

Etude sur la contribution
Du Consortium Alafia
Au renforcement du secteur
De la micro finance au Bénin

(Rapport final)

2005

Réalisé pour le compte du Consortium – Alafia par



SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

RESUME NON TECHNIQUE

I INTRODUCTION

II APPROCHE METHODOLOGIQUE

III PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

IV RECOMMANDATIONS

V CONCLUSION

ANNEXES



LISTE DES TABLEAUX

- Tableau n° 1 : Appréciations sur les formations (bénéficiaires)
- Tableau n°2 : Impact des formations et intérêt pour d'autres modules
- Tableau n° 3 : Appréciation sur divers aspects des formations (proportion des enquêtés bénéficiaires en %)
- Tableau n°4 : Connaissance et perception des non bénéficiaires sur les actions du Consortium ALAFIA (en %)
- Tableau n° 5.1 : Participation aux activités et information sur les organisateurs (en %)
- Tableau n° 5.2 : Appréciation sur les activités et la démarche adoptée pour les réaliser
- Tableau n°5.3 : Participation aux activités et information sur les organisateurs (en %)
- Tableau n° 5.5 : Appréciation sur les activités et la démarche adoptée pour les réaliser
- Tableau n°5. 6 : Participation aux activités et information sur les organisateurs (en %)
- Tableau n°5.7 : Appréciation sur les activités et la démarche adoptée pour les réaliser
- Tableau n° 6.1 : évaluation des indicateurs de performance
- Tableau n°6.2 : évaluation des indicateurs de performance
- Tableau n° 6.3 : évaluation des indicateurs de performance
- Tableau n°7.1 : Connaissance des supports d'information du Consortium ALAFIA (en %)
- Tableau n° 7.2 : Appréciation sur la qualité des supports d'information
- Tableau n°7.3 : Connaissance des supports d'information du Consortium ALAFIA (en %)
- Tableau n° 7.4 : Appréciation sur la qualité des supports d'information
- Tableau n°7.5 : Connaissance des supports d'information du Consortium ALAFIA (en %)
- Tableau n° 7.6 : Appréciation sur la qualité des supports d'information



LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AssEF	: Association d'Entraides aux Femmes
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
FINADEV	: Financement pour le Développement
IMF	: Institution de Micro Finance
MDB	: Mutuelle du Développement à la Base
PADME	: Projet d'Appui au Développement de Micro Entreprises
PADSP	: Projet d'Appui au développement du Secteur Privé
PAGER	: Projet des Activités Génératrices de Revenus
PAPME	: Projet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
SIG	: Système d'Information de Gestion
SILP	: Suivi d'Impact Local Participatif



La présente étude traite de la contribution du consortium ALAFIA au renforcement du secteur de la microfinance au Bénin et s'inscrit dans le souci de cette Association d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'utilité de ses actions pour les bénéficiaires afin de remplir convenablement son rôle.

Cette évaluation porte sur les actions de formation, de représentation, d'appui conseil, d'information et de suivi des membres et autres bénéficiaires des services qu'offre le Consortium ALAFIA.

Les données collectées dans le cadre de cette étude portent sur la période de 2000 à 2004. L'enquête a été menée auprès des IMF membres du Consortium ALAFIA, de quelques IMF non membres mais bénéficiaires des services du Consortium Alafia, de quelques IMF non bénéficiaires et des partenaires du Consortium Alafia. Dans chaque catégorie, nous avons prélevé avec les commanditaires de l'étude un échantillon représentatif d'institutions.

Les résultats d'enquête montrent que tous les enquêtés dont les structures sont bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA ont été formés et en moyenne, ils ont bénéficié d'un minimum de deux formations entre 2000 et 2004. Dans près de 95% des cas, ils estiment que les formations reçues leur permettent d'améliorer les performances de leur institution.

Pour les enquêtés, les différents acquis, se traduisent dans les faits par : (i) Une amélioration des rapports mensuels produits dans les institutions de microfinance, (ii) Une harmonisation



dans les techniques de travail, (iii) Une facilité pour détecter les risques, pour calculer les impayés et le taux de remboursement, (iv) Une amélioration des connaissances des agents et de la qualité de travail, (v) Une meilleure compréhension de la loi PARMEC et son application...

Tous les partenaires (100%) du Consortium ALAFIA sont disposés à le soutenir dans le sens de l'accroissement et de l'amélioration de ses activités de formation, puisqu'ils perçoivent l'impact que les activités de formation ont sur les institutions de microfinance.

Pour ceux qui ont bénéficié des activités de représentation des IMF, et ceux qui ont collaboré à leur réalisation dans une approche participative, le travail accompli par le Consortium ALAFIA est largement satisfaisant. Ils estiment dans leur grande majorité (à plus de 65%) qu'aussi bien la qualité que la démarche adoptée dans chaque cas est bonne.

Même s'ils sont nombreux (57%) à penser que le Consortium ALAFIA joue bien son rôle de plaidoyer au profit des institutions de microfinance, on note toutefois que 35% de ces enquêtés estiment ce rôle de plaidoyer de qualité passable.

Aussi pensent-ils par exemple que les problèmes relatifs au taux d'intérêt, à la réalisation des garanties continuent toujours de se poser en dépit des actions menées par le Consortium ALAFIA.

En ce qui concerne l'appui conseil pour le suivi des performances des institutions membres, même si les indicateurs sont connus de la majorité (86%), ils ne font pas l'unanimité sur les composantes de calcul et ne tiennent pas compte des spécificités des différents types IMF. En effet, ils sont 22% de



bénéficiaires à estimer que la qualité des indicateurs n'est pas satisfaisante et qu'il faudra harmoniser les différents points de vue en ce qui concerne les composantes de calcul.

Les non bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA, même s'ils connaissent pour la plupart d'entre eux (69%) les indicateurs de performance utilisés pour évaluer les institutions de microfinance, ils sont majoritairement contre ces indicateurs. 69% d'entre eux pensent que ces indicateurs sont de qualité insatisfaisante, puis qu'ils ne tiennent compte que des spécificités des institutions mutualistes d'épargne et de crédit et ne reposent pas toujours sur des critères objectifs.

Appuyer et conseiller les institutions de microfinance est une nécessité que tous les partenaires du Consortium ALAFIA reconnaissent et soutiennent. Seulement, ils estiment que le Consortium Alafia doit s'en donner les moyens aussi bien humain que financier. Car il faudrait plus de moyens en ressources humaines par exemple pour lui permettre de vérifier auprès des IMF le respect de ces indicateurs et la production dans les délais, des données exigées par les autorités de tutelle. La qualité des indicateurs actuellement produits n'est pas totalement satisfaisante pour 40% des partenaires. Pour eux, il est souhaitable par exemple de les compléter par les ratios d'autonomie financière et redéfinir les indicateurs sur la base des prescriptions de la BCEAO.

Les résultats de l'enquête sur le système d'information montrent que même au sein des membres et des bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA, seul le bulletin d'information sur les IMF est mieux connu. Le code de déontologie de la microfinance n'est même pas connu de la moitié des bénéficiaires qui sont sensés être plus associés aux activités du Consortium Alafia. Le



rapport d'analyse des performances est très peu connu et ceci se comprend dans la mesure où seulement les performances des institutions membres du Consortium Alafia y sont analysées.

Pour ceux qui connaissent ces supports de communication du Consortium ALAFIA, ils pensent que leur qualité est largement bonne (à plus de 80%). Le bulletin d'information sur les IMF par contre ne fait pas l'unanimité puisque 20% des enquêtés estiment qu'il est d'une qualité médiocre. Cette appréciation découle du fait que ce bulletin n'aborde pas, selon eux, suffisamment les sujets de leur préoccupation. Pour les partenaires du Consortium ALAFIA qui connaissent bien le Consortium Alafia et les divers documents d'information qu'il publie, la qualité de ces documents est largement en dessous de ce qu'elle aurait pu être. En effet, dans le bulletin d'analyse, les informations sont livrées sans être analysées et on peut aussi y ouvrir une tribune libre pour que chaque acteur puisse donner son appréciation.

