d'apprendre, par l'intermédiaire d'un programme de séances interactives, des méthodes pratiques pour améliorer leur santé.

- Le PADME incorpore le *Crédit avec Éducation*, en utilisant les fonds de donateurs, et dissémine ensuite cette formation aux animatrices et à leurs superviseurs de manière continue (qui est couverte par les propres fonds opérationnels du PADME).

Proposition de valeur

- Dans les modèles réussis du *Crédit avec Éducation*, le revenu des intérêts gagné sur le crédit groupement couvre le service financier décentralisé ainsi que le coût supplémentaire de l'éducation informelle.
- En déployant un service hautement visible et de grande valeur qui satisfait les besoins des populations pauvres vivant dans les communautés rurales, l'IMF peut faire connaître ses autres produits sur de nouveaux marchés, peut contribuer à sa mission sociale tout en accroissant sa réputation locale, et peut également présenter des services financiers formels aux inhabitués (à la fois attirant et entretenant ainsi de nouveaux clients). Dans un environnement de microfinance fortement compétitif, tel qu'il existe au Bénin, la « conquête » et la fidélisation des clients dans les marchés non desservis sont extrêmement précieuses.

Dates et lieux du déploiement

- Le PADME a lancé le *Crédit avec Éducation* en octobre 2007 dans trois agences de la région du Plateau : Pobè, Ketou et Ifangni (éloignées de 50 à 125 kilomètres de la capitale de Porto Novo). L'expansion a eu lieu dans ces agences jusqu'en 2009.

Méthodologie

Durant la phase pilote, le PADME a rencontré un certain nombre de défis qui ont eu un impact indéniable sur la mise en œuvre et la recherche du produit du *Crédit avec Éducation*. En 2008, juste quelques mois après le lancement du *Crédit avec Éducation*, le gouvernement béninois a saisi le contrôle de l'organisation privée et a remplacé sa direction. Une grève importante du personnel a suivi, ce qui a causé environ trois mois d'inactivité sur le terrain ainsi qu'une certaine confusion auprès des clients. Avec la nouvelle direction en place, l'IMF a alors continué à poursuivre sa transformation vers une banque réglementée, avec toutes les complications et l'attention de la direction que cela implique. À la rédaction de ce rapport, ce processus était en cours. Ainsi, l'environnement à l'intérieur du PADME ne favorisait pas complètement le lancement, la gestion dynamique et l'étude détaillée d'une nouvelle ligne de produit majeure.

« La dernière fois que nous avons reçu des moustiquaires du gouvernement, c'était il y a cinq ans. C'est comme s'il nous avait oubliés. Heureusement, le PADME nous a vendu des moustiquaires pour 1000 F ; nous sommes heureux d'avoir reçu les moustiquaires du PADME ; cela nous aide considérablement ».

*–Client du *Crédit avec Éducation* du PADME*

Une combinaison de méthodes basées sur les activités et sur les imputations a été employée pour les coûts présentés. Nous nous sommes principalement concentrés sur les données de 2008 parce qu'elles reflètent des états financiers réels. En cas de coûts directs et tangibles, nous avons imputé les coûts en nous servant des registres financiers de 2008 de PADME qui ont fait l'objet d'un audit. Les données présentées pour 2007 et 2009 sont basées sur une combinaison de données réelles (par exemple : montant du portefeuille) et de données extrapolées (par exemple, les revenus, qui ont été calculés d'après le montant du portefeuille actuel et le rendement du portefeuille rapporté en 2008). Bien que les fiches de temps détaillant les activités

aient été collectées par quelques membres du personnel, il nous a été malheureusement impossible d'obtenir suffisamment de données fiables pour imputer avec assurance des coûts indirects ; nous nous sommes donc reportés pour ces fiches de temps aux imputations basées sur le portefeuille et les transactions. Nous avons mis l'accent sur les coûts pour opérer et accroître les programmes, plutôt que sur l'investissement requis à l'avance pour les développer et les lancer. En conclusion, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de données détaillées sur les produits de PADME autres que le *Crédit avec Éducation*, ce qui a limité notre capacité à donner une comparaison des coûts et des bénéfices du *Crédit avec Éducation* par rapport à ceux du crédit groupement et des autres produits existants du PADME ; ceci limite malheureusement cette étude.

Une véritable analyse coûts-bénéfices va bien au-delà du simple calcul des données et des bénéfices financiers pour examiner aussi les coûts et les bénéfices indirects et non financiers qui peuvent être estimés quantitativement et ajoutés à l'analyse des gains ou des pertes financières. Nous avons adopté le point de vue privilégié de l'IMF elle-même et avons cherché en particulier les impacts liés au programme MAHP qui pourraient ne pas être capturés dans les états financiers mais pourraient en final accroître la performance des résultats du PADME. Nos résultats sont présentés dans la section « Bénéfices additionnels » et mériteraient plus de recherche et d'exploration.

