



**RESEAU DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU
BURUNDI
« RIM »**

**RAPPORT SUR LES INDICATEURS DE
PERFORMANCES DES ETABLISSEMENTS
DE MICROFINANCE MEMBRES DU RIM**

Ce document a été publié grâce au soutien financier de Terrafina et des membres du RIM.

Edition 2008

Des remarques ou commentaires pour l'amélioration des prochains numéros du rapport des performances peuvent être envoyés au RIM aux adresses suivantes :

Réseau des Institutions de Microfinance au Burundi (RIM)

14, Avenue des manguiers, Rohero I

B.P: 1592 BUJUMBURA – BURUNDI

Tél. : (257) 22 25 19 58 / 22 25 37 11

Fax: (257) 22 25 37 10

Email: rimburundi@gmail.com

kuriyoernest@yahoo.fr






Site web: <http://www.rimburundi.org>

REMERCIEMENTS






Nos remerciements sincères reviennent à toutes les institutions membres du RIM: Caisse Coopérative d'Épargne et de Crédit Mutuel (CECM), Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE), Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Épargne et le Crédit de Cibitoke (COSPEC), Fédération Nationale des Coopératives d'Épargne et de Crédit du Burundi (FENACOBUR), Union pour la Coopération et le Développement (UCODE-Microfinance), Mutec s.a., Hope Fund Burundi s.a (HFB), Central Africa Vision-Ishaka Microfinance (CAV-ISHAKA MF), Caisse Coopérative Indépendante - Organisation de l'Archidiocèse de Gitega (CCI-ODAG), Conseil pour l'Éducation et le Développement - Ishaka Microfinance (COPED-Ishaka MF), Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé (FSTS), Turame Community Finance (TCF), Coopérative d'Épargne et de Crédit pour l'Auto développement (CECAD), Twitezimbere Microfinance ainsi que Women's Initiative for Self Empowerment (WISE) qui ont accepté de participer à cette initiative en fournissant les différentes informations nécessaires pour établir le présent rapport sur les indicateurs de performances. Nous espérons que l'ensemble du secteur de la microfinance va beaucoup apprendre de leurs expériences.

Nous remercions aussi tous les partenaires qui ne cessent d'appuyer les initiatives visant à améliorer la transparence financière en microfinance au Burundi. En effet, la transparence financière est bénéfique pour tous les acteurs du secteur:





1. La direction et le Conseil d'Administration de l'institution de microfinance (IMF) pour:

-  Suivre les aspects clés des opérations
-  Identifier les points forts et les points faibles
-  Atténuer les risques
-  Etablir des objectifs de performance
-  Attirer les investissements





2. Les bailleurs et investisseurs pour:

-  Suivre le secteur de la microfinance
-  Identifier les institutions prometteuses
-  Etablir des cibles pour les investissements
-  Evaluer les risques
-  Suivre les investissements

3. Les régulateurs pour:

-  Suivre la santé du secteur
-  Etablir des normes prudentielles / directives de performance
-  Déterminer la population servie / les produits utilisés
-  Echanger les expériences

4. L'association professionnelle (R.I.M) pour:

-  Etudier l'environnement local
-  Evaluer et comparer les performances des membres
-  Identifier les points forts et les points faibles des IMF
-  Promouvoir le développement du secteur

SOMMAIRE

	Pages
RESUME	5
CONTEXTE ET JUSTIFICATION	6
I. RENTABILITE OU VIABILITE FINANCIERE	7
a) Rentabilité des fonds propres	8
b) Rendement sur actif	9
c) Ratio d'autosuffisance opérationnelle	10
d) Autosuffisance financière	11
e) Marge bénéficiaire	12
f) Coefficient d'exploitation	12
II. QUALITE DU PORTEFEUILLE DES IMF	14
a) Taux de portefeuille à risque	15
b) Taux de provisions pour créances en souffrance	16
c) Taux de perte sur créances	16
III. EFFICACITE ET PRODUCTIVITE DES IMF	17
1) EFFICACITE	18
a) Charges d'exploitation rapportées au portefeuille crédit	18
b) Ratio des frais généraux rapportés au portefeuille de crédit	19
c) Ratio des charges du personnel	20
d) Rendement du portefeuille	21
2) PRODUCTIVITE	21
a) Productivité des agents de crédit	22
b) Productivité du personnel	22
IV. GESTION DU BILAN	23
a) Taux de rendement des actifs productifs	24
b) Taux de capitalisation	25
C) Ratio de liquidité de l'actif	25
V. NIVEAU DE L'ACTIVITE DE LA MICROFINANCE	27
a) Encours moyen de crédit par emprunteur	27
b) Encours moyen de crédit	29
c) Montant moyen des crédits décaissés	29
d) Montant moyen de l'épargne par épargne	30
e) Total du bilan	31
VI. LES INDICATEURS NON FINANCIERS	33
a) La clientèle	34
b) Points de service	34
c) Autres Indicateurs	35
VII. AUTRES INDICATEURS	36
a) Activités autres que l'épargne et le crédit	37
b) Réserve générale	37
c) Couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables	37

RESUME

Les performances des institutions de microfinance (IMF) membres du RIM sont appréciées à travers 29 ratios regroupés en sept catégories: indicateurs de rentabilité, indicateurs de qualité du portefeuille, indicateurs d'efficacité et de productivité, indicateurs de gestion du bilan, indicateurs d'activité, indicateurs non financiers et ratios prudentiels.

La rentabilité des IMF burundaises est assez faible. Même si l'autosuffisance opérationnelle est en moyenne de 120%, la rentabilité des fonds propres et le rendement sur actif affichent des taux moyens négatifs. Ils sont respectivement de -4% et -6%. **Ce qui montre que les IMF burundaises ne sont pas encore viables et pérennes.**

Le niveau de qualité du portefeuille a été évalué pour quelques institutions qui établissent déjà la balance des impayés. Les IMF burundaises doivent faire beaucoup d'efforts pour améliorer leurs systèmes d'information de gestion (SIG) et surtout arriver à établir la balance âgée de façon régulière.

La productivité des IMF est assez bonne: la productivité des agents de crédit et du personnel est respectivement estimée à 388 et 1343. Quant à l'efficacité, les charges d'exploitation sont assez élevées par rapport aux produits d'exploitation.

Des améliorations des produits et le renforcement des capacités des IMF, ainsi que, des innovations technologiques sont importants pour améliorer la rentabilité, la qualité du portefeuille, l'efficacité, la productivité et la portée des IMF.

Les institutions de microfinance se rapprochent de plus en plus de la population cible. En effet, elles ont au total 155 points de service répartis, de façon inégale certes, sur tout le territoire national.

La répartition des clients ou membres par genre, individu ou groupement ainsi que celle des crédits par secteur d'activité ne sont pas encore établies par toutes les institutions. Elles doivent faire des efforts visant à améliorer leur système d'information de gestion.

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Créé en 2002, le Réseau des Institutions de Microfinance au Burundi, RIM, produit régulièrement le rapport sur les indicateurs de performances de ses membres, en vue de promouvoir la transparence financière, au niveau des institutions membres.

Les indicateurs présentés dans ce document sont regroupés en sept (07) catégories :

- Indicateurs de rentabilité ;
- Indicateurs de qualité du portefeuille ;
- Indicateurs d'efficacité et de productivité ;
- Indicateurs de gestion du bilan ;
- Indicateurs d'activité ;
- Indicateurs non financiers ;
- Indicateurs prudentiels.

La mise en oeuvre des indicateurs de performance des IMF se justifie pour plusieurs raisons :

- La professionnalisation du secteur de la Microfinance

Les indicateurs de performance sont des outils très utilisés dans la gestion des IMF et l'amélioration de la prise de décision. Ils constituent donc des instruments de diagnostic et un outil d'aide à la prise de décision pour les dirigeants. Leur analyse dans le temps permet aux IMF en phase de développement d'avoir des repères de travail et d'évaluer leur performance.

- La transparence et la confiance des acteurs et du public

Les indicateurs de performance constituent un gage de transparence pour les clients, les autorités de surveillance, les partenaires. La publication de rapport sur les indicateurs harmonisés contribue à renforcer la confiance dans le secteur. Cette publication donne au public des informations pour se prémunir contre les institutions en mettant en exergue leurs dysfonctionnements.

- Un suivi plus rapproché des IMF

La production d'indicateurs harmonisés de performance à des périodicités rapprochées (par exemple trimestriellement) permet aux responsables des IMF d'avoir une vue d'ensemble de leur institution et d'apporter au fur et à mesure des ajustements à leur gestion.

- Une base de référence pour l'accès au financement

Les indicateurs de performance peuvent être utilisés comme outil de négociation pour mobiliser des ressources auprès des bailleurs de fonds, des banques et surtout pour inciter et rassurer les épargnants.

Ce rapport a été réalisé sur base des données collectées issues des états financiers audités ou non des quinze (15)¹ institutions de microfinance sur les seize (16)² membres du RIM. Les données collectées se rapportent à la période d'exercice allant du 01 Janvier au 31 décembre 2008. Ce rapport permettra aux lecteurs de disposer des informations techniques fiables sur le secteur au cours de l'année 2008.

¹ Il s'agit des IMF suivantes : CECM, COSPEC, HFB SA, FENACOBUR, UCODE-MF, FSTE, MUTEK SA, COPED-ISHAKA MF, TWITEZIMBERE-MF, TCF, FSTS, CCI-ODAG, CECAD, WISE et CAV-ISHAKA MF.

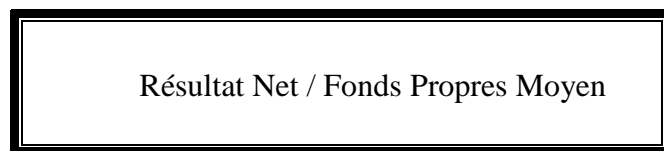
² Aux quinze institutions précédentes, il faudrait ajouter la Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE)

I. RENTABILITE OU VIABILITE FINANCIERE

La rentabilité d'une institution de microfinance est sa capacité à couvrir ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation pour dégager des excédents. Les produits d'exploitation proviennent pour l'essentiel des intérêts et commissions reçus sur les crédits accordés aux clients. Pour ce qui est des charges d'exploitation, nous pouvons citer les charges financières, les frais généraux, les dotations aux amortissements et aux provisions. Une IMF est donc rentable quand ses produits d'exploitation dépassent ses charges d'exploitation; l'IMF affiche donc un résultat net positif.

La rentabilité des IMF est mesurée à partir de six (06) indicateurs : rentabilité des fonds propres (rentabilité financière), rendement sur actif, autosuffisance opérationnelle, autosuffisance financière, marge bénéficiaire et le coefficient d'exploitation.