Le dernier volet du questionnaire d'enquête a permis de recueillir les opinions que chaque catégorie d'acteurs a sur le Consortium ALAFIA. Ces opinions peuvent se résumer comme suit :



<i>Opinions favorables</i>	<i>Opinions défavorables</i>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Consortium ALAFIA est une bonne institution qui utilise une démarche participative pour la résolution des problèmes de ses membres. ☞ Consortium ALAFIA est un excellent outil pour le renforcement de la capacité et le développement des IMF au Bénin ☞ Consortium ALAFIA est une jeune institution qui contribue pour une large part à la reconnaissance du secteur de la microfinance au Bénin et dans la sous région ; ☞ Consortium ALAFIA concourt efficacement à la professionnalisation du secteur de la microfinance 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Par rapport au nombre d'IMF opérant au Bénin, le taux d'adhérent est faible; Les critères pour adhérer sont restrictifs et aucune politique pour encourager les autres IMF à adhérer ☞ Le rôle de plaidoyer n'est pas encore totalement efficace ; ☞ Pas de cadre juridique pour régler les contentieux entre IMF ; ☞ Il y a un manque de moyens en ressources humaines pour vérifier auprès des IMF le respect de l'application des règles ; ☞ Consortium ALAFIA ne tire pas sur la sonnette d'alarme quand il y a malversation au niveau des IMF

Au vu des insuffisances relevées et des souhaits formulés au titre des différentes activités du Consortium ALAFIA par chaque catégorie d'enquêtés, nous faisons les recommandations suivantes par type d'activité :

☞ *Veiller à associer les bénéficiaires à l'élaboration des programmes et au choix des thèmes de formation afin qu'ils correspondent mieux à leurs besoins ;*

☞ *Mener une politique visant à faciliter l'adhésion au Consortium ALAFIA de toutes les catégories d'IMF, y compris celles qui n'ont pas assez de potentiel et celles qui sont dans les endroits reculés, afin de les sortir de l'informel pour assurer leur pérennisation ;*

☞ *Mettre en place une politique de renforcement des capacités du personnel du Consortium ALAFIA lui-même ;*



✚ *Aider à trouver une solution durable aux impayés des clients des IMF;*

✚ *Pérenniser l'appui du Consortium ALAFIA au IMF avec ou sans bailleurs doit constituer un objectif principal ;*

✚ *Veiller à ce que le taux de rentabilité des IMF se situe dans les normes admissibles afin de réduire le niveau des charges financières sur les prêts, et ainsi participer davantage à la réduction de la pauvreté.*

✚ *Renforcer la communication interne et externe ;*

✚ *Mettre en place un système de collecte d'information et d'alerte sur les malversations dans les IMF ;*

Au terme de cette étude, nous pouvons retenir qu'il est important que Consortium ALAFIA dynamise son système d'information afin de porter l'information vers sa population cible que constituent toutes les institutions de microfinance. Se former pour mieux servir doit également être une devise pour le personnel du Consortium Alafia.



I. INTRODUCTION

La présente étude traite de la contribution du consortium ALAFIA au renforcement du secteur de la microfinance au Bénin et s'inscrit dans le souci de cette Association d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'utilité de ses actions pour les bénéficiaires afin de remplir convenablement son rôle.

L'Association Nationale des Praticiens de la Microfinance du Bénin (Consortium ALAFIA) créée en 1997 vise à faire des institutions de microfinance de véritables instruments de réduction de pauvreté à travers leur contribution au développement des micro-entreprises. Pour se faire, le Consortium Alafia cherche à faciliter la professionnalisation et le développement des institutions de microfinance, d'une part en renforçant continuellement leurs capacités à offrir les services au regard des meilleures pratiques, et d'autre part en améliorant l'environnement juridique et politique dans lequel elles interviennent.

C'est pour appréhender l'effet qu'induit réellement ces actions de formation, de représentation, d'appui conseil, d'information et de suivi de ses membres et autres bénéficiaires de ses services que cette étude a été menée.

La première section du rapport présente la méthodologie de travail. Les deux dernières sections sont consacrées respectivement à la présentation et l'analyse des données d'enquête puis aux recommandations.



II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Nous avons utilisé dans le cadre de cette étude, les outils de statistique descriptive, les méthodes de Suivi-évaluation d'Impact Local Participatif (SILP) pour la collecte, le traitement et l'analyse des données. L'équipe de consultants a mené une enquête de terrain du 21 au 25 février 2005, en collaboration avec cinq (05) enquêteurs du cabinet d'étude, auprès des bénéficiaires, de quelques non bénéficiaires des services du consortium ALAFIA et de certains de ses partenaires. Les non bénéficiaires ont servi de groupe témoin pour l'évaluation de l'effet spécifique induit par la contribution du Consortium Alafia aux bénéficiaires. Trois questionnaires ont été élaborés pour la collecte de données primaires (voir annexe 2) auprès de chaque type d'institution susvisée. Au niveau de certaines institutions, les enquêteurs se sont portés vers plusieurs de leurs agences afin d'obtenir le nombre d'enquêtés souhaité.

Par contre, d'autres institutions de microfinance retenues n'ont pas suffisamment de personnel afin de permettre que tous les questionnaires prévus soient remplis. De plus, il arrive que même si le personnel existe, il n'a pas forcément bénéficié personnellement des services offerts par le consortium ALAFIA et sont par conséquent incapables de se prononcer sur la qualité de ses activités. Ainsi, sur les 80 questionnaires administrés, 58 ont été bien remplis et retournés soit un taux de réponse de 72,5%.

2.1 Collecte de données

Les données collectées dans le cadre de cette étude portent sur la période retenue pour l'analyse qui s'étend de 2000 à juin 2004.

L'enquête a été menée auprès des autorités monétaires, des IMF membres du consortium ALAFIA, de quelques IMF non membres mais bénéficiaires des



services du Consortium Alafia, de quelques IMF non bénéficiaires et des partenaires du Consortium Alafia. Dans chaque catégorie, nous avons prélevé avec les commanditaires de l'étude un échantillon représentatif d'institutions (voir liste en annexe 1) afin d'obtenir des résultats qui traduisent bien la réalité d'ensemble. L'échantillonnage se présente comme suit :

- Cinq (05) IMF membres du Consortium Alafia ; dans chaque institution, nous avons eu un entretien guidé avec le dirigeant et adressé un questionnaire à cinq (05) agents ayant bénéficié des formations ou autres services du Consortium Alafia ;
- Cinq (05) IMF non membres du Consortium Alafia mais bénéficiaires des services du Consortium Alafia. Ici aussi, nous avons fait un entretien guidé avec les dirigeants et adressé un questionnaire à cinq (05) agents ayant bénéficié des formations ou autres services du Consortium Alafia ;
- Cinq (05) IMF non membre et n'ayant pas bénéficié des formations et services du Consortium Alafia. Dans chacune de ces institutions, cinq (05) agents en plus du dirigeant ont été enquêtés.
- Cinq (05) institutions partenaires du Consortium Alafia ayant une représentation à Cotonou ont été rencontrées pour l'administration des questionnaires;

Rappelons que l'enquête de terrain auprès des différents acteurs a été précédée d'une séance de finalisation du protocole de recherche et des questionnaires avec les Dirigeants du Consortium ALAFIA, puis l'envoi d'une lettre de recommandation aux différentes institutions ciblées.

L'enquête de terrain a connu quelques difficultés liées soit à l'absence des personnes prévues pour être enquêtée dans le délai, ou soit au nombre réduit du personnel ayant bénéficié des formations.



2.2 Méthode de Suivi d'Impact Local (SILP)

La méthode de Suivi d'Impact Local Participatif utilisée pour la réalisation de la présente étude a permis aux acteurs, bénéficiaires et partenaires, de s'impliquer de façon effective dans l'évaluation des activités menées par le Consortium ALAFIA. En outre, la méthode nous a aidé à identifier les parties prenantes, les moyens mis en jeu, l'utilisation des ressources et leur impact sur les bénéficiaires, les indicateurs permettant d'évaluer l'impact etc. Cette méthode montre également que l'atteinte des résultats ne dépend pas seulement des disponibilités de ressources financières, mais aussi de la qualité de la dépense et des mécanismes institutionnels mis en place.

Le caractère participatif de la méthode garantit que les parties prenantes contrôlent et influencent l'établissement des priorités, l'élaboration des politiques, l'identification des actions correctives.



III. Présentation des Résultats d'enquête

Les résultats d'enquête seront présentés sur les différentes catégories d'activités du Consortium ALAFIA à savoir : la formation, la représentation, l'appui conseil et son système d'information. Dans chaque cas, nous ferons une analyse des données d'enquête obtenues auprès des bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA, des non bénéficiaires et de ses partenaires. Enfin, nous ferons le point sur l'opinion globale que chacun de ces acteurs a sur le Consortium ALAFIA.

3.1 Evaluation des activités de formation

Nous restituons et analysons ici les résultats d'enquête respectivement des bénéficiaires, des non bénéficiaires et des partenaires du Consortium ALAFIA.

3.1.1 Bénéficiaires

Rappelons que parmi les IMF bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA, nous avons des IMF membres et d'autres qui ne sont pas membres du Consortium ALAFIA. Toutefois, puisqu'il s'agit d'avoir leur appréciation sur les services dont ils bénéficient de la part du Consortium ALAFIA, ils ont été soumis au même type de questions.