ANALYSE : Le *Crédit avec Éducation* du PADME

Description du produit supplémentaire

Le PADME a lancé un programme traditionnel du *Crédit avec Éducation* et a recruté et formé (avec l'assistance technique active de Freedom from Hunger) du nouveau personnel constitué d'animatrices du *Crédit avec Éducation* et d'un superviseur¹. L'IMF a également choisi de participer à un essai de contrôle aléatoire pour examiner les impacts comparatifs de l'éducation et des groupes mixtes, ou exclusivement composés de femmes, sur les connaissances sanitaires et les changements de comportements des clients et de leurs communautés. Les résultats de cette étude d'impact au niveau de la clientèle sont présentés dans un rapport séparé, bien que nous nous référons, dans la section « Bénéfices additionnels », aux données de base de ces groupes de comparaison choisis aléatoirement.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous nous concentrons sur les coûts et les bénéfices du *Crédit avec Éducation*, bien que le paquet de protection de la santé du PADME inclue également la distribution de préservatifs et de moustiquaires traitées avec un insecticide dont le prix subventionné (financement séparé d'un donateur) est d'environ 2 \$US. Cette distribution de produits a été effectuée par les mêmes animatrices qui ont livré le *Crédit avec Éducation* ; elles apportent tout simplement avec elles une petite quantité de produits sanitaires qu'elles vendent sur place lors des réunions hebdomadaires du *Crédit avec Éducation* dans les villages. Ainsi, le coût marginal de cet élément (essentiellement aller chercher les moustiquaires, faire le suivi de l'inventaire et de la distribution aux animatrices, et gérer les paiements) est négligeable.

Résultat final

Les états financiers de l'illustration 2 détaillent l'expérience du PADME avec le *Crédit avec Éducation* de 2007 à 2009 ainsi que nos projections pour 2010 à 2012. Freedom from Hunger s'attend généralement à ce que les programmes du *Crédit avec Éducation* des IMF atteignent le « point mort » à la troisième ou quatrième

¹ Le *Crédit avec Éducation* a brièvement été décrit dans la section « Services de protection de la santé du PADME ». Pour de plus amples détails sur cette méthodologie, prière de lire la documentation du *Crédit avec Éducation* sur le site www.ffhtechical.org ou celui du Microfinance Gateway.

année après le lancement. Les activités du *Crédit avec Éducation* du PADME n'étaient pas encore rentables en fin 2009, après deux années complètes d'opérations, et nos projections indiquent qu'étant donné les tendances et les plans actuels, le programme de l'IMF ne deviendra pas rentable dans un avenir proche.

En 2008 (la seule année pour laquelle nous possédons des données financières complètes), le PADME a eu des dépenses directes de 107 000 \$US pour proposer le *Crédit avec Éducation* et plus de 128 000 \$US si l'on inclut les frais généraux imputés des bureaux régionaux et du siège social. Le produit a généré environ 38 000 \$US de revenus, qui équivalaient à un coût marginal net pour le PADME d'environ 70 000 \$US pour fournir le *Crédit avec Éducation* en 2008². D'après des données partielles pour 2009, nous estimons que les activités du *Crédit avec Éducation* du PADME ont réalisé une perte marginale nette de presque 84 000 \$US (coûts directs seulement) pour cette année et perdront encore environ 68 000 \$US en 2010. Jusqu'à 2012, et en supposant les tendances actuelles, la configuration du produit et l'approche utilisée pour le gérer, nous estimons un coût marginal net de plus de 73 000 \$US par an et une perte nette globale pour l'année (y compris les frais généraux imputés) de 103 000 \$US. Notez que ces résultats et projections ne tiennent pas compte de l'investissement initial du PADME, de la dépréciation du capital ou de tout autre investissement de capital tel que les motos pour les animatrices supplémentaires.

Plusieurs raisons expliquent ce manque de pérennité. Dans la section « Revenus et dépenses » ci-après, nous détaillons la performance actuelle et projetée du produit du *Crédit avec Éducation* du PADME. Également dans la section « Résultat final alternatif », nous présentons les points morts théoriques du produit si plusieurs changements étaient réalisés à l'avenir.