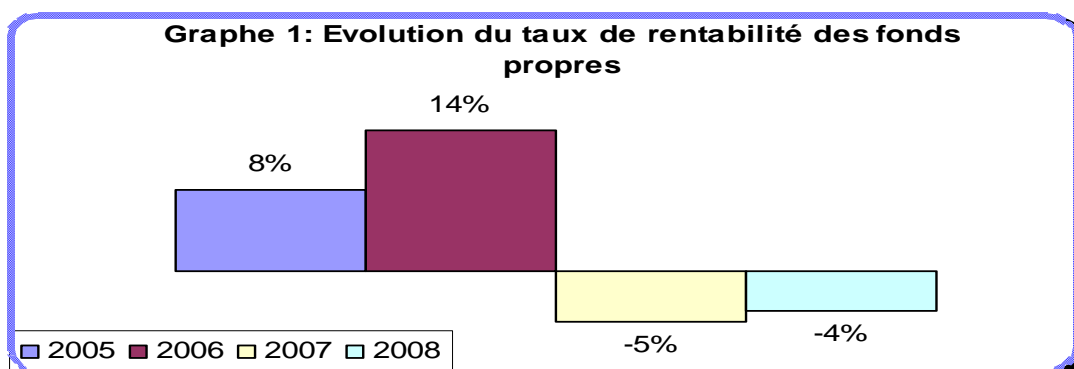
a. Rentabilité des fonds propres



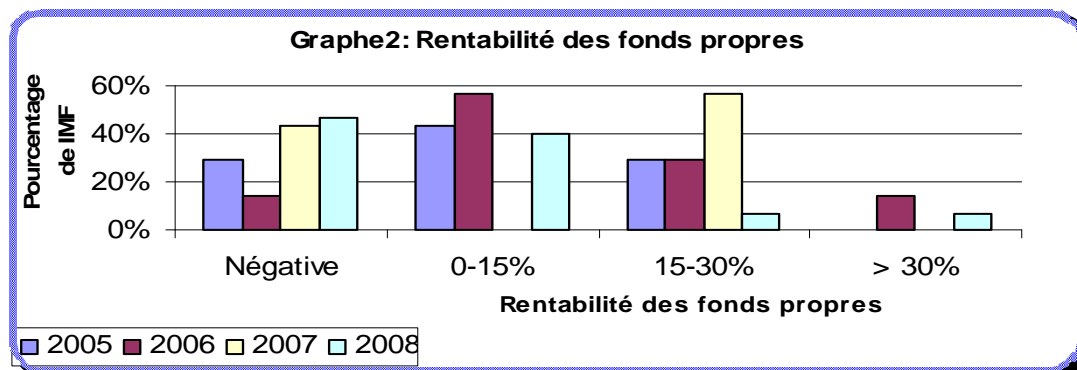
La rentabilité des fonds propres indique la rentabilité de l'institution. Ce ratio est particulièrement important pour les entités privées ayant des actionnaires recherchant le profit spécialement les IMF de deuxième catégorie à savoir les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitées.

Pour ces investisseurs privés, ce ratio est d'une importance primordiale, puisqu'il mesure le retour sur leur investissement effectué dans l'institution. Cependant, vu que la plupart des IMF sont sans but lucratif, ce ratio est plutôt utilisé comme indicateur alternatif pour mesurer la viabilité commerciale.

La rentabilité des fonds propres est en moyenne de **-4% au 31 décembre 2008** alors qu'il s'établissait à **-5% en 2007**. Ce qui signifie que, durant l'exercice 2008, sur 100 BIF de fonds propres investis, les IMF perdent en moyenne 4BIF. Il y a eu une amélioration en 2008 de 1% mais celle-ci est restée négative.



Malgré ce résultat non satisfaisant, car il est négatif, on remarque une variabilité de ce ratio d'une institution à une autre. Il varie entre **-42% et 31% en 2008** alors qu'il variait entre **-62% et 24% en 2007**. Sur quinze (15) institutions ayant fournies toutes les informations nécessaires au calcul de ce ratio, huit (8) ont un ratio positif et sept (7) autres ont un ratio négatif.

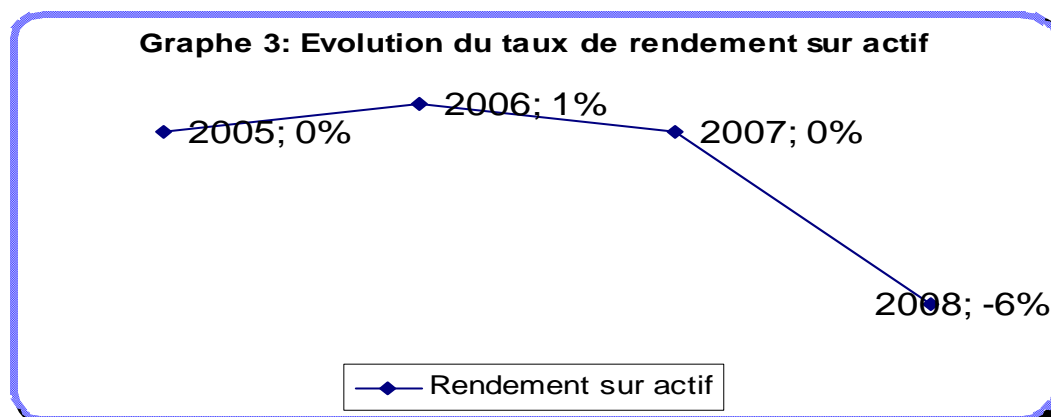


Cette fluctuation des taux de rentabilité des fonds propres illustre bien les difficultés qu'ont certaines institutions pour maîtriser leurs charges d'exploitation et pouvoir dégager des excédents hors subventions. Un effort doit donc être continuellement fourni par les IMF pour maîtriser les charges d'exploitation et augmenter sensiblement les produits d'exploitation.

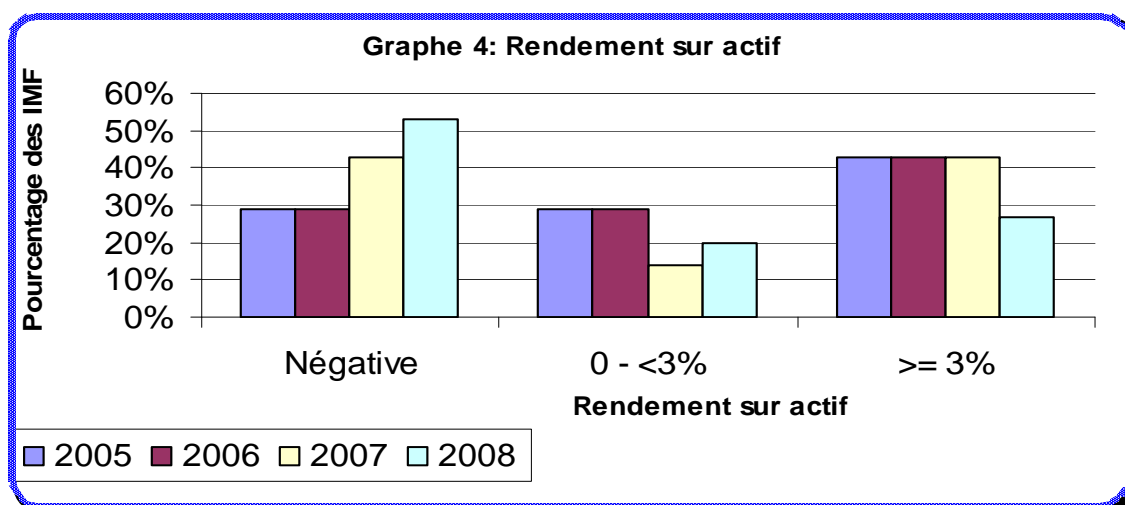
b. Rendement sur actif

Résultat Net d'Exploitation Hors subventions / Montant Moyen de l'Actif

Le rendement sur actif est une mesure générale de rentabilité qui reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution. Plus simplement, elle mesure la façon dont l'institution utilise ses actifs. Il est estimé en moyenne à **-6% au 31 décembre 2008**. Cela veut dire qu'en moyenne 100 BIF de l'actif génèrent une perte de 6BIF pour l'ensemble des institutions. Comme énoncé précédemment, les IMF ont un problème de maîtrise des charges d'exploitation car ce taux était estimé en moyenne à **0% en 2007**.



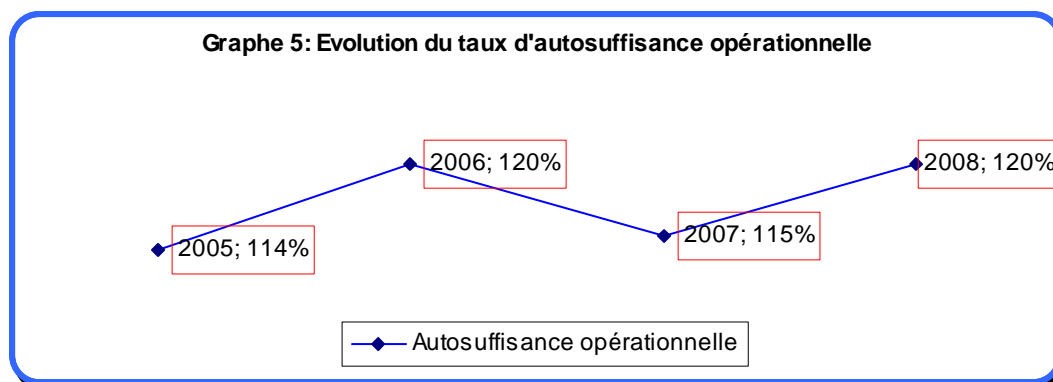
Comme la rentabilité des fonds propres, le rendement sur actif est assez variable : **il varie entre -27% et 8%**. Contrairement pour la rentabilité des fonds propres, huit institutions ont un rendement sur actif négatif et sept autres ont ce ratio positif c'est-à-dire supérieur à 0%.



c. Autosuffisance opérationnelle

Produits Financiers / (Charges Financières + Charges d'Exploitation + Dotation aux Provisions pour Créances Douteuses)

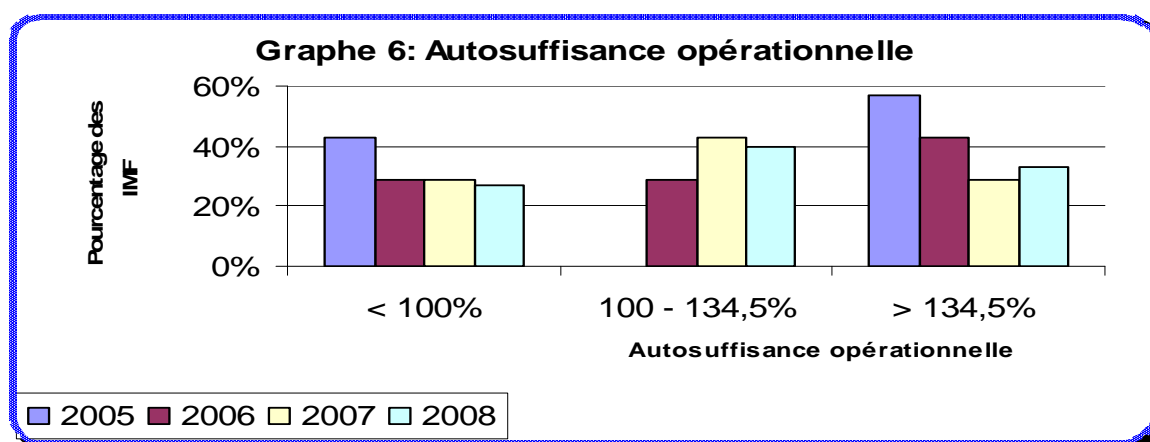
Le ratio d'autosuffisance opérationnelle traduit la capacité de l'institution à couvrir ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation. Il est estimé à **120% au 31 décembre 2008**. Par rapport à 2007, l'autosuffisance opérationnelle s'est améliorée de 5% (**elle est passée de 115 à 120%**). Cela signifie que les produits d'exploitation ont augmenté plus que les charges d'exploitation.



