

Décembre 2007

ALIDE

Bénin

 $\gamma+$

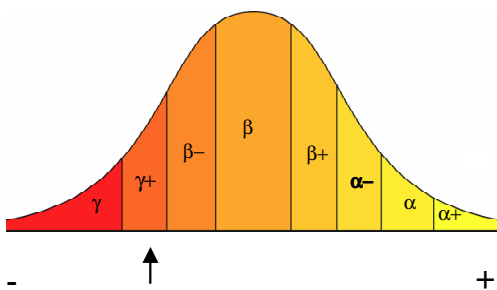
Opérations non viables et risque élevé. Le renforcement actuel des opérations de crédit et de l'efficacité ne suffisent pas à dissiper le manque de clarté entre les considérations financières, opérationnelles et stratégiques.

Résumé

Créée en 1995 par l'ONG Initiative Développement (ID), Alidé s'est constituée en association indépendante en 2006. Elle opère depuis son siège à Cotonou et à travers 6 agences en zone urbaine et périurbaine. Les prêts en caution solidaire en faveur de femmes défavorisées constituent son activité principale.

Alidé présente, fin 2007, un portefeuille de 1,2 million \$ et sert un peu plus de 5 000 clients pour un encours moyen de 102 000 FCFA (~225US\$).

Perspective de la note Positive



Date de la visite	Mars 2008
Notation précédente	Aucune
Date de la dernière évaluation	Juillet 2006
Nombre d'évaluations MRI	2

Principaux Indicateurs de Performance

	Déc.-05	Déc.-06	Déc.-07*
Portefeuille Brut de Prêts**	273	571	1 156
Nombre de clients	4 640	3 092	5 070
ROE	-37.4%	-11.8%	-0.5%
Rendement du portefeuille	30%	30%	31.7%
Portefeuille à Risque	6.2%	4.7%	3.1%
Charges Opérationnelles	59.6%	47%	31.5%
Prêt Moyen (US\$)	58.8	184.6	228.2
Emprunteurs/Employés	221	155	158

* Etats financiers non audités

** (000 \$)

Justification de la note

Bien qu'en constante amélioration, les opérations d'Alidé ne sont pas encore pérennes. À l'origine, les taux pratiqués par Alidé ne suffisent pas à couvrir les charges liées à l'octroi des très petits crédits où Alidé a décidé de se positionner.

Les opérations de crédits présentent une amélioration des indicateurs de performance et de qualité des actifs. Pour cela, l'équipe de gestion et la méthodologie de crédit ont été renforcées. Cependant, d'autres éléments tels qu'un système d'information plus efficace et un positionnement clair se révéleront nécessaires pour la réussite de sa croissance institutionnelle.

Alidé tente en effet de se diversifier mais se place devant le choix crucial de son positionnement dans un contexte concurrentiel et de recherche de viabilité. On note en effet une certaine dérive vers des crédits plus grands, sujets à forte concurrence ou vers des produits moins rentables ou plus risqués (programmes gouvernementaux entre autres et agriculture). Il existe un risque de perte de contrôle sur la qualité du portefeuille.

L'environnement économique et légal au Bénin pourrait menacer en outre le développement futur de ses activités et de sa performance. Nous notons en effet un risque d'ingérence de la part de l'Etat au niveau des IMF béninoises.

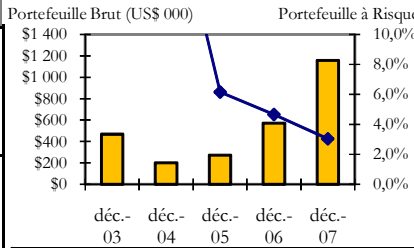
Forces

- Croissance soutenue et maîtrisée grâce à une méthodologie renforcée
- Qualité du portefeuille améliorée
- Efficacité et marges opérationnelles en hausse
- Positionnement dans une niche de marché

Faiblesses

- Non-viabilité des opérations
- Environnement incertain
- Manque de financement
- Risque de changement de positionnement vers des crédits plus risqués

RESUME GENERAL

ALIDE BENIN	déc-07		Echantillon MRA		Portefeuille Brut vs Portefeuille à risque
	Quartile		1er Quartile	Moyenne	
RsFP*	-6,9%	4e	15,7%	1,2%	
Portefeuille à Risque	3,1%	3e	1,0%	4,9%	
Ratio des Charges opérationnelles	31,5%	3e	21,6%	37,7%	
Nombre d'emprunteurs par employé	158	3e	221	164	
Portefeuille Brut de prêts ('000\$)	\$1 157	4e	\$23 794	\$19 759	
Nombre d'emprunteurs	5 070	4e	64 255	52 747	
Marge opérationnelle	-3,9%	3e	7,4%	-2,1%	
Encours moyen de prêt (par emprunteur)	\$228	2nd	\$149	\$408	

*Non ajusté.

** Limite inférieure du 1er quartile

Situation financière (p.3)

Alidé n'est pas encore rentable fin 2007 mais présente une amélioration de l'efficacité et de son rendement du portefeuille. Compte tenu du segment visé et de sa taille, les taux d'intérêts chargés par Alidé ne sont pas suffisants pour assurer sa viabilité. Ceci est exacerbé par le manque à gagner sur les crédits distribués pour le compte de programmes gouvernementaux en 2007. Sa forte capacité d'endettement d'Alidé ne doit pas occulter les pressions supplémentaires qu'exercerait l'accès à des sources de financement commerciales sur ses marges opérationnelles nettes.

Opérations de microfinance et Qualité du Portefeuille (p.6)

Depuis la crise des impayés entraînant le passage en pertes de plus de 50% du portefeuille en 2004, Alidé a su assainir ses opérations de crédits et regagner la crédibilité nécessaire à sa croissance. La forte croissance du portefeuille en 2007 a permis à ALIDE d'étendre et de diversifier sa clientèle.

Grâce à une méthodologie renforcée, Alidé jouit désormais d'une bonne qualité de portefeuille mais sa couverture de risque reste cependant trop faible. L'octroi de crédits de plus en plus gros et dans des secteurs moins maîtrisés pourrait engendrer une perte de contrôle sur le contrôle de la qualité.

Organisation et Gestion (p.9)

La structure organisationnelle d'Alidé est appropriée compte tenu de la taille de l'institution. L'équipe de Direction est jugée compétente et engagée dans la réussite d'Alidé. Elle a été renforcée avec la création du Département des opérations et la mise en œuvre de l'Audit interne. Avec la croissance, une trop grande centralisation des décisions pourrait cependant à terme peser sur l'organisation.

Les équipes de terrain sont motivées et le travail bien organisé. Ceci se reflète au niveau des bons niveaux de productivité.

Gouvernance et Positionnement Stratégique (p.11)

La gouvernance, très socialement orientée, d'Alidé bénéficierait grandement de la création de sous-comités au niveau du Conseil d'Administration et du recrutement de compétences en finances et microfinance.

Alidé s'est positionnée sur une niche de marché des petits crédits, à l'écart des opérations des plus grandes IMF du Bénin et en ligne avec sa mission sociale. Les plans d'expansion et de diversification de ses produits restent toutefois flous et manquent de vision stratégique sur le long terme. Un changement de positionnement vers les plus grands crédits et le rural constitue un risque.