ILLUSTRATION 2 : ÉTATS FINANCIERS DU CRÉDIT AVEC ÉDUCATION, 2007–2012*

Revenus	Actuels			Projections		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Intérêt		30 351				
Frais		8 061				
Pénalités		53				
Total revenus	5 814	38 466	59 695	83 975	135 373	199 325
Dépenses	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ressources humaines		55 152	81 277	82 553	138 298	154 894
Charges financières	7 051	16 462	23 223	32 668	52 664	77 543
Transport et fournitures de bureau		7 689	11 204	15 158	16 476	18 453
Formation et étude		12 401	12 766	6 383	6 383	6 383
Autres		15 335	14 894	14 894	14 894	14 894
Sous-total : Dépenses directes	38 349	107 039	143 363	151 656	228 714	272 166

² Il faut noter que le PADME, en tant que participant à l'initiative Microfinance et protection de la santé de Freedom from Hunger, a reçu des subventions entre 2006 et 2009 pour couvrir l'étude de marché, les frais de lancement et la recherche associés au *Crédit avec Éducation*. Ces subventions ne sont pas rapportées ici, puisque nous nous sommes concentrés sur les résultats opérationnels et la pérennité.

Dépenses (suite)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Imputations agence et bureau régional	4 309	12 927	14 096	15 371	16 760	18 276
Imputations siège social	2 878	8 635	9 416	10 268	11 196	12 209
Sous-total : Dépenses directes et indirectes	45 537	128 601	166 875	177 295	256 671	302 651
Revenu net (pertes)—Dépenses directes seulement	(32 536)	(68 573)	(83 668)	(67 682)	(93 341)	(72 841)
Revenu net (pertes)—Dépenses directes et indirectes	(39 723)	(90 135)	(107 180)	(93 320)	(121 298)	(103 326)
Données clés et suppositions :	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre d'emprunteurs CAE	2 023	8 272	10 787	12 564	13 656	15 295
Nombre de membres	2 023	9 088	11 290	13 225	14 375	16 100
% de membres qui sont emprunteurs actifs	100%	91%	96%	95%	95%	95%
Portefeuille en cours CAE	94 020	305 023	314 255	556 904	847 462	1 220 346
Nombre de cycles de 4 mois dans l'année	1.0	2.0	2.5	2.5	2.5	2.5
Montant moyen du prêt	46	37	29	44	62	80
Rendement sur portefeuille	19%	19%	19%	19%	19%	19%
	Actuels			Projections		
Données clés et suppositions :	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Autosuffisance opérationnelle—directe seulement	15%	36%	42%	55%	59%	73%
Autosuffisance opérationnelle—avec imputation	13%	30%	36%	47%	53%	66%
Portefeuille à risque (30 jours)	0%	9%**	3%			
Nombre de groupes CAE	87	349	452	575	625	700
Membres par groupe	23	26	25	23	23	23
Nombre d'animatrices	9	17	17***	23	25	28
Nombre moyen de groupes par animatrice	10	21	27	25	25	25
Charge financière	7,5%	8,3%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%

* Toutes les données monétaires sont en Dollars US.

** Données non disponibles pour décembre 2008 ; Données au mois de juin 2008, vers la fin de la grève du personnel.

*** Données au mois de novembre 2009 ; comme expliqué ailleurs, en décembre 2009, neuf animatrices ont été licenciées temporairement

Revenus

En 2008, le PADME a rapporté 38 466 \$US de revenus générés par les intérêts, les frais et les pénalités liés aux prêts du *Crédit avec Éducation*. Ceci se traduit par un rendement de portefeuille annuel d'environ 19%. Nous avons appliqué ce même rendement effectif aux portefeuilles rapportés en 2007 et 2009, ainsi qu'aux portefeuilles projetés de 2010 à 2012.

Le taux d'intérêt mensuel de 2% du PADME (facturé sur le solde dégressif) pour les prêts du *Crédit avec Éducation*, ainsi que son taux annuel effectif de 19%, sont extrêmement bas comparés 1) aux autres IMF qui proposent le *Crédit avec Éducation*, 2) à la valeur que ce service financier décentralisé avec une éducation à valeur ajoutée représente aux yeux des clients, et 3) au coût pour opérer le produit. En comparaison, le principal concurrent du PADME au Bénin (FECECAM) facture un intérêt constant de 2% par mois, en plus des frais et des pénalités pour le *Crédit avec Éducation*. Bien qu'il nous manque les données requises pour effectuer un calcul précis du taux d'intérêt annuel effectif de FECECAM pour le *Crédit avec Éducation*, nous pouvons conclure d'après cette information qu'il s'élève au moins à 27%.