Ce graphe montre clairement que les IMF ne sont pas encore autosuffisantes par rapport à la norme mondiale qui est de 134.5%.

Ce ratio d'autosuffisance opérationnelle est variable d'une IMF à une autre : **elle varie entre 74% et 197%**. Il est à noter que seules quatre (4) IMF ont un ratio d'autosuffisance

opérationnelle inférieur à 100% tandis que onze (11) autres ont ce ratio supérieur à 100% parmi lesquelles quatre (4) institutions seulement ont un ratio d'autosuffisance opérationnelle supérieur à la norme mondiale.

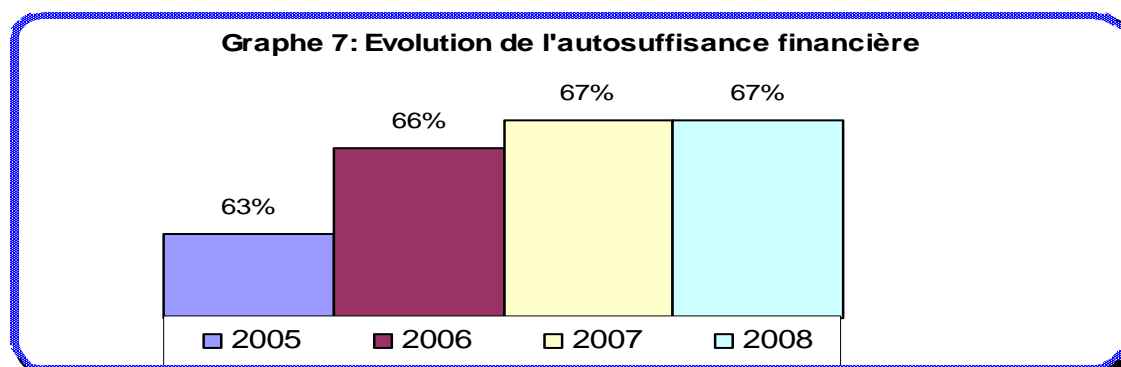


d. Autosuffisance financière

Le ratio d'autosuffisance financière est important pour les IMF dans la mesure où il indique dans quelle proportion une IMF peut assurer le financement de ses coûts en tenant compte de plusieurs retraitements apportés aux produits et charges d'exploitation au titre de l'inflation, du coût commercial des ressources et des subventions.

Elle permet de mesurer la capacité de l'IMF à assurer le financement de ses coûts si l'absence de subvention de ses activités la forçait à recourir à un endettement à des taux commerciaux pour financer sa croissance. Ce ratio traduit donc la pérennité financière de l'institution.

L'autosuffisance financière s'établit à **67% au 31 décembre 2008** comme au 31 décembre 2007 tel que le montre le graphe suivant :



Pour l'ensemble des IMF, **elle varie entre 46 et 94%**. On remarque qu'aucune institution n'a ce ratio d'autosuffisance financière supérieure à 100%, ce qui signifie qu'aucune IMF n'est pérenne financièrement.

Il est important que les IMF atteignent au minimum 100% de ce ratio. Pour y arriver, les IMF doivent agir sur les facteurs suivants :

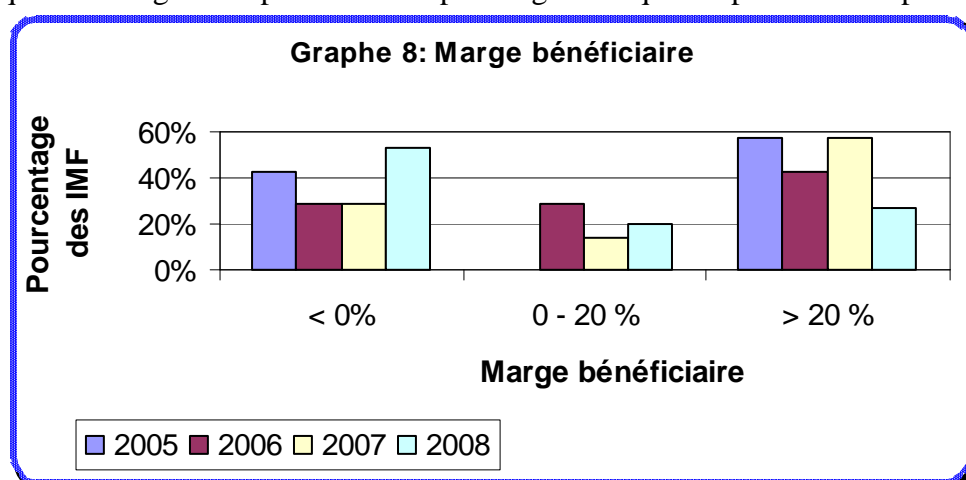
- ✚ Maîtriser les charges d'exploitation et
- ✚ Augmenter sensiblement les produits d'exploitation.

e. Marge bénéficiaire

Résultat Net d'Exploitation / Produits d'Exploitation

La marge bénéficiaire indique la proportion des produits qui est traduite en excédent d'exploitation.

En 2008, elle est en moyenne de -12%. Il est à signaler que les IMF n'ont pas fait un effort remarquable pour remonter la pente durant cette année 2008 car la marge bénéficiaire se situait à **-3% ; 0% ; -9% respectivement en 2005 ; 2006 et 2007.** Cela montre une régression de la proportion des produits qui se traduit en excédent. Il ne pourrait en être autrement étant donné que les charges d'exploitation ont plus augmenté que les produits d'exploitation.



Les valeurs minimale et maximale sont respectivement de -69% et 42% et huit (8) institutions sur les quinze (15) concernées par cette étude ont une marge bénéficiaire négative c'est-à-dire inférieure à 0%.

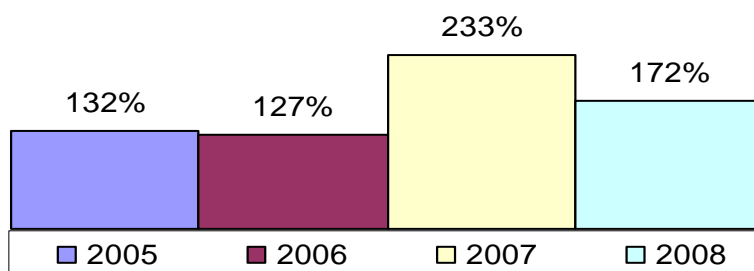
f. Coefficient d'exploitation

Frais Généraux / Produits Financiers Nets

Le coefficient d'exploitation mesure la proportion des produits financiers nets qui est absorbée par les frais généraux.

Il s'établit en moyenne à **172% au 31 décembre 2008.** Cela signifie que sur 100 BIF de produits financiers nets, 172 BIF sont déjà absorbés par les frais généraux. Les IMF ont progressées car il se situait à 233% en 2007. En effet, plus le ratio est petit, mieux est le coefficient d'exploitation.

Grphe 9: Evolution du taux de coefficient d'exploitation



Pour l'ensemble des IMF, **il varie entre 43 et 573%**. Aucune IMF n'a pu avoir pour ce ratio une valeur en dessous de 40% (norme dans la zone CEDEAO) ; sept (7) IMF ont une valeur supérieure à 100%, ce qui signifie que leurs frais généraux sont nettement supérieurs aux produits financiers nets.

Elles doivent par conséquent renforcer le service crédit pour pouvoir augmenter le volume des crédits et partant les produits financiers.

II. QUALITE DU PORTEFEUILLE DES IMF

La source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédits. Non seulement le portefeuille de crédits est –et de loin – l’actif le plus important pour une IMF. Mais, en outre, la qualité de cet actif et donc le risque qu’il pose pour l’institution, est assez difficile à mesurer. Pour les institutions de microfinance dont les crédits, typiquement, ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables, la qualité du portefeuille nécessite une très grande attention.

La mesure la plus couramment utilisée, pour la qualité du portefeuille dans l’industrie de la microfinance est, le portefeuille à risque (PAR) qui mesure en fait la partie du portefeuille «contaminée » par les impayés, en pourcentage du portefeuille total.

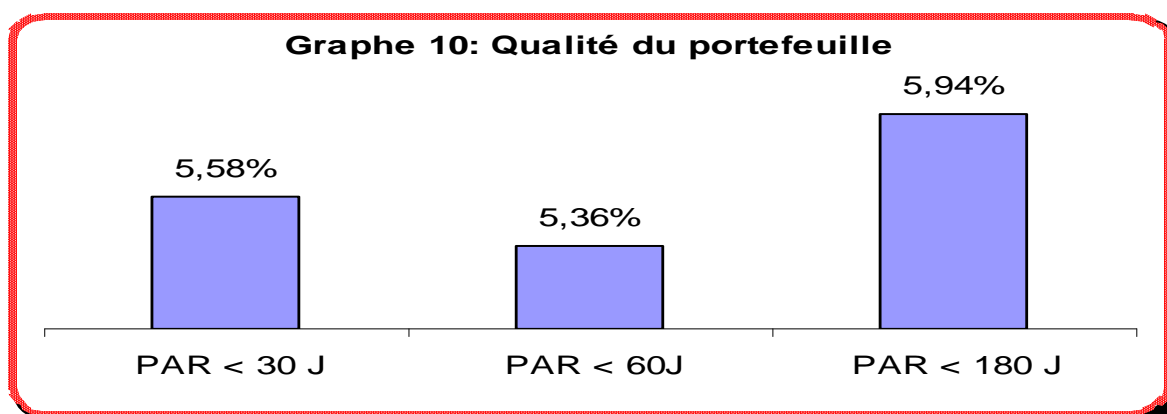
La qualité du portefeuille est appréciée à travers le taux de portefeuille à risque (1 à 29 jours, 30 à 89 jours et 90 à 179 jours), le taux de provisions sur créances en souffrance et le taux de perte sur créances.

a. Taux de portefeuille à risque

Encours des Crédits ayant des Impayés excédant (N) jours / Montant Brut du Portefeuille de Crédits

Ce ratio représente la mesure de qualité du portefeuille la plus largement acceptée. Il montre la partie du portefeuille de crédit « contaminée » par les impayés et présentant, par conséquent, un risque de ne pas être remboursé. Plus la durée du retard de paiement est grande, moins le prêt a de chances d’être remboursé.

Seules neuf (9) sur les 16 institutions membres du RIM ont fourni les informations permettant le calcul de ce ratio. Ainsi pour l’ensemble des neuf (9) ayant fourni les données, nous avons noté un taux moyen de portefeuille à risque < **30 jours de 5.58%**, < **90 jours de 5.36 %** ; <**180jours de 5.94%**



De manière générale, un effort doit être consenti par les IMF afin de rendre disponible les informations permettant d’apprécier ce ratio. Les institutions qui n’établissent pas encore la balance des impayés sont sollicitées de prendre pour exemple les autres IMF en améliorant leur système d’information de gestion car les impayés sont un monstre caché pour leurs structures respectives.

b. Taux de provisions pour Créances en souffrance

Montant Brut des Provisions pour Créances Douteuses / Montant Brut des Créances en Souffrance

Le taux de provisions pour créances en souffrance est une mesure qui donne une indication sur les provisions effectuées par les IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts.