Les données contenues dans le tableau suivant montrent que tous les enquêtés dont les structures sont bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA ont été formés et en moyenne, ils ont bénéficié de plus de deux formations (2,21) entre 2000 et 2004. Dans près de 95% des cas, ils estiment que les formations reçues leur permettent d'améliorer les performances de leur institution. Les bénéficiaires de formation reconnaissent dans leur grande



majorité (76%) que leur capacité de mieux comprendre et suivre les innovations financières concernant la microfinance s'est nettement améliorée. De plus, les occasions de formation constituent des moments privilégiés pour nouer des contacts, échanger les expériences et faciliter le rapprochement d'institution de microfinance qui ont plus intérêt à collaborer, qu'à vivre en vase clos. En effet, leur petite envergure financière les rend vulnérable par rapport aux nombreux clients ayant des aléas de moralité (le phénomène de cavalerie est bien connu des praticiens de la microfinance) ; et le coût élevé de la collecte d'information sur les clients pourrait être surmonté s'il y a partage d'information entre institutions sœurs (même si elles sont concurrentes).

Tableau n° 1 : Appréciations sur les formations (bénéficiaires)

	Nombre moyen de formation par personne	Contribution des formations à l'amélioration des activités des IMF		Amélioration de la capacité de suivi des innovations en microfinance		Rapprochement entre participants à la formation	
		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Bénéficiaires	2,21	94,6%	5,4%	76%	24%	92%	8%

Sources : réalisé à partir des données d'enquête 2005

Les bénéficiaires de formations reconnaissent qu'au titre des acquis apportés par les formations reçues dans le cadre des activités du Consortium ALAFIA, on peut retenir :

- L'amélioration de leurs compétences dans le cadre de l'analyse efficiente pour la mise en place d'un bon crédit ;
- La maîtrise des thèmes techniques utilisés en Microfinance;
- Le développement de leurs aptitudes et capacités ;
- Une meilleure connaissance de la démarche à utiliser pour la mise en place des SIG pour les IMF ;



- Une amélioration de leur prestation de service;
- Une compréhension plus globale du secteur des IMF.
- Les échanges d'expériences et d'information entre praticiens de microfinance ;
- Un meilleur rendement dans le cadre du service
- Une meilleure gestion du portefeuille ;
- Une maîtrise de la méthode de calcul des ratios de performance ;
- Une capacité à réorienter les stratégies de fonctionnement d'une institution ;
- Une maîtrise de la chronologie dans l'exercice comptable, du calcul en analyse financière et une connaissance plus approfondie des ratios utilisés par les IMF

Il n'est pas à négliger les avantages financiers qui découlent, pour les bénéficiaires de formation, de l'amélioration de leurs compétences et performances. Pour les enquêtés, les différents acquis présentés ci-dessus, se traduisent dans les faits par :

- Une amélioration des rapports mensuels produits dans les institutions de microfinance,
- Une harmonisation dans les techniques de travail,
- Une facilité pour détecter les risques, pour calculer les impayés et le taux de remboursement,
- Une amélioration du SIG,
- Une amélioration des connaissances des agents et de la qualité de travail,
- Une meilleure intégration des institutions dans le système des IMF,
- Moins de difficultés pour établir les états financiers,
- Une réorganisation fonctionnelle et structurelle des institutions,



- Une crédibilité accrue des institutions de microfinance,
- Une meilleure compréhension de la loi PARMEC et son application,
- Un changement de comportement de la hiérarchie dans les IMF et du personnel en général,
- Des apprenants sont devenus formateurs,
- L'élaboration et la mise en œuvre de plan annuel de formation de personnel,
- Une plus grande célérité dans l'exécution des opérations courantes,
- Une meilleure circulation de l'information.

Au regard de ce qui précède, et de l'impact prévisible que tout cela peut avoir sur les IMF, les enquêtés ont montré toute leur disponibilité pour bénéficier d'autres modules de formation. Seulement, ils soulignent le coût élevé des formations qui les place hors de portée de la majorité des IMF qui sont de faible envergure financière.

Tableau n°2 : Impact des formations et intérêt pour d'autres modules

	Intéressé par d'autres modules de formation		L'impact des formations sur leur institution perceptible	
	Oui	Non	Oui	Non
Bénéficiaires	84%	16%	92%	8%

Sources : réalisé à partir des données d'enquête 2005

Tous les bénéficiaires de formation montrent leur disponibilité à transmettre leur acquis aux autres agents de leur institution, bien qu'ils soient très peu à l'avoir réellement fait. Ils estiment à 92% que les formations reçues ont un impact perceptible sur leur institution. Cette situation se comprend d'autant plus que les premiers bénéficiaires de formation dans les institutions sont les dirigeants et les cadres qui peuvent influencer sur la politique et les stratégies de leur institution. Ayant perçu les divers avantages et la pertinence des thèmes des formations offertes par le Consortium ALAFIA, 84% des



enquêtés ont manifesté le désir de bénéficier d'autres modules de formation. Ainsi, ils suggèrent être formés sur les thèmes suivants :

- Diagnostic d'un projet de crédit
- Analyse financière des IMF
- La gestion des ressources humaines des IMF
- Le développement de nouveaux produits dans le secteur des IMF
- Codification au niveau de la micro finance
- Système de recouvrement de créance
- Dynamisation de l'administration des IMF
- Audit des comptes d'une IMF
- Analyse et maîtrise des risques d'une IMF
- Le contrôle du système d'information et de gestion d'une IMF
- La gestion du temps
- La gestion de la trésorerie
- Le marketing dans les IMF
- Le concept concurrentiel dans le secteur des IMF
- Le centre d'échange et d'information comme outil d'amélioration de la qualité de portefeuille
- Etablissement des états financiers et des budgets
- La prise des garanties et leur réalisation
- La gestion des risques
- Elaboration d'un Plan d'action
- Le montage des dossiers de crédit
- Le suivi-évaluation des dossiers de crédit
- L'Internet dans le secteur des IMF
- La comptabilité analytique au sein des IMF
- Analyse financière des IMF



- Les méthodes de recouvrement de créances
- Les stratégies de mobilisation de ressources
- Développement de nouveaux produits
- La problématique de la gouvernance des IMF
- La gestion des risques opérationnels
- Les méthodes de recouvrement de créances
- Les actes de l'OHADA

Même si la plupart des thèmes proposés ont fait l'objet de formation passée, ils sont nombreux à vouloir être formés là-dessus. Il existe donc des chances de mobiliser des apprenants pour suivre des formations sur des thèmes passés ou faire des anciens apprenants des formateurs de leurs pairs.

Bien que la pertinence des thèmes de formation soit unanimement reconnue par tous les bénéficiaires, il n'en demeure pas moins qu'ils aient à redire sur la qualité de l'organisation pratique et logistique des sessions de formation.

En effet, près des trois quart (74%) des bénéficiaires jugent d'assez bonne, qualité l'organisation matérielle et logistique des formations. Ceci explique aussi l'intérêt manifeste des uns et des autres à continuer par bénéficiaire de formations organisées par le Consortium ALAFIA. Plus de 12% des apprenants estiment que l'organisation des formations est d'une excellente qualité. La même proportion d'enquêtés pense qu'elle est plutôt de qualité passable. En dépit d'une majorité écrasante qui a une bonne appréciation de la qualité de l'organisation des formations et de la logistique, il existe une portion (1%) d'apprenant qui estime que cette qualité laisse à désirer. Ils sont 0,3% à penser que la qualité des échanges entre participant est totalement nulle et 0,7% à juger la logistique et le matériel de qualité médiocre.



Plus du quart (27%) des apprenants pensent qu'il se pose un problème par rapport à la durée des formations. En effet, selon eux, les formations sont de trop courte durée et ne sont pas souvent renouvelées pour faire profiter d'autres personnes sur le même module. La circulation de l'information relative aux formations constitue l'autre point faible de l'organisation. En effet, 19% d'apprenants estiment que l'information circule très passablement.

Les formateurs du Consortium ALAFIA sont très bien appréciés aussi bien dans leur méthode pédagogique que leur disponibilité à échanger avec les apprenants en dehors des séances de formation.