D'autres générateurs de revenu sont : la durée du crédit (ou le nombre de mois dans un « cycle » de prêt), le nombre de « cycles » de prêt par an, le nombre de groupes gérés par chaque animatrice, le nombre de clients par groupe et les montants moyens des prêts. Pour ces derniers, nous avons fait les observations et les suppositions suivantes :

- La plupart des IMF qui proposent le *Crédit avec Éducation* commencent par des durées ou « cycles » de prêt de quatre mois et permettent aux clients de progresser graduellement vers des cycles de six mois ou plus. Le PADME prévoit que les clients progressent vers des cycles de six mois après avoir effectué avec succès quatre cycles de quatre mois. Des cycles plus longs ont pour conséquence des revenus plus importants pour l'IMF. Étant donné qu'il est complexe de prévoir la proportion des clients qui progresseront vers des cycles plus longs, nous avons supposé, de manière prudente, dans ces projections que tous les clients sont restés et resteront indéfiniment dans des cycles de quatre mois. Pour cette raison, nos projections de revenus sont quelque peu minimisées.
- En théorie et en pratique, lorsque les clients effectuent leur paiement final sur un prêt du *Crédit avec Éducation*, ils peuvent s'attendre à recevoir un nouveau prêt dans un délai d'une à deux semaines. Pour le PADME, cependant, il y a eu un temps plus long de latence entre les cycles de prêt, ce qui a eu pour résultat moins d'encours de crédit au cours de l'année. Dans l'illustration 2, nous avons noté le nombre de cycles par an qui ont été complétés ou supposés. Pour les projections, nous avons supposé que le PADME continue à compléter seulement 2,5 cycles de quatre mois par an.
- Un principe de base, basé sur 20 ans d'expérience du *Crédit avec Éducation* chez d'autres IMF, est qu'un agent de terrain peut normalement gérer une moyenne de 25 groupes à la fois ; 25 membres en moyenne par groupe étant généralement le maximum. Le PADME avait une moyenne de 25 membres par groupe du *Crédit avec Éducation* en fin 2009 et une moyenne de 27 groupes par animatrice³. Dans les projections pour 2010-2012, nous assumons une moyenne réaliste de 23 membres par groupe et de 25 groupes par agent de champ.

³ Il faut noter qu'en fin 2009, le PADME a en fait licencié neuf animatrices afin qu'il n'en reste que huit au 31 décembre 2009. Le PADME a pris cette mesure parce que la moitié des animatrices auraient été éligibles pour avoir un contrat permanent, et le PADME voulait d'abord analyser l'étude sur le produit et l'impact du *Crédit avec Éducation* avant de prendre une décision finale au sujet de l'avenir du produit. À la rédaction de ce rapport, le PADME avait recruté des stagiaires pour remplacer certaines animatrices et prévoyait de réintégrer toutes les animatrices licenciées pour continuer à étendre le produit. Par simplicité, et puisque le PADME employait 17 animatrices jusqu'en novembre 2009 (et donc presque tous les coûts), nous avons assumé que l'équipe entière des 17 animatrices était présente en 2009 et jusqu'en 2010.

- La moyenne des montants des prêts a diminué depuis le lancement du *Crédit avec Éducation* et n'a pas suivi les projections initiales. Bien que les prêts du *Crédit avec Éducation* du PADME aient démarré avec une moyenne de 46 \$US en 2007, ils se sont réduits à 29 \$US en moyenne en fin 2009. Ceci est en partie un facteur lié au moment où dans le cycle le portefeuille en cours a été rapporté. Mais cela est contraire aux projets d'accroissement rapide de la moyenne des prêts d'au moins 60 \$US. L'une des principales raisons de cette anomalie a été la demande : le PADME a constaté que les bénéficiaires des villages cibles étaient plus pauvres et avaient tendance à demander des prêts plus petits que prévus. Dans les projections représentées dans l'illustration 2, nous avons néanmoins assumé que, au fur et à mesure que les clients progressent, ils demanderont en effet des prêts plus importants, ce qui aboutira à une augmentation plutôt agressive de la moyenne des montants des prêts, jusqu'à 80 \$US en 2012.

Dépenses

Investissement initial

Nous estimons qu'en plus des dépenses présentées dans l'illustration 2, le PADME a encouru des dépenses de démarrage (qui ont été réglées au bout du compte par des fonds subventionnés de tierce partie) sous la forme d'un investissement dans du capital (principalement des motos pour les animatrices s'élevant environ à 50 000 \$US) et d'assistance technique (une importante assistance technique pragmatique de la part de Freedom from Hunger, y compris du temps, des déplacements, des formations et de l'aide dans les études, pour un montant d'environ 200 000 \$US). Sur la période de quatre ans, ces frais de démarrage ont atteint un total de 250 000 \$US, sans tenir compte de l'implication du propre personnel du PADME pour participer à l'étude de marché, au développement du produit, aux formations, aux évaluations périodiques du programme et aux ajustements du produit.