Nous avons noté un taux moyen de provisions pour créances en souffrance de **50% en 2008**.

Cela témoigne que nos IMF membres du RIM prennent suffisamment d'efforts en adoptant des mesures pour anticiper les pertes probables des crédits accordés aux clients. La norme dans la zone BCEAO est fixée à 40%

c. Taux de Pertes sur créances

Montant des Crédits passés en Pertes / Montant Brut Moyen du Portefeuille de Crédits

Le taux de perte sur créances est très bon pour l'ensemble des IMF par rapport à la norme qui doit être inférieure ou égale à 1. Ce taux est de **0.63 pour cet exercice 2008**.

III. EFFICACITE ET PRODUCTIVITE DES IMF

Les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Les indicateurs de productivité reflètent la quantité d'output par unité d'input, alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et / ou le prix des outputs.

1) EFFICACITE

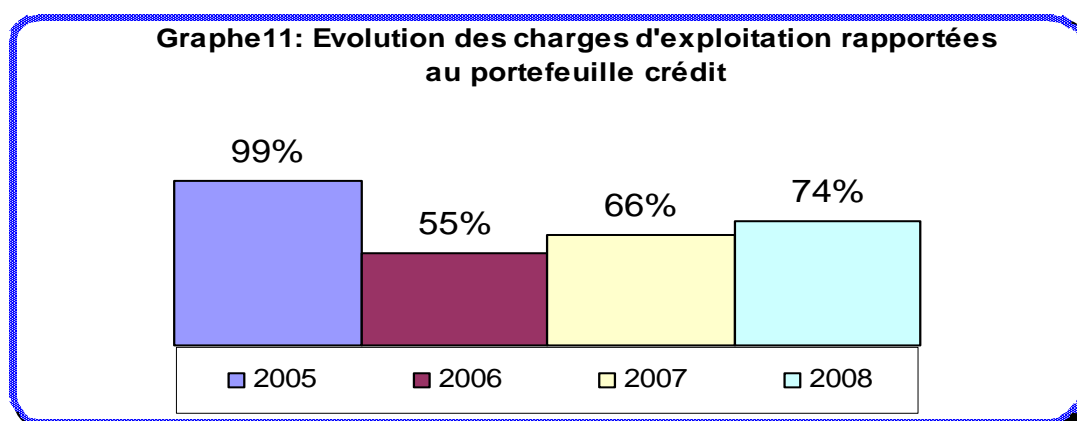
L'efficacité des institutions de microfinance mesure leur capacité à maîtriser les coûts de leurs opérations. D'une façon générale, on mesure si les charges (charges d'exploitation, frais généraux, charges du personnel) engagées sont en proportion raisonnable avec le volume de l'activité de crédit. Au total, quatre (04) indicateurs sont calculés pour analyser l'efficacité des IMF: Charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédit, ratio des frais généraux rapportés au portefeuille de crédit, ratio des charges du personnel ainsi que le rendement du portefeuille.

a. Charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédit

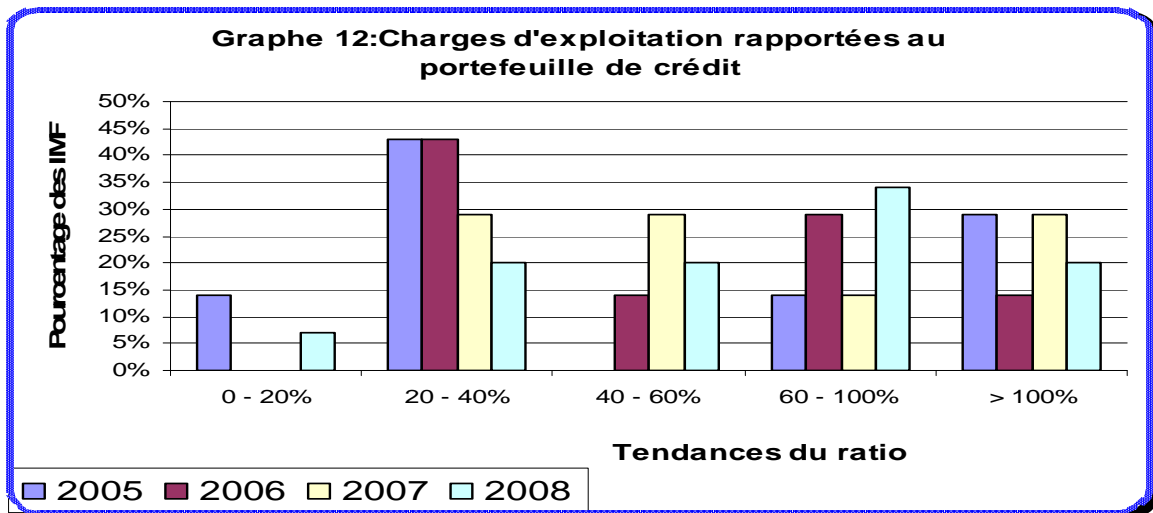
Montant des Charges d'Exploitation /Montant Brut Moyen du Portefeuille de Crédits

Ce ratio fournit le meilleur indicateur d'efficacité d'une institution de crédit. Pour cette raison, il est d'ailleurs souvent appelé ratio d'efficacité. Il mesure les coûts nécessaires à l'institution pour fournir ses services de crédits. Il permet de vérifier si les charges engagées sont en proportions raisonnables avec l'activité de crédit de l'institution. Plus le ratio de charges d'exploitation est faible, meilleure est l'efficacité de l'institution.

Il est estimé **en moyenne à 74%**, c'est-à-dire que pour 100 BIF de crédit octroyé, les frais de gestion s'élèvent à 74 BIF. Par rapport à l'année 2007, ce ratio s'est détérioré de 8%. Il était estimé à 66% en 2007.



La situation est variable d'une IMF à une autre car ce ratio varie de **234% à 12%** pour cet exercice 2008. Il est à signaler que sept (7) des quinze (15) IMF concernées par cette étude ont pour ce ratio une valeur en dessous de 60%.



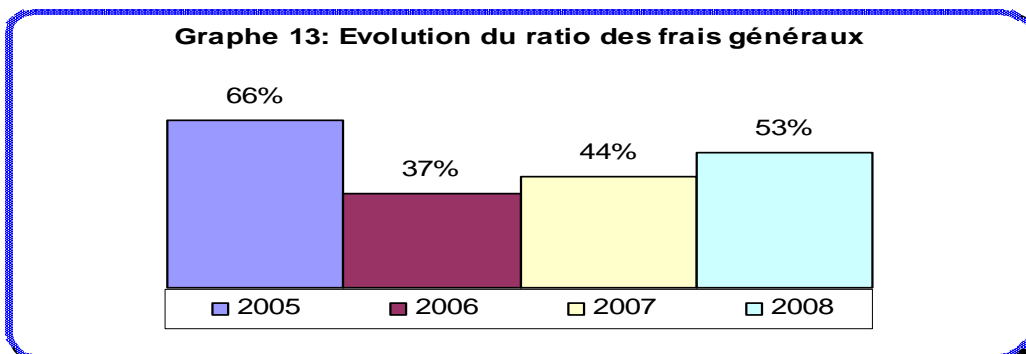
Les coûts supportés par les IMF restent très élevés. Des efforts doivent être fournis par les institutions, qui ont une valeur très élevée pour ce ratio, pour diminuer leurs frais de gestion de crédit.

Elles doivent donc bénéficier des subventions techniques et financières auprès des partenaires au développement pour pouvoir réduire ou maîtriser les charges. Ces subventions peuvent passer par des appuis aux IMF dans l'acquisition de moyens logistiques qui leur reviennent trop chers. **En effet, plus ce ratio est faible, meilleur est l'efficacité de l'institution.**

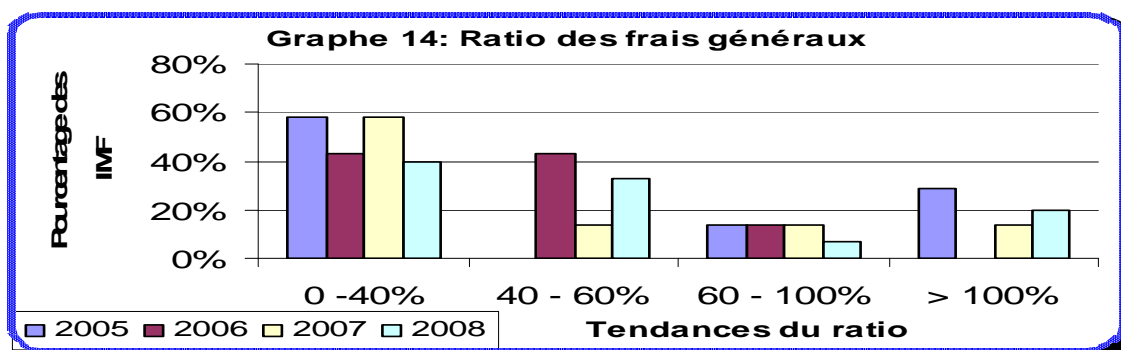
b. Ratio des frais généraux rapportés au portefeuille de crédit

Montant des Frais Généraux / Montant Brut Moyen du Portefeuille de Crédits

Il représente le montant moyen des frais généraux (administratifs) par franc de crédits accordés. Il s'établit en moyenne à **53% en 2008** alors qu'il était de **44% en 2007**. Cela veut dire que pour 100 BIF de crédit accordés, les frais généraux (services extérieurs, charges du personnel, impôt et taxe,...) engagés pour sa gestion sont de 53 BIF.



Pour cette année 2008, il varie entre 8% et 177%. Il est à signaler que seulement cinq (5) sur quinze (15) IMF concernées par cette étude ont un ratio des frais généraux en dessous de 27.8% (référence mondiale).