Tableau n° 3 : Appréciation sur divers aspects des formations (proportion des enquêtés bénéficiaires en %)

Différents aspects des formations	Nul	Médiocre	Passable	Bon	Excellent	Total
Assistance offerte par le Consortium Alafia dans le cadre des formations	0	0	16	76	8	100
Information sur les formations	0	0	19	73	8	100
Logistique et matériel pour la formation	0	5	14	78	3	100
Durée de la formation	0	0	27	70	3	100
Méthode pédagogique des animateurs	0	0	8,1	59,5	32,4	100
Echange avec les animateurs	0	0	3	73	24	100
Echange entre participants	3	0	8	73	16	100
Moyenne totale	0,3	0,7	12,5	74,0	12,5	100

Sources : réalisé à partir des données d'enquête 2005

Suggestions des bénéficiaires sur les formations

- i) Pour accroître la qualité des services de formation rendus par Consortium ALAFIA, les bénéficiaires de formation suggèrent qu'un point d'honneur soit accordé à l'amélioration de la restauration du point de vue qualité et variété, au cadre de formation pour qu'il soit relativement proche des sièges des IMF, accroître la durée des formations etc.



ii) Il faudra également veiller à l'amélioration de la qualité de l'hébergement et des supports de cours qui peuvent utilement être mis sur CD-ROM. Il est souhaité qu'il soit mis à disposition des apprenants, une documentation sur la micro finance autre que les supports de cours. En dépit de ces améliorations souhaitées, les bénéficiaires de formations veulent que les coûts soient revus à la baisse pour leur en faciliter l'accès.

iii) Les enquêtés ayant bénéficié de formation estiment que si les améliorations proposées ci-dessus sont apportées à l'organisation des formations, il serait souhaitable :

- D'organiser régulièrement les mêmes formations pour faire bénéficier les autres agents et pour que les thèmes soient mieux appréhendés par tous,
- De revoir les fiches d'évaluation en fin de formation pour mieux comprendre le besoin des IMF,
- Que les modules de formation touchent spécifiquement les différents besoins et réalités des IMF,
- Qu'il y ait un suivi par les formateurs, dans l'application des recommandations des formations,
- Qu'un accent particulier soit mis sur les études de cas qui doivent portées sur différentes IMF,
- De bien cibler les apprenants (ne pas mélanger des agents de divers niveaux ou de fonction) afin que chacun se sente à son aise au cours des formations, et enfin,
- Que les supports de formation soient rendus disponible avant le début des formations.



3.1.2 Non bénéficiaires

Dans leur grande majorité (75%), les agents des institutions non-membres du Consortium ALAFIA enquêtés sont informés des actions menées par cette institution au profit des IMF. Ils pensent que ses actions sont bonnes et utiles puisqu'elles contribuent à l'émergence, au renforcement des capacités et à la pérennisation des IMF. Ils affirment à 81% que leur institution à l'intention d'adhérer au Consortium ALAFIA, ce qui montre toute leur reconnaissance de l'utilité du Consortium ALAFIA pour leurs institutions et du travail qu'il accomplit au profit des IMF. Cette volonté d'adhésion est mue aussi par le souci de rester en phase avec les évolutions du monde de la microfinance et de bénéficier des appuis techniques et financiers du Consortium ALAFIA. Ils pensent également que le Consortium ALAFIA offre une tribune pour se faire entendre, partager les expériences, s'unir pour être fort etc. Seulement, les souscriptions et cotisations annuelles pour les institutions membres du Consortium ALAFIA sont jugées trop élevées et peuvent dissuader plus d'un candidat à l'adhésion.

Mais leur évaluation de l'impact des formations sur les institutions bénéficiaires, est majoritairement négative. En effet, 62,5 % de ces enquêtés estiment que l'impact des actions de formation du Consortium Alafia n'est pas encore perceptible parce qu'il n'observe pas pour le moment une nette différence de pratique entre Bénéficiaires et non bénéficiaires des formations du Consortium ALAFIA. Seulement, ils reconnaissent que les membres du Consortium ALAFIA disposent d'énormes avantages par rapport à eux. Le niveau élevé des coûts de formation explique en partie la non participation de certaines institutions de microfinance aux formations.



Tableau n°4 : Connaissance et perception des non bénéficiaires sur les actions du Consortium ALAFIA (en %)

	Oui	Non	Total
Connaît les actions menées par le Consortium ALAFIA au profit des IMF	75	25	100
L'institution a l'intention d'adhérer au Consortium ALAFIA	81	19	100
L'impact des actions de formation sur les IMF membres est perceptible	37,5	62,5	100

Sources: réalisé à partir des données d'enquête 2005

3.1.3 Institutions Partenaires du Consortium ALAFIA

Tous les partenaires (100%) du Consortium ALAFIA sont disposés à le soutenir dans le sens de l'accroissement et de l'amélioration de ses activités de formation, puisqu'ils perçoivent l'impact de ses activités de formation au profit des institutions de microfinance. C'est pourquoi, ils suggèrent que les thèmes de formation découlent d'une évaluation des besoins exprimés par les IMF elles-mêmes et qu'ils visent des objectifs de mise en application des normes réglementaires.

La promesse d'une continuité de leur collaboration actuelle avec le Consortium ALAFIA est ferme, (Cela fait du reste l'unanimité). Il envisage également l'associer pour tous les projet d'importance ayant un impact sur le secteur. Toutefois, il est souhaitable que d'autres bailleurs viennent soutenir certains aspects de la question. Pour ce faire, il faudrait trouver un adjoint charismatique au directeur du Consortium ALAFIA pour renforcer la communication interne et externe.

3.2 Evaluation des activités de représentation des IMF

Conformément à ses orientations, le consortium ALAFIA joue un important rôle en matière de structuration du secteur de la microfinance au Bénin et dans la sous région. A son actif, on peut citer beaucoup d'activités allant dans ce sens. Ainsi, on a l'organisation de sommets regroupant une multitude d'institutions de microfinance et des partenaires pour le développement des IMF, la contribution



à l'élaboration de la politique nationale de la microfinance, le plaidoyer au profit des institutions de microfinance, la contribution à l'amélioration du cadre juridique et réglementaire de la microfinance etc....

3.2.1 Les bénéficiaires

Les données du tableau 5.1 montrent que l'information sur les grandes rencontres organisées par le Consortium ALAFIA sur la microfinance n'a pas bien circulé. En effet, seulement 24% des bénéficiaires de service du Consortium ALAFIA ont effectivement participé aux sommets organisés et ils sont 27% à connaître les organisateurs. Ces faibles proportions résultent du fait que généralement, seuls les dirigeants sont conviés à ces rencontres. Concernant la politique nationale de la microfinance, même s'ils sont près de la moitié à en connaître les grandes lignes, très peu (19%) sont ceux qui savent que le Consortium ALAFIA y a contribué.

Tableau n° 5.1 : Participation aux activités et information sur les organisateurs (en %)

Activités	A participé		Connaît les organisateurs	
	Oui	Non	Oui	Non
Sommets de micro finance	24	76	27	73
Politique nationale de la micro finance	43	57	19	81

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

Pour ceux qui ont participé ou bénéficié directement des activités, et ceux qui ont collaboré à leur réalisation dans une approche participative, le travail accompli par le Consortium ALAFIA est largement satisfaisant. Ils estiment dans leur grande majorité (à plus de 65%) qu'aussi bien la qualité que la démarche adoptée dans chaque cas est bonne. Toutefois, en ce qui concerne les indicateurs de performance et le code de déontologie des institutions de microfinance, un nombre non négligeable d'enquêtés et donc d'institutions ne s'y reconnaissent pas ou éprouvent des difficultés à s'y conformer. Ceci les



conduit à en faire une critique sévère, en jugeant de nul à 22% la démarche ayant conduit à l'élaboration des indicateurs et à 19% celle du code de déontologie.

Même s'ils sont nombreux (57%) à penser que le Consortium ALAFIA joue bien son rôle de plaidoyer au profit des institutions de microfinance, il est préoccupant de savoir que 35% de ces enquêtés l'estiment de qualité passable. A ce propos, ils affirment que toutes les plaidoiries engagées par le Consortium ALAFIA n'aboutissent pas. Ainsi, les problèmes relatifs au taux d'intérêt, à la réalisation des garanties, à la collaboration avec la cellule de microfinance continuent toujours de se poser en dépit des actions menées par le Consortium ALAFIA.

Tableau n° 5.2 : Appréciation sur les activités et la démarche adoptée pour les réaliser

Activités	Appréciation sur la qualité des activités (en %)					Total
	Nul	Médiocre	Passable	Bon	Excellent	
Sommets de microfinance	0	0	11	78	11	100
Politique Nationale de la microfinance	0	0	38	62	0	100
Rôle de plaidoyer du Consortium ALAFIA	0	0	35	57	8	100
Démarche participative utilisée pour l'élaboration des indicateurs de performance	22	5	11	54	8	100
Démarche participative utilisée pour l'élaboration du code de déontologie	19	5	8	68	0	100
Démarche participative utilisée pour l'amélioration du cadre juridique	8	5	11	73	3	100

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

3.2.2 Les non bénéficiaires

Bien que leur institution ne soit pas membre du Consortium ALAFIA, certains agents ont participé à quelques - unes de ses activités soit quand ils étaient dans



d'autres institutions ou qu'ils ont des relations personnelles avec les organisateurs ou qu'ils ont été intéressés par des activités pour lesquelles ils ont effectués des démarches pour y prendre part. C'est pourquoi, près de la moitié d'entre eux ont participé aux sommets organisés sur la microfinance ou à l'élaboration de la politique nationale de la microfinance.

Tableau n° 5.3 : Participation aux activités et information sur les organisateurs (en %)

Activités	A participé		Connaît les organisateurs	
	Oui	Non	Oui	Non
Sommets de microfinance	44	56	50	50
Politique nationale de la microfinance	50	50	12,5	87,5

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

Leur appréciation sur la démarche utilisée par le Consortium ALAFIA pour l'élaboration des indicateurs de performance et le code de déontologie est en grande partie mitigée puisqu'ils n'ont pas été souvent consultés. En revanche, pour l'amélioration du cadre juridique de la microfinance, ils pensent à 84% que la démarche est bonne ce qui justifie en partie leur volonté d'adhésion exprimée.