Au fur et à mesure que le PADME ajoutera des animatrices supplémentaires pour gérer la croissance des clients du *Crédit avec Éducation*, l'IMF devra investir dans un nombre équivalent de motos, estimée chacune à environ au moins 3000 \$US. Ni cet investissement dans du capital ni la dépréciation du complément existant n'a été inclus dans les projections présentées ici. En termes d'investissement dans la future assistance technique, le PADME était relativement autosuffisant pour offrir le *Crédit avec Éducation* en fin d'année 2009, et nous supposons que toute assistance postérieure sera couverte par les fonds subventionnés d'une tierce partie ; par conséquent, les projections n'incluent pas les dépenses additionnelles en assistance technique.

Dépenses directes

En 2008, les coûts marginaux directs du PADME pour offrir le *Crédit avec Éducation* s'élevaient à 107 039 \$US. Ces coûts représentaient les frais du personnel additionnel, les formations spécialisées, le transport, les fournitures de bureau et d'autres éléments nécessaires pour opérer le service.

Ressources humaines

La dépense directe la plus importante a naturellement été pour le personnel du *Crédit avec Éducation* : les animatrices qui se déplacent dans les villages et rassemblent les groupes de clients pour effectuer des transactions d'épargne et de crédit ainsi que des séances d'éducation, et un superviseur qui les épaulé et les supervise. PADME rémunère ses animatrices environ 5500 \$US par an, bien qu'il y ait une période d'essai de six mois durant laquelle les nouvelles animatrices sont considérées comme « stagiaires » et ne sont payées qu'un quart de cette somme. Après deux ans de travail avec le PADME, les animatrices ont droit à un contrat de travail permanent et à d'autres avantages.

Bien que les salaires des animatrices du PADME peuvent être considérés comme élevés d'après les standards de certaines IMF et prestataires du *Crédit avec Éducation*, en 2007 et une partie de 2008 PADME a tiré avantage de la politique du statut des stagiaires et a rémunéré le personnel du *Crédit avec Éducation* de manière irréaliste. En 2009, les dépenses des ressources humaines sont demeurées légèrement inférieures à ce qu'elles auraient dû être parce que la direction de l'IMF a licencié la moitié des animatrices qui étaient éligibles pour obtenir un contrat permanent. Si les animatrices avaient reçu leur salaire complet, les dépenses des ressources humaines se seraient élevées à 94 000 \$US en 2009. En 2010, le PADME planifiait de réintégrer les animatrices licenciées et d'ajouter de nouvelles stagiaires pour continuer à étendre le produit.

Coûts financiers

La charge financière moyenne du PADME est de 7,5% par an. Bien que celle-ci semble avoir été légèrement plus élevée (d'après les chiffres rapportés) en 2008, le PADME compte maintenir une moyenne de 7,5% à l'avenir.

Formation et recherche

Les coûts de formation et de recherche étaient élevés en 2008 et 2009 en raison de l'investissement initial requis pour former le personnel sur un nouveau produit dans toute l'organisation, ainsi qu'en raison du travail de recherche considérable associé à MAHP. Nous supposons de manière prudente qu'ils diminueront de moitié à partir de 2010.

Dépenses indirectes (imputées)

Freedom from Hunger et le personnel du PADME ont effectué un exercice détaillé des coûts en 2009 qui a permis d'identifier les centres de coûts et les bases d'imputations pour les frais généraux des bureaux régionaux et du siège social. L'illustration 3 présente un résumé des d'imputations retenues qui ont été utilisées pour attribuer les coûts indirects au produit du *Crédit avec Éducation*.

ILLUSTRATION 3 : IMPUTATIONS DES COÛTS INDIRECTS

	Base d'imputation	Pourcentage d'imputation	Coût total	Coût imputé au <i>Crédit avec Éducation</i>
Agences du <i>Crédit avec Éducation</i>				
Personnel	Nombre de transactions	16,98%	66 524	11 299
Transport, formation, etc.	Nombre de prêts	1,25%	9965	125
Loyer, eau et électricité, etc.	Nombre de prêts	1,25%	5190	65
Total imputation agences				11 488
Bureau régional (Porto Novo)				
Personnel	Nombre de prêts	1,25%	68 796	860
Transport, formation, etc.	Nombre de prêts	1,25%	46 308	579
Total imputation bureau régional				1439

	Base d'imputation	Pourcentage d'imputation	Coût total	Coût imputé au <i>Crédit avec Éducation</i>
Siège social				
Personnel	Nombre de prêts	1,25%	192 958	2412
Transport, formation, etc.	Nombre de prêts	1,25%	497 879	6223
Total imputation siège social				8635
Total coûts indirects imputés au <i>Crédit avec Éducation</i> en 2008				21 562

* Toutes les données monétaires sont en Dollars US.