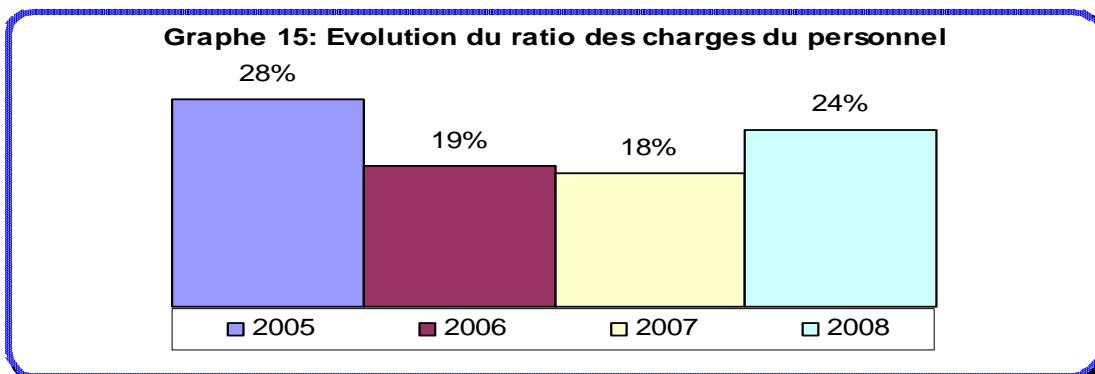
Des efforts doivent être faits par les institutions, qui ont une valeur élevée pour ce ratio, pour diminuer sensiblement les frais généraux.

c. Ratio des charges du personnel

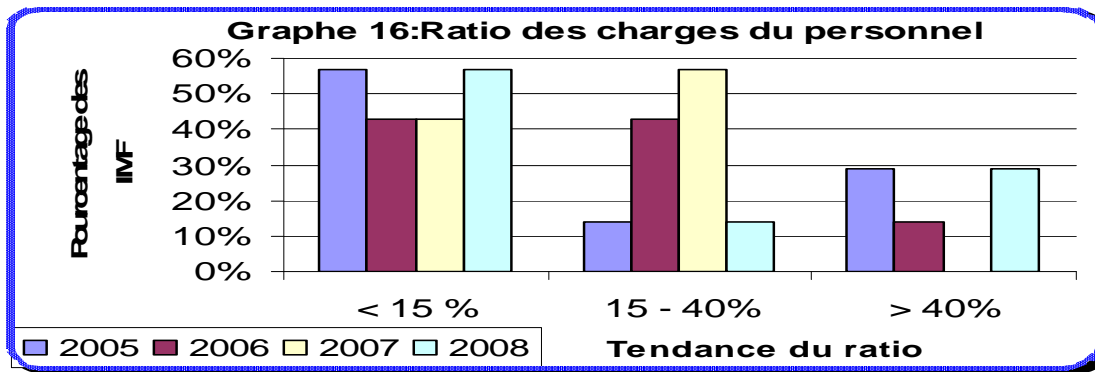
Montant des Charges du Personnel / Montant Brut des Crédits

C'est le montant moyen des charges du personnel par franc de crédit accordé. Ce ratio cerne la productivité du personnel ; plus le ratio est bas, meilleure est la productivité de l'institution.

Comparativement à 2007, ce ratio est en baisse en 2008. Il est estimé en moyenne à **24%** alors qu'il était à **18% en 2007**. Cela signifie que les charges du personnel ne représentent que 24% des dépenses de gestion de crédit. Ce taux est un résultat satisfaisant car il est inférieur à la référence mondiale: 0.27.



Néanmoins, la situation est différente d'une institution à une autre car ce ratio varie entre **4 et 91%**. Il est à noter que douze (12) institutions ont un ratio des charges du personnel inférieur ou égal à 27%.



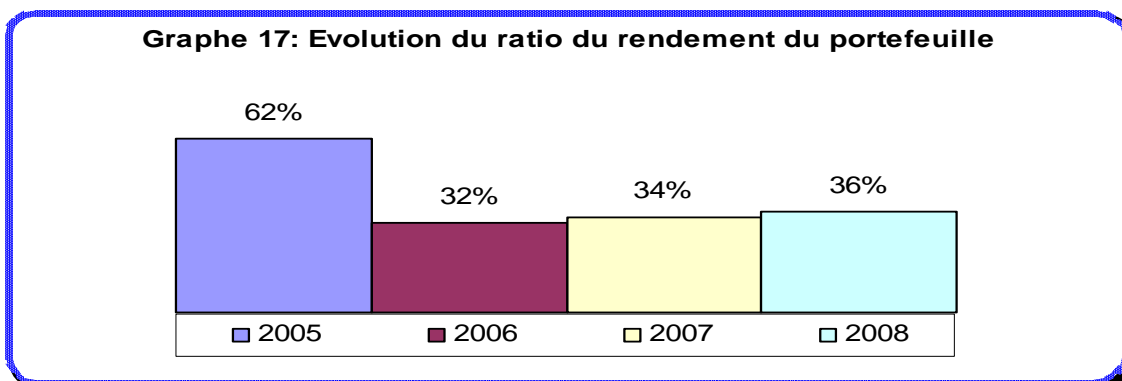
Pour arriver à améliorer ce ratio, les IMF doivent agir sur l'augmentation du portefeuille crédit car la diminution des charges du personnel risque de démotiver ce dernier et conduire à la faillite des institutions.

d. Rendement du portefeuille

Produits financiers / Encours moyen des crédits

Il mesure la productivité du portefeuille de crédit. Il compare le produit des services de crédit (produits d'intérêts et commissions sur crédit) à la valeur de l'encours moyen de crédits.

Pour cette année 2008, la situation s'est améliorée car le rendement du portefeuille des membres s'établit à **36%** alors qu'il était estimé à **34% en 2007**. Pour l'ensemble des membres, il varie entre **10% et 136%**. Plus le ratio est grand, meilleur est le rendement du portefeuille



Il est recommandé aux institutions de travailler fort pour améliorer ce ratio, en augmentant sensiblement leurs produits et commissions par une offre de services crédits de qualité à la clientèle.

2) PRODUCTIVITE

La productivité mesure l'étendue de la portée par rapport à l'effectif du personnel. Elle donne une idée de la charge de travail effectuée par le personnel. Elle est mesurée à partir de 2 indicateurs : la productivité des agents de crédit et la productivité du personnel.

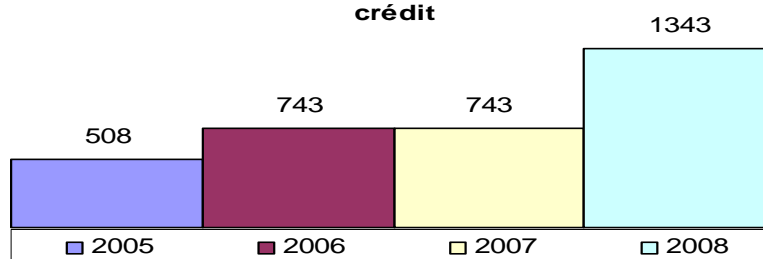
a. Productivité des agents de crédit

Nombre d'Emprunteurs Actifs / Nombre d'Agents de Crédit

Le ratio de productivité des agents de crédit indique la façon dont l'IMF est parvenue à adapter ses méthodes et procédures pour mener ses activités de crédit. Il indique le nombre de dossiers de crédit suivis par un seul agent de crédit. Elle traduit l'efficacité du personnel affecté à la gestion du crédit.

Ce ratio est estimé à **1343 en 2008** alors qu'il était de **743 en 2007**. Cela signifie qu'un seul agent de crédit suit 1343 dossiers de crédit. Pour l'ensemble des IMF, ce ratio **varie entre 138 et 11 049**. Les IMF qui ont ce ratio très élevé ont des partenaires techniques qui facilitent dans le travail d'accord et de recouvrement des crédits et par conséquent supportent une partie des frais liés à l'activité crédit. Il s'agit principalement des fonds de solidarité. Aucune institution n'a une productivité des agents de crédits inférieure à 130, la norme africaine.

Graphe 18: Evolution du ratio de productivité des agents de crédit



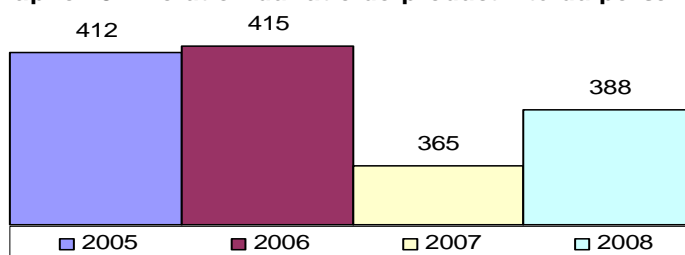
b. Productivité du personnel

Nombre d'Emprunteurs Actifs / Nombre Total du Personnel

C'est le nombre d'emprunteurs actifs rapportés à tout le personnel. Ce ratio fournit une indication sur l'efficacité de tout le personnel.

La situation s'est améliorée en 2008 par rapport à l'année 2007 car Il est passé de **365 en 2007** à **388 en 2008**. Cela veut dire qu'un seul membre du personnel gère 388 dossiers de crédit. Pour l'ensemble des IMF, il varie de **100 à 829**. Seules deux (2) institutions sur les quinze (15) qui sont concernées par ce rapport ont ce ratio inférieur à 118 la référence internationale.

Graphe 19: Evolution du ratio de productivité du personnel



IV. GESTION DU BILAN

La Gestion financière s'emploie à garantir un niveau de liquidité suffisant afin de couvrir les obligations des IMF en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursement des emprunts à ses créanciers.

En d'autres termes, la gestion du bilan s'intéresse au rendement des actifs financiers de l'institution, au degré d'adéquation des fonds propres et à l'actif facilement transformable en liquidité.

Même si la gestion financière est une fonction de BackOffice, les décisions dans ce domaine peuvent directement influencer le résultat financier d'une institution.

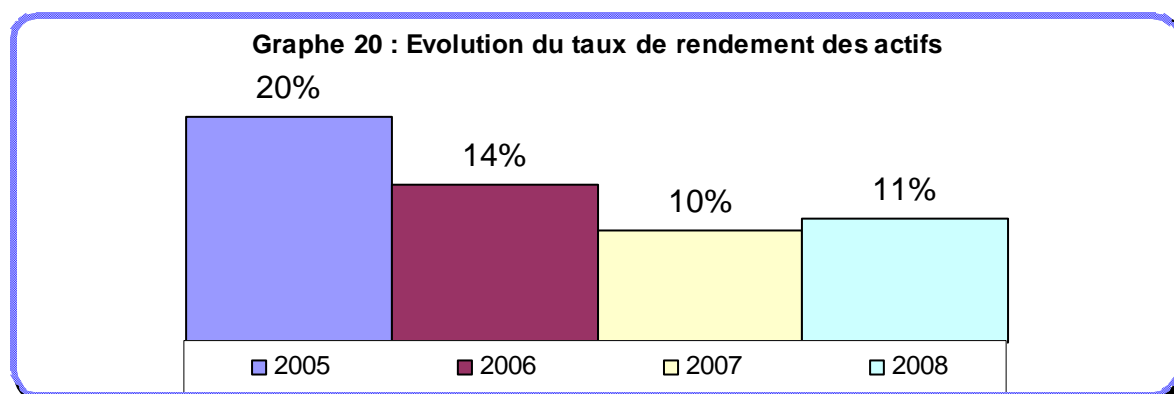
Ce rapport présente trois indicateurs pour évaluer la gestion financière d'une institution de microfinance: le taux de rendement des actifs productifs, le taux de capitalisation et le ratio de liquidité de l'actif

a. Taux de rendement des actifs productifs

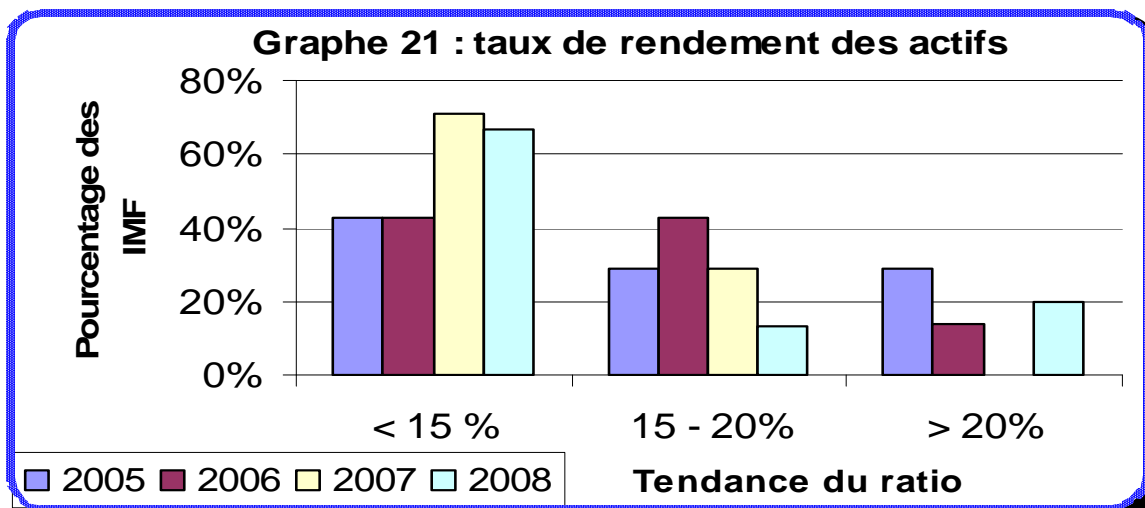
Montant des Intérêts et des Commissions perçus / Montant Moyen des Actifs Productifs

Il mesure le rendement des actifs financiers (fonds de crédit, dépôt à terme, prêts, placement à terme, immobilisations financières).