Tableau n° 5.4 : Appréciation sur les activités et la démarche adoptée pour les réaliser

Activités	Appréciation sur la qualité des activités (en %)					Total
	Nul	Médiocre	Passable	Bon	Excellent	
Démarche participative utilisée pour l'élaboration des indicateurs de performance	0	8	92	0	0	
Démarche participative utilisée pour l'élaboration du code de déontologie	0	9	82	9	0	
Démarche participative utilisée pour l'amélioration du cadre juridique	0	8	0	84	8	

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

3.2.3 Les partenaires

Les résultats contenus dans les deux tableaux suivants montrent que les partenaires du Consortium ALAFIA sont systématiquement associés ou invités à



prendre part aux manifestations qu'il organise. De part leur position privilégiée, les partenaires du Consortium ALAFIA ont une bonne, voire une très bonne appréciation aussi bien des résultats obtenus que de la démarche adoptée pour les obtenir. Néanmoins, ils estiment que le Consortium ALAFIA collabore presque exclusivement avec les grandes IMF des centres urbains et néglige les petites IMF qui en réalité ont besoin davantage d'assistance pour sortir de l'informel afin de pérenniser leur activité.

Tableau n° 5.5 : Participation aux activités et information sur les organisateurs (en %)

Activités	A participé		Connaît les organisateurs	
	Oui	Non	Oui	Non
Sommets de microfinance	100	0	100	0
Politique nationale de la microfinance	100	0	100	0

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

Tableau n° 5.6 : Appréciation sur les activités et la démarche adoptée pour les réaliser

Activités	Appréciation sur la qualité des activités (en %)					
	Nul	Médiocre	Passable	Bon	Excellent	Total
Sommets de microfinance	0	0	0	100	0	100
Politique Nationale de la microfinance	0	0	20	40	40	100
Rôle de plaidoyer du Consortium ALAFIA	0	0	20	80	0	100
Démarche participative utilisée pour l'élaboration des indicateurs de performance	0	0	20	60	20	100
Démarche participative utilisée pour l'élaboration du code de déontologie	0	0	40	60	0	100
Démarche participative utilisée pour l'amélioration du cadre juridique	0	0	0	100	0	100

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005



3.3 Evaluation des activités d'appui conseil

Nous évaluons ici la reconnaissance par chaque enquêté de l'assistance du Consortium ALAFIA, dans le cadre de la production des indicateurs de performance et du suivi des activités des institutions.

3.3.1 Bénéficiaires

Pour les bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA, la part la plus importante de l'assistance obtenue est orientée vers les formations. Ainsi, dans le cadre des formations, les institutions membres du Consortium ALAFIA paient des coûts très inférieurs par rapport aux non membres. Mais au-delà de cette assistance financière pour les formations, certaines institutions de microfinance ont bénéficié des conseils dans le cadre des conflits qui les opposaient. D'autres ont été appuyées dans leurs négociations financières avec des partenaires. Cette assistance du Consortium Alafia a permis le déblocage des crédits au niveau des banques et de certains bailleurs.

En ce qui concerne l'appui conseil pour le suivi des performances des institutions membres, même si les indicateurs sont connus de la majorité (86%), ils ne font pas l'unanimité sur les composantes de calcul et ne tiennent pas compte des spécificités des différents types de IMF. En effet, ils sont 22% de bénéficiaires à estimer que la qualité des indicateurs n'est pas satisfaisante et qu'il faudra harmoniser les différents points de vue en ce qui concerne les composantes de calcul.

Tableau n° 6.1 : évaluation des indicateurs de performance

(bénéficiaires)	Oui	Non	Total
Connaissance des indicateurs de performance utilisés pour évaluer les IMF	86	14	100
Satisfait de la qualité des indicateurs	78	22	100

Sources : réalisé à partir des données d'enquête 2005



3.3.2 Non bénéficiaires

Les non bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA, même s'ils connaissent pour la plupart d'entre eux (69%) les indicateurs de performance utilisés pour évaluer les institutions de microfinance, ils sont majoritairement contre ces indicateurs. 69% d'entre eux pensent que ces indicateurs sont de qualité insatisfaisante, puis qu'ils ne tiennent compte que des spécificités des institutions mutualistes d'épargne et de crédit et ne reposent pas toujours sur des critères objectifs.

Tableau n° 6.2 : évaluation des indicateurs de performance

Non bénéficiaires	Oui	Non	Total
Connaissance des indicateurs de performance utilisés pour évaluer les IMF	69	31	100
Satisfait de la qualité des indicateurs	31	69	100

Sources : réalisé à partir des données d'enquête 2005

Au-delà des récriminations qu'ils ont contre l'appui conseil du Consortium ALAFIA vis-à-vis de ses membres, ils pensent qu'il faille organiser régulièrement des forums pour toutes les catégories d'IMF pour une large diffusion des indicateurs de performance afin que chacun apporte sa touche pour l'amélioration des indicateurs de performance et soit au même niveau d'information.

3.3.3 Partenaires

Appuyer et conseiller les institutions de microfinance est une nécessité que tous les partenaires du Consortium ALAFIA reconnaissent et soutiennent. Seulement, ils estiment que le Consortium Alafia doit s'en donner les moyens aussi bien humains que financier. Car il faudrait plus de moyens en ressources humaines par exemple pour lui permettre de vérifier auprès des IMF le respect de ces indicateurs et la production dans les délais des données exigées par les autorités



de tutelle. La qualité des indicateurs actuellement produits n'est pas totalement satisfaisante pour 40% des partenaires. Pour eux, il est souhaitable par exemple de les compléter par les ratios d'autonomie financière et redéfinir les indicateurs sur la base des prescriptions de la BCEAO.

Le Consortium Alafia n'a pas toute l'expertise requise pour accomplir convenablement la tâche de suivi des performances des institutions de microfinance selon 40% des partenaires. Il faut pour se faire qu'il s'associe des cabinets ayant cette expertise.

Tableau n° 6.3 : évaluation des indicateurs de performance

Partenaires	Oui	Non	Total
Connaissance des indicateurs de performance utilisés pour évaluer les IMF	80	20	100
Satisfait de la qualité des indicateurs	60	40	100
Performance des IMF bien suivi	60	40	100

Sources : réalisé à partir des données d'enquête 2005

3.4 Evaluation du système d'information du Consortium ALAFIA

Dans cette section, les différents canaux de vulgarisation des actions et de communication du Consortium ALAFIA sont évalués par les enquêtés.

3.4.1 Les bénéficiaires

Les résultats de l'enquête montrent que même au sein des membres et des bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA, seul le bulletin d'information sur les IMF est mieux connu. Le code de déontologie de la microfinance n'est même pas connu de la moitié des bénéficiaires qui sont sensés être plus associés aux activités du Consortium Alafia. Le rapport d'analyse des performances est très peu connu et ceci se comprend dans la mesure où seulement les performances des institutions membres du Consortium Alafia y sont analysées.



Tableau n°7.1 : Connaissance des supports d'information du Consortium ALAFIA (en %)

Type de support d'information	Connu	
	Oui	Non
Bulletin d'information sur les IMF	65	35
Rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performance des IMF du Consortium ALAFIA	32	68
Code de déontologie des IMF	49	51

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

Pour ceux qui connaissent ces supports de communication du Consortium ALAFIA, ils pensent que leur qualité est largement bonne (plus de 80% d'entre eux en moyenne).

Tableau n°7.2 : Appréciation sur la qualité des supports d'information

Document ou support d'information	Appréciation (en %)					Total
	Nul	Médiocre	Passable	Bon	Excellent	
Bulletin d'information sur les IMF	0	0	14	86	0	100
Rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performance des IMF du Consortium ALAFIA	0	0	25	67	8	100
Code de déontologie des IMF	0	0	11	89	0	100

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

3.4.2 Les non bénéficiaires

Il n'est pas surprenant que les enquêtés des institutions non membres du Consortium ALAFIA soient sous informés sur les supports de communication réalisés sur les activités des institutions de microfinance étant donné que même les premiers concernés (ceux qui produisent les informations de base pour la réalisation de ces supports) ne sont pas totalement informés. Par contre, le code de déontologie de la microfinance qui peut être considéré comme un document de référence pour tous les praticiens de la microfinance est mieux connu.

Tableau n°7.3 : Connaissance des supports d'information du Consortium ALAFIA (en %)

Type de support d'information	Connu	
	Oui	Non
Bulletin d'information sur les IMF	31	69
Rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performance des IMF du Consortium ALAFIA	6	94
Code de déontologie des IMF	56	44

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005



Pour tous ceux d'entre ces enquêtés qui avouent connaître les différents supports d'information, ils les jugent à 86% en moyenne de bonne qualité. Le bulletin d'information sur les IMF par contre ne fait pas l'unanimité puisque 20% des enquêtés estiment qu'il est d'une qualité médiocre. Cette appréciation découle du fait que ce bulletin n'aborde pas, selon eux, suffisamment les sujets de leur préoccupation.