Plusieurs bases d'imputation différentes ont été utilisées pour attribuer les coûts indirects :

- Au niveau des agences (les trois agences qui ont opéré le *Crédit avec Éducation* entre 2007 et 2009), nous avons imputé les coûts du personnel (autre que les animatrices du *Crédit avec Éducation* : superviseurs, chefs d'agences, caissiers et autres chargés de prêts) à un taux de 16,98%, qui correspond à la proportion des transactions attribuables au *Crédit avec Éducation* dans ces agences. Nous avons rationalisé que le temps que les autres membres du personnel passent sur ce produit serait principalement défini par le nombre de transactions impliquées.
- Dans les trois agences dans lesquelles opère le *Crédit avec Éducation*, nous avons imputé le loyer des bureaux, l'eau et l'électricité, le transport, la formation, etc., d'après le nombre proportionné de prêts (1,25 %), puisque le personnel du *Crédit avec Éducation* consomme une petite partie de ces dépenses pour mener à bien leurs fonctions (mais il faut noter que d'importants coûts directs associés au transport et à la formation ont également été inclus dans la section précédente).
- Au niveau du bureau régional (Porto Novo), nous avons imputé les coûts de personnel (pour expliquer la gestion générale et la supervision), de formation et de transport au même taux de 1,25%, qui correspond à la proportion des prêts dans la région qui étaient attribués au *Crédit avec Éducation*, à nouveau avec la justification que le travail est défini principalement par le nombre de prêts. Nous n'avons pas imputé au *Crédit avec Éducation* le loyer, l'eau et l'électricité ou d'autres frais généraux pour la région, car le service du *Crédit avec Éducation* ne les utilise pas directement et parce que l'addition ou la discontinuation de ce service n'influence pas ces coûts.
- Au niveau du siège social (Cotonou), nous avons à nouveau imputé 1,25% du personnel, du transport et de la formation pour le *Crédit avec Éducation* d'après la base du nombre de prêts. Nous avons encore omis l'imputation à ce niveau des autres frais généraux.

« Vous savez bien que nous sommes des gens pauvres de la campagne qui vivons dans des conditions où la vie est chère et où il est déjà difficile d'essayer d'avoir suffisamment à manger. Nous sommes obligés d'investir nos petits revenus dans la santé. Cela est encore une autre punition. Nous n'avons pas de moyens faciles pour nous rendre à l'hôpital, mais si quelqu'un peut nous donner des idées sur la façon d'empêcher les maladies, nous mettrons en pratique ces conseils et sauverons nos enfants ainsi que nous-mêmes ».

– Client du PADME, au sujet de son opinion sur l'éducation sanitaire

Résultat final alternatif

L'illustration 4 compare trois scénarios avec des points morts différents. Comme nous l'avons cité précédemment, avec le taux actuel de dépense et le taux d'intérêt annuel effectif de 19%, le service du *Crédit avec Éducation* du PADME n'atteindra pas le point mort, même si l'on n'inclut que les coûts directs (scénario 1).

Cependant, si le PADME augmentait son taux d'intérêt effectif à 27%⁴ (soit par un actuel accroissement apparent de son taux dégressif mensuel soit par l'addition de « frais d'éducation », par exemple), et en supposant que les coûts indirects demeurent au niveau de 2008 mais que les coûts directs augmentent pour s'adapter au nombre d'animatrices requises pour gérer un portefeuille suffisamment large pour atteindre le point mort, alors le produit du *Crédit avec Éducation* du PADME atteindrait le point mort lorsque le portefeuille en cours atteindrait 1,4 million \$US (scénario 2). En comparant ce montant aux 314 255 \$US du portefeuille en cours actuel, il y a un long chemin à faire. D'après les projections de l'illustration 2, un portefeuille de 1,4 million \$US peut être atteint en 2013, à la sixième année complète des opérations du produit. Si les coûts indirects ne sont pas factorisés dans le calcul, le *Crédit avec Éducation* atteindrait alors le point mort avec un portefeuille de 669 307 \$US (scénario 3). Selon les projections actuelles, ceci pourrait avoir lieu en 2011, à la quatrième année complète des opérations du produit.