Le taux de rendement des actifs productifs est de **11 % contre 10% pour l'exercice 2007**. Cela signifie que 100 francs (1BIF) de l'actif productif a rapporté **11 BIF en 2008 contre 10 BIF en 2007**.



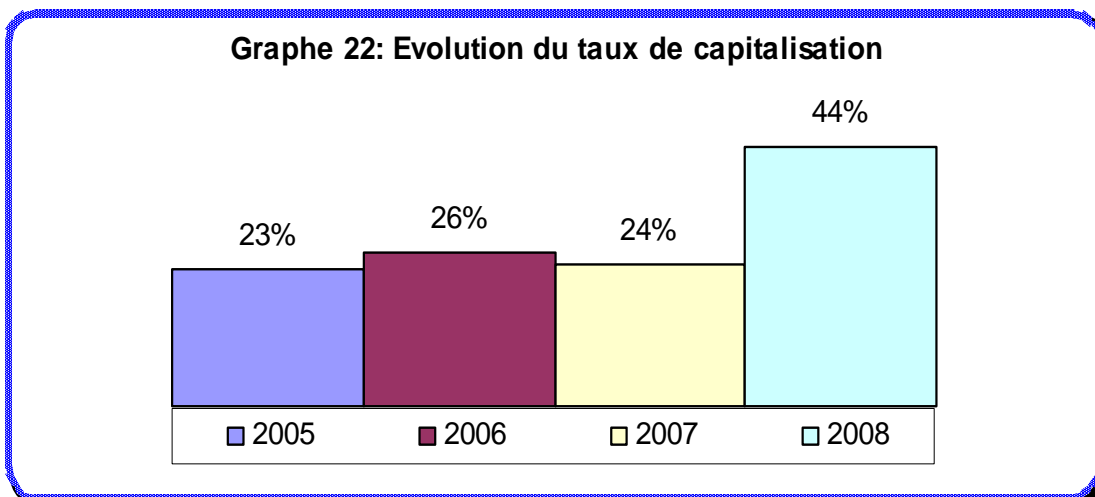
Les valeurs minimale et maximale sont **2% et 24% pour cet exercice 2008**. Il est à noter que douze (12) institutions ont un taux de rendement des actifs inférieur à 18% (taux d'intérêt moyen des banques commerciales), ce qui montre que les IMF n'ont pas encore adoptée une bonne politique de placement des ressources.



b. Taux de capitalisation

Montant Total des Fonds Propres de la Période / Montant Total de l'Actif de la Période

Il renseigne sur le degré d'adéquation des fonds propres par rapport à la taille de l'institution. Le taux de capitalisation est de **44 % en 2008 contre 24% pour l'exercice 2007**; Ce qui signifie que les IMF burundaises ont financé en moyenne 44% de leur actif par les fonds propres. Les fonds propres des IMF ont augmentés de 2007 à 2008. Dans l'ensemble, ce taux varie entre **-1% et 100%** pour cet exercice 2008 sous étude.

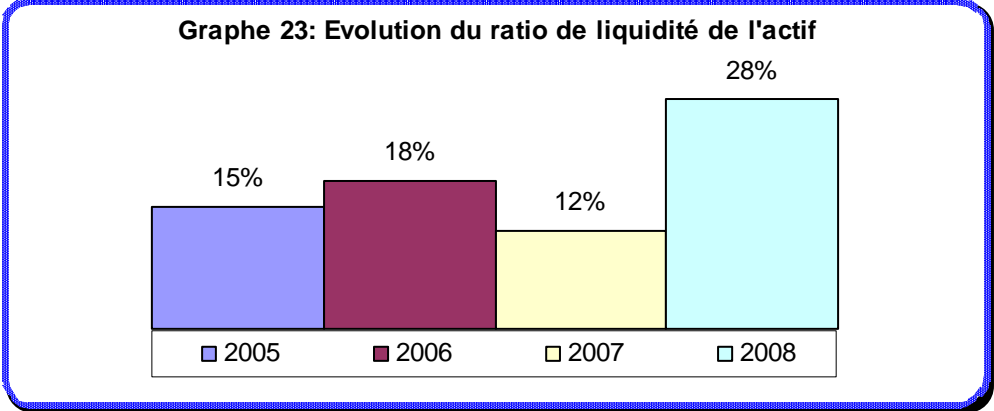


c. Ratio de liquidité de l'actif

(Disponibilités et comptes courants bancaires + instruments financiers facilement négociables de la période) / Actif total de la période

Ce ratio mesure la proportion de l'actif liquide ou facilement transformable en liquidité. Il est estimé à **28% en 2008** alors qu'il était de **12% en 2007**.

Pour l'ensemble des IMF, il varie entre **2% et 82%**.



V. NIVEAU DE L'ACTIVITE DE LA MICROFINANCE

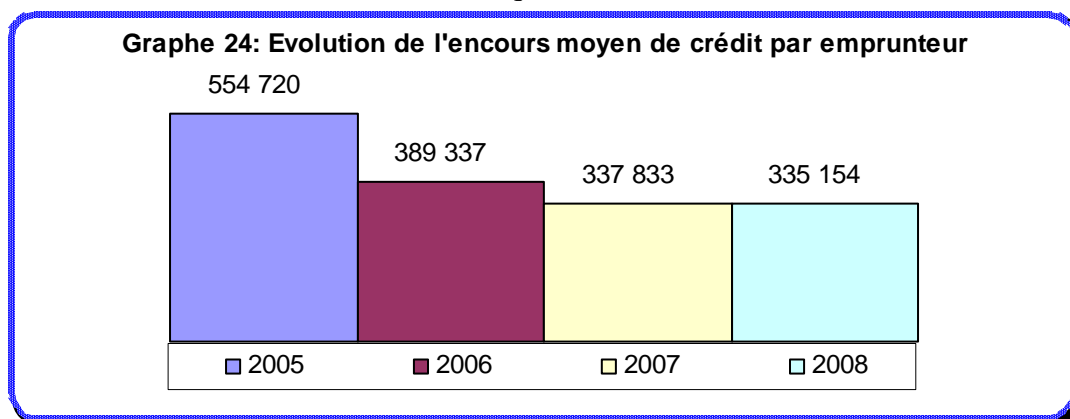
Les indicateurs utilisés pour apprécier le niveau d'activité des IMF et la taille des institutions sont : l'encours moyen de crédit par emprunteur, l'encours moyen de crédit, le total du bilan, le montant moyen des crédits décaissés et l'encours de dépôt par déposant.

a. Encours moyen de crédit par emprunteur

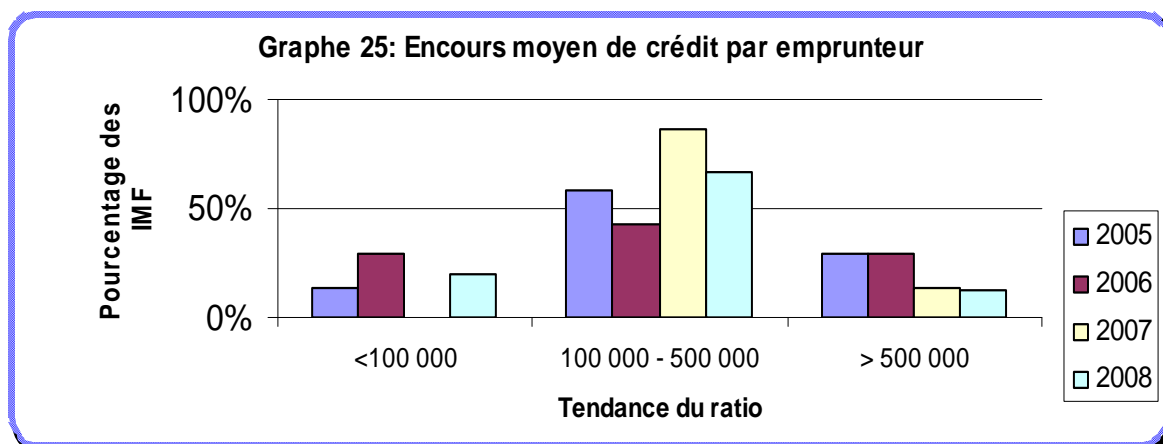
Total des Encours de Crédits à la fin de la Période /Nombre Total d'Emprunteur à la fin de la Période

C'est le montant moyen des engagements des membres ou bénéficiaires vis-à-vis de l'institution.

Il se situe à **335 154 BIF en 2008** alors qu'il était de **337 833 BIF en 2007**.



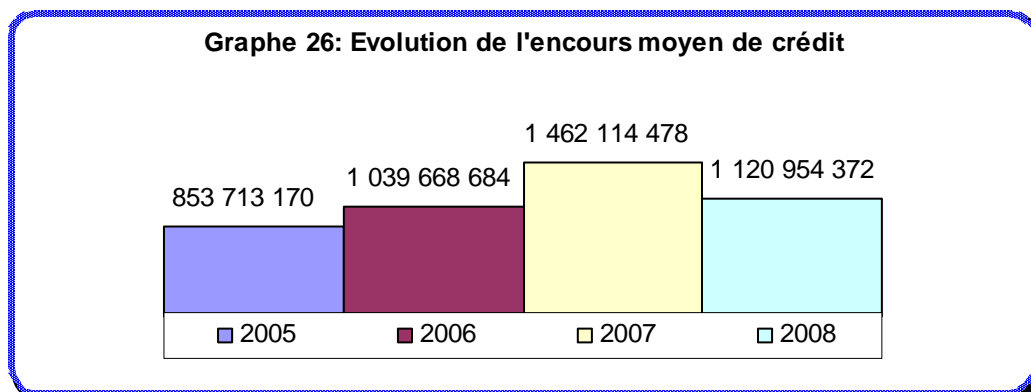
Pour l'ensemble des IMF, ce ratio varie entre **38 867 et 1 009 091 BIF**. Le niveau des montants en microfinance est véritablement fait de petits montants. Six (6) institutions ont des encours moyens de crédit par emprunteur de moins de 150 000 BIF et seulement deux institutions dépassent un encours moyen de crédit de 500 000 BIF.