Tableau n° 7.4 : Appréciation sur la qualité des supports d'information

Document ou support d'information	Appréciation (en %)					Total
	Nul	Médiocre	Passable	Bon	Excellent	
Bulletin d'information sur les IMF	0	20	0	80	0	100
Rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performance des IMF du Consortium ALAFIA	0	0	0	100	0	100
Code de déontologie des IMF	0	0	22	78	0	100

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

3.4.3 Les partenaires

Les partenaires du Consortium ALAFIA, sont largement informés de l'existence du bulletin d'information sur les IMF et du Code de déontologie des IMF. Par contre, le rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performance des IMF ne semble pas bien divulgué puisque seulement 20% des partenaires le connaissent suffisamment.

Tableau n°7.5 : Connaissance des supports d'information du Consortium ALAFIA (en %)

Type de support d'information	Connu	
	Oui	Non
Bulletin d'information sur les IMF	80	20
Rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performance des IMF du Consortium ALAFIA	20	80
Code de déontologie des IMF	100	0

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

Pour les partenaires du Consortium ALAFIA qui connaissent bien le Consortium Alafia et les divers documents d'information qu'il publie, la qualité de ces



documents est largement en dessous de ce qu'elle aurait pu être. En effet, dans le bulletin d'analyse, les informations sont livrées sans être analysées et on peut aussi y ouvrir une tribune libre pour que chaque acteur puisse donner son appréciation.

En ce qui concerne la gouvernance du Consortium ALAFIA, les partenaires dans leur ensemble ne lui reprochent rien même s'ils reconnaissent qu'il y a un travail à faire pour l'aboutissement des différents chantiers ouverts en matière d'amélioration du cadre institutionnel et réglementaires de la microfinance.

Tableau n° 7.6 : Appréciation sur la qualité des supports d'information

Document ou support d'information	Appréciation (en %)					Total
	Nul	Médiocre	Passable	Bon	Excellent	
Bulletin d'information sur les IMF	20	0	40	40	0	100
Rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performance des IMF du Consortium ALAFIA	0	0	100	0	0	100
Code de déontologie des IMF	0	0	20	80	0	100
Services offerts par le Consortium ALAFIA	0	0	20	80	0	100
Gouvernance du Consortium ALAFIA	0	0	0	100	0	100

Sources : réalisé par les auteurs à partir des données d'enquête 2005

3.5 Opinions des différents acteurs sur le Consortium ALAFIA

Chaque catégorie d'acteurs a son opinion sur le Consortium ALAFIA. Ces opinions peuvent se résumer comme suit :

3.5.1 Opinions des bénéficiaires

Opinions favorables

- 👉 Consortium ALAFIA est une bonne organisation qui utilise une démarche participative pour la résolution des préoccupations de ses membres.
- 👉 Consortium ALAFIA fait bien son travail d'assistance et de défense des IMF.



- 👉 Consortium ALAFIA offre normalement une gamme de formation de bonne qualité que tous les agents des IMF doivent suivre.
- 👉 Un excellent outil pour le renforcement de la capacité et le développement des IMF au Bénin
- 👉 Un creuset pour la vulgarisation des informations relatives aux IMF.

Opinions défavorables

- 👉 Consortium ALAFIA ne fait pas suffisamment lui-même son plaidoyer pour faire reconnaître ses propres problèmes à ses bailleurs ;
- 👉 Ses actions ne s'étendent pas à toutes les IMF surtout celles qui sont dans l'informel ;
- 👉 Coût d'adhésion et procédure administrative trop lourds ;
- 👉 Il ne concourt pas pour faire obtenir des financements de leur ligne de crédit ;
- 👉 La capacité de ses agents en matière de plaidoyer pour le compte des IMF est limitée ;
- 👉 Pas suffisamment de suivi et de présence auprès des IMF ;
- 👉 Seuls les dirigeants des IMF sont suffisamment informés et bénéficient des activités du Consortium Alafia ;
- 👉 Consortium ALAFIA forme seulement selon les thèmes qu'il veut et non selon les besoins des acteurs de la microfinance ;
- 👉 Consortium Alafia ne fait rien pour harmoniser les traitements salariaux du personnel des IMF

3.5.2 Opinions des non bénéficiaires

Opinions favorables



- 👉 Consortium ALAFIA a toujours veiller au respect de la déontologie et met tout en oeuvre en vue de la performance des IMF en général ;
- 👉 Une association qui facilite la reconnaissance des IMF ;
- 👉 Il a beaucoup contribué à la promotion et à l'épanouissement des IMF.

Opinions défavorables

- 👉 L'effectif des IMF membres du Consortium Alafia est très faible ;
- 👉 Le plaidoyer n'est pas encore efficace ;
- 👉 Consortium ALAFIA ne cherche pas à connaître les difficultés des IMF non membres ;
- 👉 Consortium ALAFIA n'a pas une politique de plaidoyer en faveur de l'harmonisation des taux d'usure et d'intérêt au niveau des IMF ;
- 👉 Il n'organise pas des journées portes ouvertes pour mieux se faire connaître ;
- 👉 Absence de politique d'encouragement à l'adhésion au Consortium ALAFIA des IMF non membre;
- 👉 Pas de cadre juridique pour régler les contentieux entre IMF ;
- 👉 Pas de collaboration avec les IMF non membres en dehors des sommets.
- 👉 Consortium ALAFIA a une politique discriminatoire puisqu'il privilégie certaines IMF au détriment d'autres.

3.5.3 Opinions des partenaires

Opinions favorables

- 👉 Consortium ALAFIA est une jeune institution qui fait beaucoup pour la reconnaissance du secteur de la microfinance au Bénin et dans la sous région ;
- 👉 Il concourt efficacement à la professionnalisation du secteur de la microfinance.



Opinions défavorables

- ☞ Consortium ALAFIA peut mieux faire s'il se met à l'écoute de ses membres ;
- ☞ Il lui manque un dynamisme de groupe, dans certaines situations, les membres ont l'impression que le Consortium Alafia est loin d'eux ;
- ☞ Il y a manque de moyens en ressources humaines pour vérifier auprès des IMF le respect de l'application des règles ;
- ☞ Par rapport au nombre d'IMF opérant, le taux d'adhérent est réduit ;
- ☞ Consortium ALAFIA ne tire pas la sonnette d'alarme quand il y a malversation au niveau des IMF ;
- ☞ Consortium ALAFIA n'exploite pas assez ses potentiels, car il travaille avec beaucoup d'hommes politiques mais la politique nationale de la microfinance n'est pas encore validée par exemple.



IV RECOMMANDATIONS

Au vue des insuffisances relevées et des souhaits formulés au titre des différentes activités du Consortium ALAFIA par chaque catégorie d'enquêtés, nous faisons les recommandations suivantes par type d'activité :

4.1 Les formations

Pour les formations :

- ✚ Veiller à associer les bénéficiaires à l'élaboration des programmes et au choix des thèmes de formation afin qu'ils correspondent mieux à leurs besoins ;
- ✚ Faire un suivi évaluation systématique des formations sur le terrain pour s'assurer de la mise en œuvre des connaissances acquises
- ✚ Organiser des stages pratiques pour permettre les échanges entre agents des IMF
- ✚ Prévoir des modules de formation au profit des caissiers, des secrétaires, des élus et clients des IMF

4.2 La représentation et l'appui conseil

- ✚ Mener une politique visant à faciliter l'adhésion au Consortium ALAFIA de toutes les catégories d'IMF, y compris celles qui n'ont pas assez de potentiel et celles qui sont dans les endroits reculés, afin de les sortir de l'informel pour assurer leur pérennisation ;
- ✚ Harmoniser les différents points de vue en ce qui concerne les composantes de calcul des indicateurs de performance ;
- ✚ Mettre en place une politique de renforcement des capacités du personnel du Consortium ALAFIA lui-même ;
- ✚ Entrevoir une réflexion sur la problématique des impayés dans la micro finance en vue d'aboutir à une stratégie d'apurement.



- ✚ Enclencher une politique de suivi des demandes de conversion des ONG auprès de la cellule de micro finance ;
- ✚ Œuvrer dans le sens du respect des textes en vigueur notamment la loi sur l'usure ;
- ✚ Veiller à ce que le taux de rentabilité des IMF se situe dans les normes admissibles afin de réduire le niveau des charges financières sur les prêts, et ainsi participer davantage à la réduction de la pauvreté.
- ✚

4.3 Le système d'information

- ✚ Renforcer la communication interne et externe ;
- ✚ Trouver le moyen d'intégrer la sensibilisation sur le VIH/SIDA dans la microfinance ;
- ✚ Minimiser les risques en faisant fonctionner la centrale des risques
- ✚ Mettre en place un système de collecte d'information et d'alerte sur les malversations dans les IMF ;
- ✚ Elaborer un tableau de bord de toutes les IMF de façon périodique.