Si en plus d'accroître le taux d'intérêt, le PADME réussissait à opter pour une ou plusieurs autres mesures, le point mort pourrait se produire plus tôt. Des exemples de telles mesures incluent ce qui suit :

- Augmenter l'efficacité afin de réaliser trois cycles de prêts complets par an, plutôt que d'avoir un écart de plusieurs semaines entre le remboursement final du prêt et le prêt suivant.
- Des montants de crédit qui augmentent plus rapidement pour atteindre une moyenne plus proche des 100 \$US d'ici 2011.
- Réduire la charge financière qui suit la commercialisation et la capacité de collecte des dépôts.

ILLUSTRATION 4 : SCÉNARIOS ALTERNATIFS*

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
	Dépenses directes + indirectes Taux effectif de 19%	Dépenses directes + indirectes Taux effectif de 27%	Dépenses directes seulement Taux effectif de 27%
Nombre d'animatrices	17	17	17
Revenus	-	388 458	180 713
Dépenses			
Transport animatrice	11 204	28 339	13 181
Salaire animatrice	81 277	205 582	95 620
Charge financière	—	107 905	50 198

⁴ Ce taux d'intérêt est le plafond défini pour les IMF par la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. Ce plafond exclurait tous les frais facturés sur les services à valeur ajoutée tels que l'éducation, s'ils sont cités en tant que tels. Par conséquent, en théorie, le PADME pourrait accroître son taux d'intérêt et facturer des frais séparés et transparents afin de réaliser un rendement effectif de plus de 27% ; de ce fait atteignant une pérennité plus tôt et plus durable.

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
	Dépenses directes + indirectes Taux effectif de 19%	Dépenses directes + indirectes Taux effectif de 27%	Dépenses directes seulement Taux effectif de 27%
Formation, études	6383	10 176	6821
Autres	14 894	14 894	14 894
Dépenses directes	113 757	366 896	180 713
Dépenses indirectes	21 562	21 562	-
Total dépenses	135 319	388 458	180 713
Point mort en termes d'encours des prêts	Pas de point mort	1 438 735	669 307

* Toutes les données monétaires sont en Dollars US.

Bénéfices additionnels

Le personnel régional, celui des agences et du projet MAHP du PADME a affirmé que le portefeuille du *Crédit avec Éducation* avait en fait une meilleure performance que le portefeuille du crédit groupement ordinaire (validant ainsi de manière informelle les buts initiaux et les attentes envers le produit du PADME) et que les groupes du *Crédit avec Éducation* qui recevaient de l'éducation (comparés aux groupes recevant la même méthodologie excepté l'éducation—qui font partie de l'essai de contrôle aléatoire) étaient mieux performants et plus rentables que leurs homologues qui ne recevaient pas d'éducation.

L'étude des données disponibles n'a pas montré de différence marquée entre le PAR du portefeuille du *Crédit avec Éducation* et celui du portefeuille du crédit groupement ordinaire (voir l'illustration 5).

ILLUSTRATION 5 : COMPARAISON DES TAUX DE PORTEFEUILLE À RISQUE ENTRE LE CRÉDIT AVEC ÉDUCATION ET LE CRÉDIT GROUPEMENT ORDINAIRE DANS LA RÉGION DU PLATEAU, 2007-2009

	Déc-07	Juin-08	Déc-08	Juin-09	Déc-09
Prêts du <i>Crédit avec Éducation</i> PAR-30	0%	9%	0%	2%	2,9%
Crédit groupement ordinaire PAR-30	2,4%	8,5%	2,8%	2,6%	1,2%

En comparant les groupes du *Crédit avec Éducation* qui ont reçu l'éducation par rapport aux groupes du *Crédit avec Éducation* qui n'en ont pas reçue, nous avons observé une différence significative dans les moyennes des montants de crédit. Le personnel du PADME s'est étonné de voir cette différence et n'a pas pu immédiatement l'expliquer, mis à part suggérer que cela confirmait leur opinion sur le fait que les groupes avec l'éducation étaient plus disciplinés, plus actifs et donc plus rentables. (Il faut noter qu'il ne nous a pas été possible, dans cette comparaison de base, de contrôler l'auto-sélection et il se pourrait que les personnes qui choisissent d'adhérer aux groupes qui offrent de l'éducation sont fondamentalement différentes de celles qui ont choisi d'adhérer et de rester dans les groupes du *Crédit avec Éducation* sans l'éducation.) Si en fait cette différence dans les montants des prêts était due à l'environnement dynamique créé par l'éducation lors

des réunions, à une santé améliorée des bénéficiaires et donc à une meilleure capacité d'emprunter et d'opérer des entreprises (ou tout autre facteur lié à l'éducation), alors des montants plus importants de prêts pour les personnes du même milieu et ayant des moyens similaires seraient un argument intéressant et potentiellement convaincant pour inclure de l'éducation informelle aux programmes de banque villageoise. Il serait nécessaire de faire plus de recherche et d'analyse à ce sujet pour mieux comprendre cette différence. Néanmoins, nous présentons des données, pour future réflexion, dans l'illustration 6 ci-après.