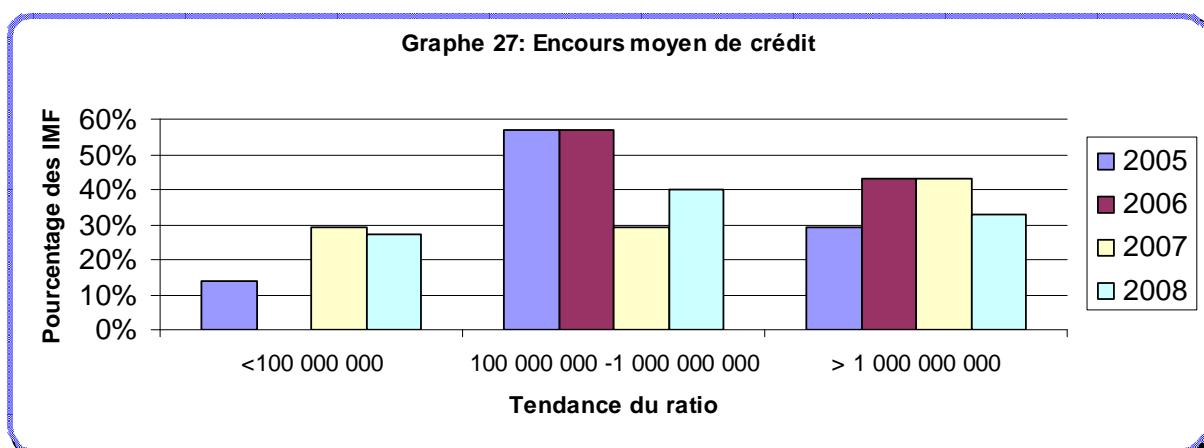
b. Encours moyen des crédits

C'est le solde en capital des crédits qui se trouvent au niveau des emprunteurs mais qui ne sont pas encore remboursés. Cet indicateur donne une idée sur la taille des institutions.

La taille des IMF a diminué en 2008 par rapport à l'année 2007 car l'encours moyen des crédits est passé de **1 462 114 478** à **1 120 954 372 BIF**.



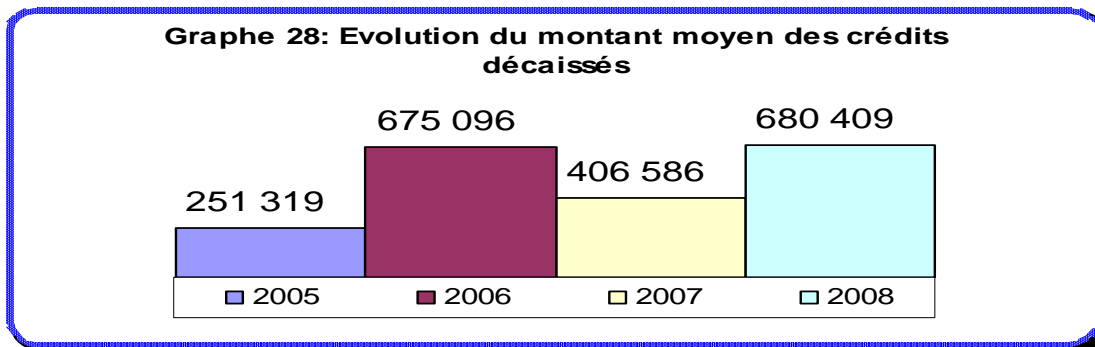
Il varie entre **63 916 545 BIF** et **5 151 474 374 BIF** en 2008. Il transparaît que les IMF burundaises contribuent de façon non négligeable au financement de l'économie nationale.



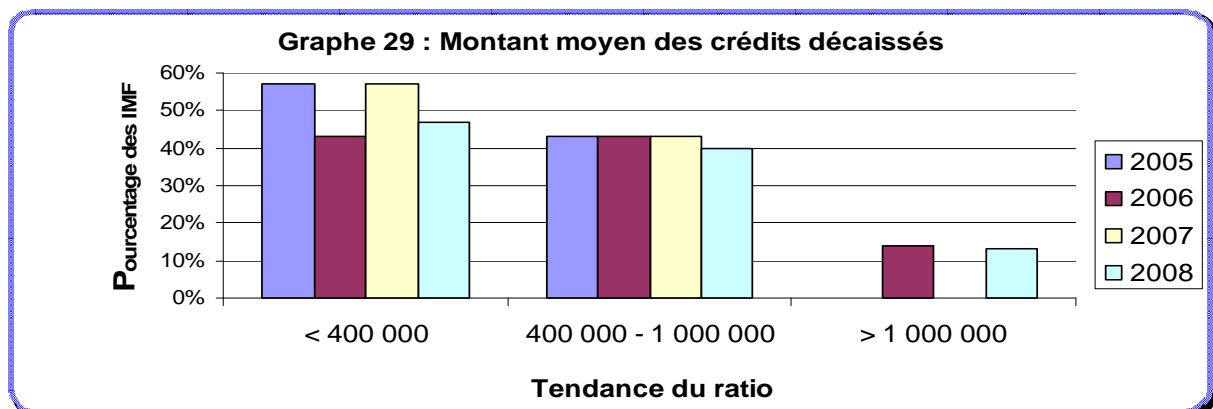
c. Montant moyen des crédits décaissés

Montant Total des Crédits Décaissés / Nombre Total des Crédits Décaissés

Il indique le montant moyen des risques pris sur un membre ou bénéficiaire au cours de la période. Le montant moyen des crédits décaissés a augmenté en 2008 par rapport à l'année 2007 car il est passé de **406 586 BIF** à **680 409 BIF**.



Il varie entre **95 730 BIF** et **3 822 484 BIF**. Au total, les IMF concernées ont accordé des crédits d'une valeur de **25 458 976 746 BIF en 2008** contre **9 050 404 509 BIF en 2007** soit **une augmentation de 65%**. Cela a été dû grâce aux nouveaux venus dans le secteur de la microfinance principalement la CECAD qui elle seule a accordé des crédits d'une valeur de **6 351 407 463 BIF**.

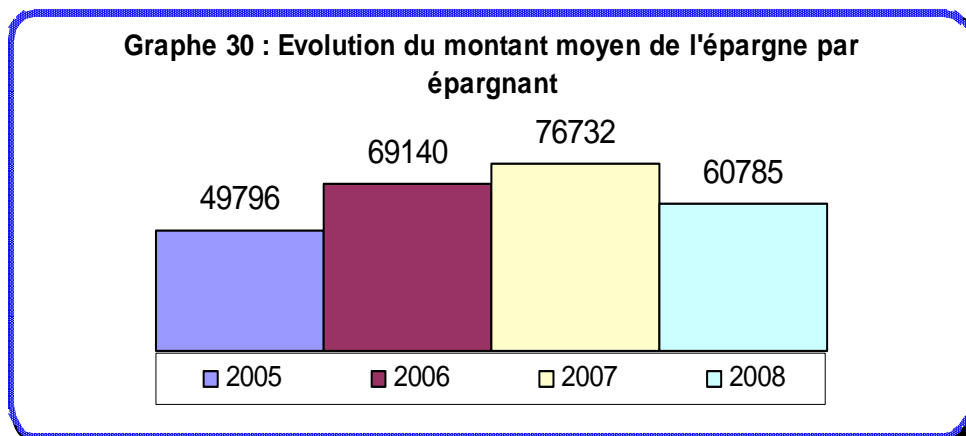


d. Montant moyen de l'épargne par épargnant

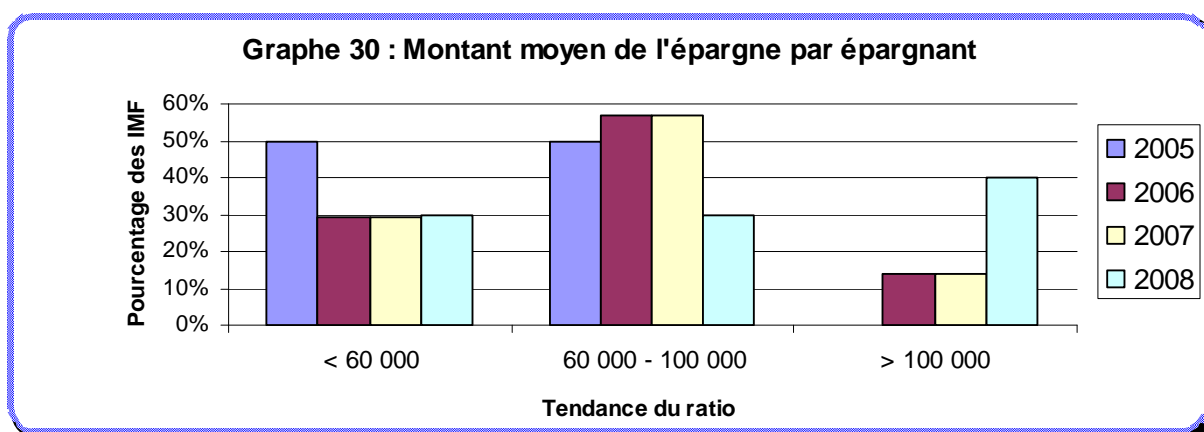
Montant Total des dépôts à la fin de la période / Nombre d'épargnants à la fin de la période

C'est le montant moyen des engagements de l'institution vis-à-vis de ses membres ou bénéficiaires.

Il se situe à **60 785 BIF en 2008** alors qu'il était de **76 732 BIF en 2007**.



Il oscille entre **50 999** et **156 646 BIF** durant l'exercice 2008. Au total, l'ensemble des IMF ayant participé dans l'élaboration de ce rapport ont un encours d'épargne de **30 191 476 868 BIF en 2008**.

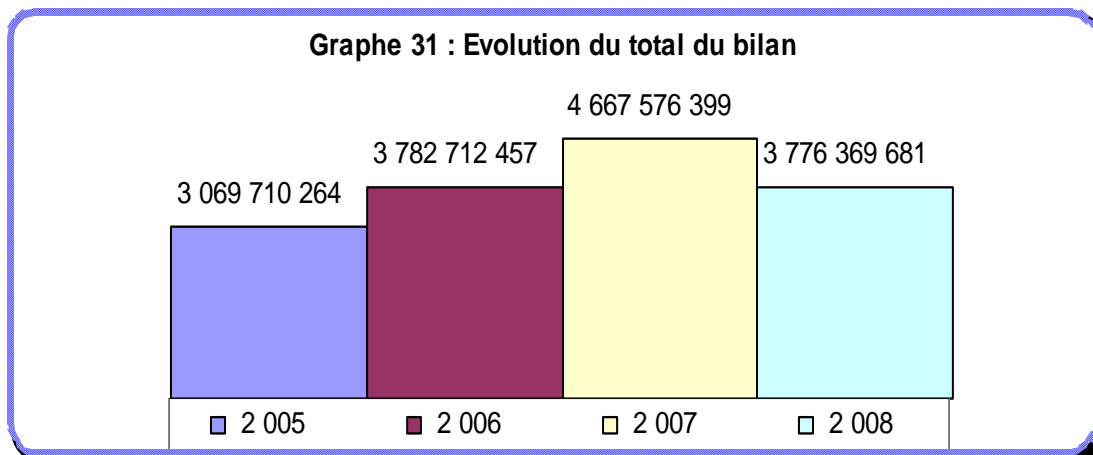


Il faudrait signaler que sur les 15 institutions ayant contribué dans l'élaboration de ce rapport en disponibilisant les données de l'exercice 2008, cinq (5) d'entre elles sont des programmes de microcrédit, par conséquent n'ont pas l'autorisation de collecter de l'épargne.