V CONCLUSION

Au terme de cette étude sur la contribution du consortium ALAFIA au renforcement du secteur de la microfinance au Bénin qui s'inscrit dans le souci de cette Association d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'utilité de ses actions pour les bénéficiaires afin de remplir convenablement son rôle, nous pouvons retenir que :

- Les actions du Consortium ALAFIA ont eues comme impact sur les institutions de microfinance et leur personnel, une harmonisation dans les techniques de travail, une facilité pour détecter les risques, pour calculer les impayés et le taux de remboursement, une meilleure intégration des institutions dans le système des IMF, une crédibilité accrue des institutions de microfinance, une meilleure compréhension de la loi PARMEC et son application, etc ;
- Consortium ALAFIA est une jeune institution qui utilise une démarche participative pour la résolution des préoccupations de ses membres et un excellent outil pour le renforcement de la capacité, de la professionnalisation et le développement des IMF au Bénin

Pour accroître ses performances, Consortium ALAFIA doit veiller à associer les bénéficiaires des ses services à l'élaboration de ses programmes de formation et au choix des thèmes afin qu'ils correspondent mieux à leurs besoins ; faire un suivi évaluation systématique des formations sur le terrain pour s'assurer de la mise en oeuvre des connaissances acquises ; mener une politique visant à faciliter l'adhésion au Consortium ALAFIA de toutes les catégories d'IMF, y compris celles qui n'ont pas assez de potentiel et celles qui



sont dans les endroits reculés, afin de les sortir de l’informel pour assurer leur pérennisation.

Enfin, il est important que Consortium ALAFIA dynamise son système d’information afin de porter l’information vers sa population cible que constituent toutes les institutions de microfinance. Se former pour mieux servir doit également être une devise pour le personnel du Consortium Alafia.



ANNEXES



ANNEXE 1

Institutions	Nombre d'enquêtés
Membres bénéficiaires	
ASSEF	5
FINADEV	5
MDB	5
PAPME	5
PADME	5
Non membres bénéficiaires	
PEBCO	5
CPEC	5
ASSOFIL	5
MODEC	5
MUTUALITE CHRETIENNE	5
Non bénéficiaires	
PAGER	5
ACODEM	5
ONG FIFA	5
BENIN MICROFINANCE	5
ASF	5
Partenaires	
BCEAO	1
CELLULE DE MICROFINANCE	1
COOPERATION SUISSE	1
CARE INTERNATIONAL	1
PADSP	1
Total	80



ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX BENEFICIAIRES DES SERVICES DU CONSORTITUM ALAFIA

Bonjour Madame / Monsieur, c'est pour nous un réel plaisir d'être reçu dans votre institution dans le cadre de notre enquête.

Vous avez été choisi parmi plusieurs personnes (institutions) bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA. Vous avez maintenant la possibilité d'apporter par votre expérience, une contribution essentielle au renforcement de la contribution du consortium ALAFIA au renforcement du secteur de la micro finance au Bénin.

Le but de cette enquête, est d'évaluer la contribution du Consortium ALAFIA au renforcement du secteur de la microfinance au Bénin de 2000 à 2004.

Nous, comptons sur votre collaboration pour la réussite de cette enquête.
Recevez nos sincères salutations !

Date de l'enquête

2. Fonction de la personne qui répond au questionnaire.....

I Formation

1.1 Avez-vous bénéficié des formations organisées par le consortium ALAFIA ?

Oui Non

1.1.1. Si oui, citez –les en précisant les années :

.....

1.1.2. Pensez-vous qu'elles ont contribué à améliorer vos performances ?

Oui Non

1.2. Pensez-vous que les acquis de ces formations vous permettront de mieux contribuer au développement de votre institution ?

Oui Non

1.3. Pensez-vous que ces formations vous permettent de mieux comprendre et traiter l'information financière concernant la microfinance ?

Oui Non

1.4 Quelles autres avantages ou acquis les formations vous ont apporté ?



.....
1.5. Après cette formation reçue, pensez-vous être en mesure de mieux suivre l'évolution des innovations dans le domaine de la microfinance ?

Oui Non

1.6. Avez-vous l'intention de transmettre ce que vous avez appris à d'autres cadres (agents) de votre institution ou de votre profession ? (Partage des informations et des documents)

Oui Non

1.7. La formation vous a-t-elle permis de prendre contact avec d'autres participants dans le but d'une meilleure collaboration future entre vos différentes institutions ?

Oui Non

1.8. Selon vous, quel aspect spécifique aurait pu améliorer l'efficacité de la formation ?

Faites des suggestions.
.....

1.9. Seriez-vous intéressé par d'autres modules de formation ?

Oui Non

1.10. Si oui, sur quels thèmes ? (Proposez au maximum 3 thèmes de formation)
.....

1.11. Quels autres types d'assistance souhaitez vous obtenir du Consortium ALAFIA ?
.....

1.12 Percevez-vous l'impact (l'influence) des actions de formation du Consortium ALAFIA sur les performances de votre institution ?

Oui Non

1.13 Donnez quelques exemples des avantages (bienfaits) des formations pour vous-même ou votre institution.
.....

.13.



	APPRECIATION (Marquer d'une croix votre choix)					REMARQUES
	1= nul	2 = médiocre	3=passable	4 = bon	5 = excellent	
Assistance offerte par le Consortium -ALAFIA						
Informations sur la formation						
Logistique et matériels pour la formation						
Durée de la formation						
Programme de la formation						
Méthode pédagogique des animateurs						
Echanges avec les animateurs						
Echanges entre participants						

1.14. Selon vous, quels autres aspects matériels/logistiques auraient pu être améliorés ?

.....
.....
.....
.....

II Représentation des IMF

2.1 Avez-vous participé aux sommets de la microfinance du Bénin ?

Oui Non

2.2 Quelle appréciation faites-vous de ces sommets ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.3 Connaissez-vous les organisateurs ?

Oui Non

2.4 Connaissez-vous les grandes lignes de la politique Nationale de la microfinance ?



Oui Non

2.4.1 Si oui, quelle est votre appréciation sur la qualité de son contenu ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.5 Connaissez-vous les auteurs du document ?

Oui Non

2.5.1 Si oui, citez deux :

2.6 Quelle appréciation faites-vous du rôle de plaidoyer qu'assume le Consortium ALAFIA pour l'ensemble du secteur de la microfinance?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.6.1 Autres appréciations

.....

2.7 Que pensez-vous de la démarche (participative) adoptée par le Consortium ALAFIA pour les actions suivantes ?

2.7.1 Elaboration des indicateurs de performance ?.....

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.7.2 Elaboration du code de déontologie des IMF ?.....

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.7.3 Formulation de propositions d'amélioration du cadre juridique des institutions de microfinance de la zone UMOA

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.8 Pensez-vous que le Consortium ALAFIA a apporté une contribution importante dans l'amélioration du cadre juridique et réglementaire de la microfinance au Bénin ?

Oui Non Autres (préciser).....

III Appui et Conseil

3.1 Quels sont les appuis ou conseil que vous avez reçu du Consortium ALAFIA ?



.....
3.2 Connaissez-vous les indicateurs de performance utilisés pour évaluer les institutions de microfinance ?

Oui Non

3.2.1 Si oui, êtes-vous satisfait de la qualité de ces indicateurs ?

Oui Non

3.2.1.1 Sinon que peut on faire pour améliorer la qualité de ces indicateurs ?
.....

3.3 Que peut-on faire pour améliorer le suivi et donc la performance de votre institution ?
.....

IV Information

4.1 connaissez-vous un bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance ?

Oui Non

4.1.1 Si oui, quelle institution l'édite ?

4.1.2 quelle appréciation faites-vous de ce bulletin ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

4.2 Avez-vous connaissance du Rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performances des IMF du Consortium ALAFIA ?

Oui Non

4.2.1 Si oui, comment le jugez-vous ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

4.3 Connaissez-vous le code de déontologie des IMF du Bénin ?

Oui Non

4.3.1 Quelle est votre appréciation sur ce code ?.....

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

4.4 Que pensez-vous des services offerts par le Consortium ALAFIA?



1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

V OPINION LIBRE SUR LE CONSORTIUM ALAFIA

(à publier in extenso si possible)

(Faites une appréciation globale sur le Consortium ALAFIA)

.....



QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX NON BENEFICIAIRES DES SERVICES DU CONSORTITUM ALAFIA

Bonjour Madame / Monsieur, c'est pour nous un réel plaisir d'être reçu dans votre institution dans le cadre de notre enquête.