**ILLUSTRATION 6 : COMPARAISON DES MONTANTS MOYENS DE PRÊT DANS LES GROUPES
DU CRÉDIT AVEC ÉDUCATION AVEC ET SANS ÉDUCATION***

	Déc-07		Juin-08		Déc-08		Juin-09		Déc-09	
	Avec l'éducation	Sans éducation	Avec l'éducation	Sans éducation	Avec l'éducation	Sans éducation	Avec l'éducation	Sans éducation	Avec l'éducation	Sans éducation
Nombre de clients	1 135	888	1 891	2 110	4 471	4 617	5 270	5 867	5 385	5 905
Nombre de groupes	48	39	82	84	176	173	200	208	200	201
Taille moyenne du groupe	24	23	23	25	25	27	26	28	27	29
Portefeuille en cours	31 767	20 889	52 923	45 862	178 402	126 621	215 929	139 327	301 602	135 801
PAR-30	0%	0%	NA	NA	0%	0%	2,47%	1,47%	1,67%	4,17%
Montant moyen du prêt	28	24	28	22	40	27	41	24	56	23
Différence du montant du prêt	4		6		12		17		33	
% de la différence du montant du prêt	19%		29%		45%		73%		144%	

* Toutes les données monétaires sont en Dollars US.

CONCLUSION

Le programme du *Crédit avec Éducation*, un élément de l'initiative MAHP qui a été développé par le PADME et Freedom from Hunger, a atteint sur une courte période de temps une échelle relativement considérable et a réalisé (comme les rapports d'étude sur son impact le montrent de manière plus détaillée) des impacts notables sur les connaissances, attitudes et comportements sanitaires des clients participants. Cependant, le produit n'est pas parvenu à être rentable et ne semblera pas le devenir si les pratiques et tendances actuelles restent les mêmes. Le PADME doit revoir le taux d'intérêt facturé sur ses prêts du *Crédit avec Éducation* et identifier des mesures efficaces qui à la fois généreront plus de revenus (par exemple, un déboursement de prêt plus rapide) et réduiront les coûts (par exemple, en utilisant des dépôts d'épargne suite à la commercialisation pour réduire les charges financières).

Bien que nous soyons déçus de rapporter que ce produit du *Crédit avec Éducation* (quoique proposé avec succès et de manière pérenne par des douzaines d'autres IMF) n'a pas atteint le point mort pour le PADME, nous pensons que ceci est une information importante à partager avec le secteur plus large de la microfinance. Le *Crédit avec Éducation* a été critiqué comme étant un produit « cher » à offrir et, dans une certaine mesure, cela est vrai. Cependant, comme nos scénarios alternatifs le suggèrent, et en supposant un certain investissement à l'avance de donateurs, il est faisable de proposer le produit d'une manière financièrement pérenne (en dépit même des contraintes du plafond exceptionnellement bas du taux d'intérêt en Afrique de l'Ouest). Il est important que les IMF non seulement développent des projections claires dès le départ, mais elles doivent aussi les revoir et être prêtes à les ajuster après une période pilote d'une année. Dans le cas du PADME, les montants des prêts inférieurs à ceux prévus et moins de cycles par an que ceux anticipés ont certainement joué un rôle dans la performance financière décevante du produit.

Freedom from Hunger maintient son engagement à travailler avec le PADME et toute autre IMF pour trouver des moyens pérennes d'élargir des services de microfinance à valeur ajoutée vers les personnes très pauvres. Et nous nous engageons à partager d'une manière transparente les résultats des expériences et des études des autres innovations de développement. Plus de recherche est nécessaire pour comprendre et documenter plus en détail « les bénéfices additionnels » du *Crédit avec Éducation* en ce qui concerne la performance financière des IMF.

Pour plus d'informations sur les coûts et les bénéfices des services de microfinance à valeur ajoutée qui incluent et vont au-delà de l'éducation, prière de lire les autres rapports dans la série de recherche sur les coûts-bénéfices et les impacts de MAHP édités par Freedom from Hunger en 2010 sur le site www.freedomfromhunger.org ou celui du Microfinance Gateway.