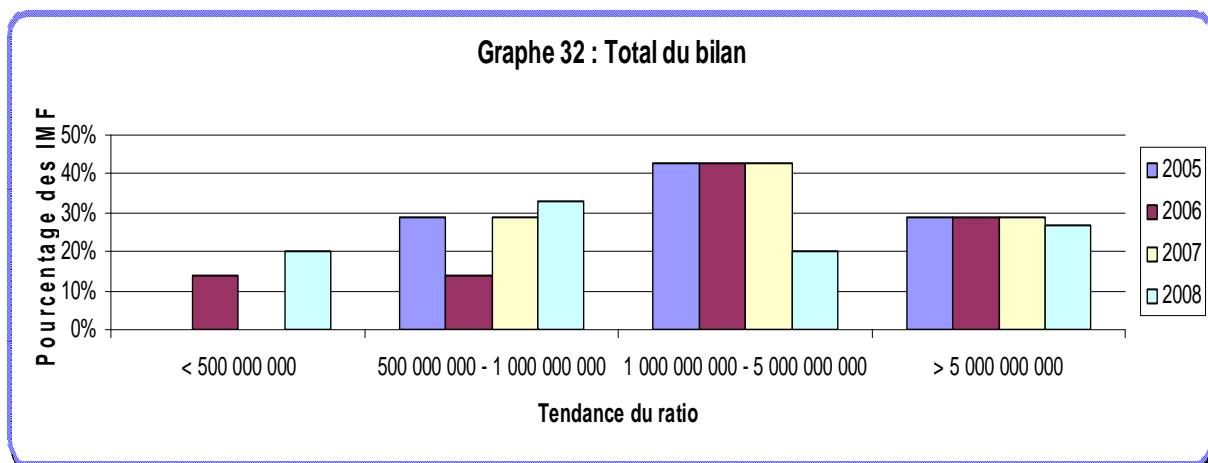
e. Total du bilan

C'est le montant total de l'actif ou du passif du bilan. C'est le cumul des bilans. Il renseigne sur la surface financière des institutions.

Il est estimé en moyenne à **3 776 369 681 BIF en 2008** alors qu'il se situait à **4 667 576 399 BIF en 2007**. Cette diminution de la moyenne du total du bilan s'expliquerait par l'entrée de nouveaux petits établissements de microfinance dans la base de données



Il est très variable d'une institution à une autre car il oscille entre **290 043 976** et **20 080 131 613 BIF**. Cette grande variabilité montre bien les disparités qui existent entre les membres du RIM (grandes, moyennes et petites institutions). Ce qui fait sa richesse et sa force.

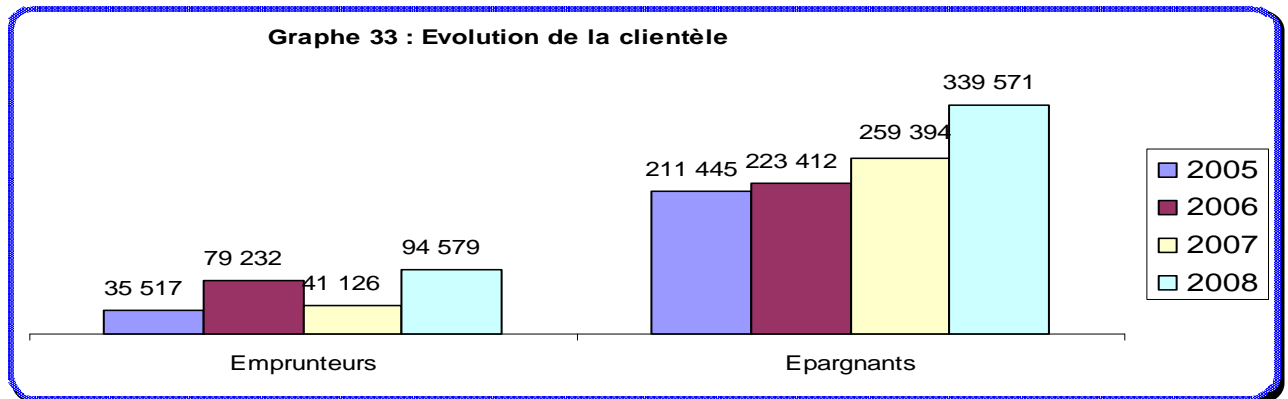


VI. LES INDICATEURS NON FINANCIERS

a. La clientèle

L'ensemble des IMF faisant l'objet du présent rapport ont touché en 2008 un nombre non négligeable de clients qui se situe à **361 849** avec un nombre d'emprunteurs et d'épargnants respectivement de **94 579** et **339 571**

Contrairement à l'année 2007, le nombre d'emprunteurs et d'épargnants a sensiblement augmenté car il était respectivement de **41 126** et **259 394**. Cela pourrait s'expliquer en partie par l'entrée de nouvelles institutions parmi les membres du RIM ainsi que la disponibilité des données pour les anciens membres qui n'étaient pas concernés par le rapport des performances de 2007.

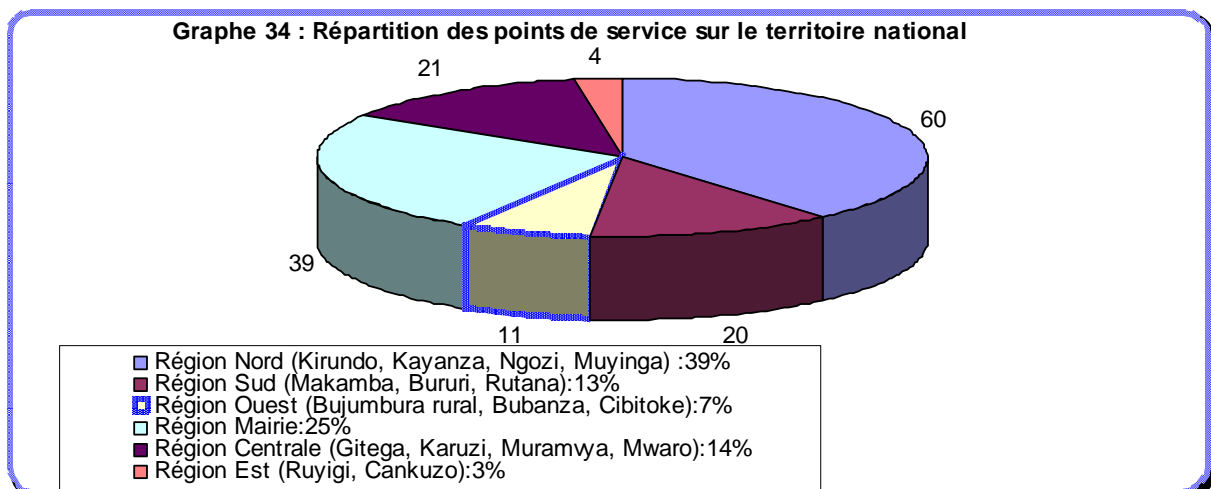


Comme le montre bien ce graphe, les institutions de microfinance ont augmenté leur portée en 2008 autant pour les épargnants que pour les emprunteurs malgré la régression en nombre d'emprunteurs observée en 2007.

Bon nombre d'IMF n'ont pas encore compris la raison de faire une classification de leur clientèle en termes d'hommes, femmes ou groupements. Elles ne disposent que des données consolidées.

b. Points de service

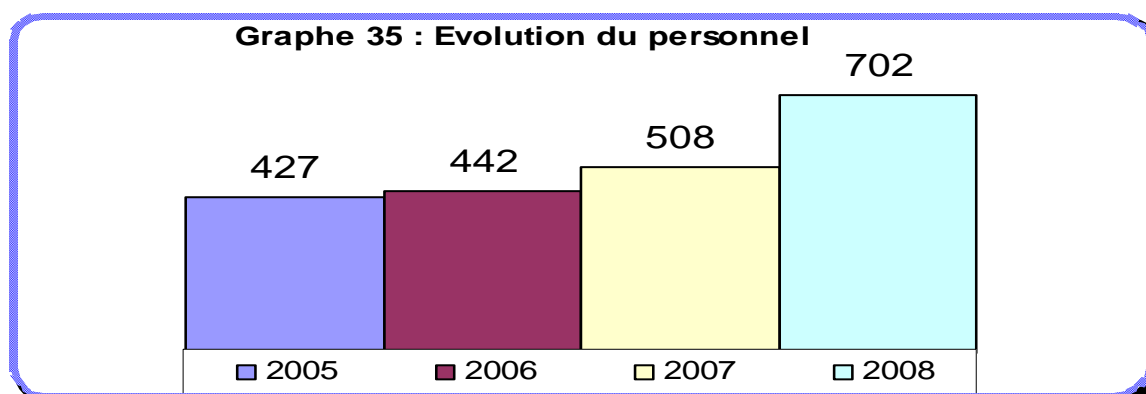
Les quinze (15) IMF faisant l'objet de ce rapport ont au total 155 points de service au 31 décembre 2008 répartis, de façon inégale certes, sur tout le territoire national.



A partir de ce graphe, on remarque que toutes les régions du pays ne sont pas desservies de la même façon en services microfinanciers. Les quatre provinces du Nord regorgent 60 points de service (soit 39%) que comptent les quinze (15) IMF faisant l'objet de ce rapport. Elles sont suivies par la Mairie de Bujumbura qui compte 39 points de services soit 25%.

c. Autres indicateurs

Pour les quinze IMF faisant l'objet de ce rapport, 702 employés et 98 agents de crédit sont utilisés pour 94 579 prêts en cours en 2008 alors qu'on avait 508 employés dont 51 agents de crédit sont utilisés pour 41 126 prêts en cours en 2007.



VII. AUTRES INDICATEURS

a. Activités autres que l'épargne et le crédit

En dehors de l'épargne et du crédit, les IMF, en général, ne se livrent pas à d'autres activités sauf quelques unes, qui ont initié des activités de virement des salaires, de virement de pensions des agents retraités de l'Etat.

b. Réserve générale

Selon l'article 53 du décret réglementant les activités de microfinance au Burundi, tout établissement a l'obligation de constituer une réserve représentant 20% des excédents nets en fin d'exercice à affecter aux fonds propres sans limitation de durée et de montant.

Dans le cas de notre étude, seules onze (11) sur les quinze (15) IMF ont des bilans excédentaires durant l'exercice 2008. Il est donc difficile pour les institutions présentant des bilans déficitaires de constituer des réserves afin de consolider leurs fonds propres.

Pour les onze (11) institutions, la réserve générale moyenne est de 21 675 446 BIF. Les IMF doivent continuer de fournir beaucoup d'efforts pour rendre leur résultat toujours excédentaire par l'augmentation des produits et la réduction de façon sensible des charges d'exploitation.

c. Couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables

Les établissements sont tenus de couvrir, à tout moment, leurs emplois à moyen et long terme par des ressources stables. La norme est 1.

Il est estimé à -0.06 en 2008, ce qui signifie que certaines structures financent des emplois à moyen et long terme à partir des ressources non stables. Il est conseillé à ces institutions d'axer la priorité à la mobilisation des ressources stables.