Vous avez été choisi parmi plusieurs personnes (institutions) non bénéficiaires des services du Consortium ALAFIA. Vous avez maintenant la possibilité d'apporter par votre expérience, une contribution essentielle au renforcement de la contribution du consortium ALAFIA au renforcement du secteur de la micro finance au Bénin.

Le but de cette enquête, est d'évaluer la contribution du Consortium ALAFIA au renforcement du secteur de la microfinance au Bénin de 2000 à 2004.

Nous, comptons sur votre collaboration pour la réussite de cette enquête.

Recevez nos sincères salutations !

1. Date de l'enquête

2. Nom de l'institution enquêtée

3. Fonction de la personne qui répond au questionnaire.....

4. Connaissez-vous les actions menées par le Consortium ALAFIA au profit des IMF ?

Oui Non

5. Si oui que pensez-vous de ces activités ?

6. Votre Institution a-t-elle l'intention d'adhérer au Consortium ?

Oui Non

7. Pourquoi ?

.....

8. Selon vous, quel aspect spécifique des activités du Consortium devraient être amélioré?

Faites des suggestions.

.....

9. Quels autres types d'assistance souhaitez-vous obtenir du Consortium ALAFIA et qui pourraient susciter votre éventuelle adhésion ?

.....



10 Percevez-vous l'impact (l'influence) des actions du Consortium ALAFIA sur les performances des institutions de microfinance membre?

Oui Non

11 Avez-vous participé aux sommets de la microfinance du Bénin ?

Oui Non

12 Quelle appréciation faites-vous de ces sommets ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

13. Connaissez-vous les organisateurs ?

Oui Non

14. Connaissez-vous les grandes lignes de la politique Nationale de la microfinance ?

Oui Non

15. Si oui, quelle est votre appréciation sur la qualité de son contenu ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

16. Connaissez-vous les auteurs du document ?

Oui Non

16.1 Si oui, citez deux :

17. Connaissez-vous les indicateurs utilisés pour évaluer les institutions de microfinance ?

Oui Non

17.1.1 Si oui, êtes-vous satisfait de la qualité de ces indicateurs ?

Oui Non

17.2 Sinon que peut on faire pour améliorer la qualité de ces indicateurs ?

.....



18. Que peut-on faire pour améliorer le suivi et donc la performance de votre institution ?

.....

19. Connaissez-vous un bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance ?

Oui Non

a. Si oui, quelle institution l'édite ?

20. Quelle appréciation faites-vous de ce bulletin ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

21. Avez-vous connaissance du Rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performances des IMF du Consortium ALAFIA ?

Oui Non

21.1 Si oui, comment le jugez-vous ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

22. Connaissez-vous le code de déontologie des IMF du Bénin ?

Oui Non

23. Quelle est votre appréciation sur ce code ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

24 Pensez-vous que le Consortium ALAFIA a apporté une contribution importante dans l'amélioration du cadre juridique et réglementaire de la microfinance au Bénin ?

Oui Non Autres (préciser).....

25. Quelle appréciation faites-vous du rôle de plaidoyer qu'assume le Consortium ALAFIA pour l'ensemble du secteur de la microfinance?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

26 Autres appréciations

.....

27 Que pensez-vous de la démarche (participative) adoptée par le Consortium ALAFIA pour les actions suivantes :

28 Elaboration des indicateurs de performance

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent



29 Elaboration du code de déontologie des IMF
1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

30 Formulation de propositions d'amélioration du cadre juridique des institutions de microfinance de la zone UMOA
1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

31 Pensez-vous que le Consortium ALAFIA a apporté une contribution importante dans l'amélioration du cadre juridique et réglementaire de la microfinance au Bénin ?

Oui Non

32 OPINION LIBRE SUR LE CONSORTIUM ALAFIA

(à publier in extenso si possible)

(Faites une appréciation globale sur le Consortium ALAFIA)

.....



QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX PARTENAIRES DU CONSORTITUM ALAFIA

Bonjour Madame / Monsieur, c'est pour nous un réel plaisir d'être reçu dans votre institution dans le cadre de notre enquête.

Vous avez été choisi parmi plusieurs institutions partenaires du Consortium ALAFIA. Vous avez maintenant la possibilité d'apporter par votre expérience, une contribution essentielle au renforcement de la contribution du consortium ALAFIA au renforcement du secteur de la micro finance au Bénin.

Le but de cette enquête, est d'évaluer la contribution du Consortium ALAFIA au renforcement du secteur de la microfinance au Bénin de 2000 à 2004.

Nous, comptons sur votre collaboration pour la réussite de cette enquête.

Recevez nos sincères salutations !

Date de l'enquête

1. Fonction de la personne qui répond au questionnaire.....

I Formation

1.1. Auriez-vous souhaité que le Consortium ALAFIA en collaboration avec votre structure ou d'autres institutions organisent plus de formation ?

Oui Non

1.1.1. Si oui, sur quels thèmes ? (Proposez au maximum 3 thèmes de formation)

.....

1.2. Quels autres types de collaboration ou d'assistance souhaitez vous offrir au Consortium ALAFIA ?

.....

1.3 Quelle appréciation faites-vous des services offerts par le Consortium ALAFIA?

1 = nul - 2 = médiocre 3 = passable 4 = bon 5 = excellent

1.12 Percevez-vous l'impact (l'influence) des actions du Consortium ALAFIA sur les performances des institutions de microfinance ?

Oui Non

II Représentation des IMF



2.1 Avez-vous participé aux sommets de la microfinance du Bénin ?

Oui Non

2.9 Quelle appréciation faites-vous de ces sommets ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.10 Connaissez-vous les grandes lignes de la politique Nationale de la microfinance ?

Oui Non

2.10.1 Si oui, quelle est votre appréciation sur son contenu ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.11 Quelle appréciation faites-vous du rôle de plaidoyer qu'assure le Consortium ALAFIA pour l'ensemble du secteur de la microfinance?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.4.1 Autres appréciations

.....

2.12 Que pensez-vous de la démarche (participative) adoptée par le Consortium ALAFIA pour les actions suivantes :

2.12.1 Elaboration des indicateurs de performance

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.12.2 Elaboration du code de déontologie des IMF

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.12.3 Formulation de propositions d'amélioration du cadre juridique des institutions de microfinance de la zone UMOA

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

2.13 Pensez-vous que le Consortium ALAFIA a apporté une contribution importante dans l'amélioration du cadre juridique et réglementaire de la microfinance au Bénin ?

Oui Non

III Appui et Conseil



3.1 Connaissez-vous les indicateurs utilisés pour évaluer les institutions de microfinance ?

Oui Non

3.1.1 Si oui, êtes-vous satisfait de la qualité de ces indicateurs ?

Oui Non

3.1.1.1 Sinon que peut on faire pour améliorer la qualité de ces indicateurs ?

.....
3.2 Pensez-vous que les performances des institutions de microfinance sont bien suivies par le Consortium ALAFIA ?

Oui Non

IV Information

4.4 Connaissez-vous le bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance ?

Oui Non

4.4.1 Si oui quelle appréciation faites-vous de ce bulletin ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

4.5 Avez-vous connaissance du Rapport sur l'analyse globale des indicateurs de performances des IMF du Consortium ALAFIA ?

Oui Non

4.5.1 Si oui, comment le jugez-vous ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

4.6 Connaissez-vous le code de déontologie des IMF du Bénin ?

Oui Non

4.6.1 Quelle est votre appréciation sur ce code ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

4.7 Que pensez-vous de la gouvernance du consortium ALAFIA ?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent



4.4 Que pensez-vous des services offerts par le Consortium ALAFIA?

1= nul - 2 = médiocre 3=passable 4 = bon 5 = excellent

V OPINION LIBRE SUR LE CONSORTIUM ALAFIA

(à publier in extenso si possible)

(Faites une appréciation globale sur le Consortium ALAFIA)

.....



I.	INTRODUCTION.....
II.	APPROCHE METHODOLOGIQUE.....
	2.1 Collecte de données.....
	2.2 Méthode de Suivi d'Impact Local (SILP)
III.	PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETE.....
	3.5 Evaluation des activités de formation.....
	3.5.1 Bénéficiaires.....
	3.1.2 Non bénéficiaires.....
	3.1.3 Institutions Partenaires du Consortium ALAFIA.....
	3.6 Evaluation des activités de représentation des IMF.....
	3.6.1 Les bénéficiaires
	3.2.2 Les non bénéficiaires.....
	3.2.3 Les partenaires
	3.7 Evaluation des activités d'appui conseil.....
	3.7.1 Bénéficiaires.....
	3.7.2 Non bénéficiaires.....
	3.3.3 Partenaires
	3.8 Evaluation du système d'information du Consortium ALAFIA..
	3.8.1 Les bénéficiaires.....
	3.4.2 Les non bénéficiaires
	3.4.3 Les partenaires.....
	3.5 Opinion des différents acteurs sur le Consortium ALAFIA.....
	3.5.1 Opinion des bénéficiaires.....
	3.5.3 Opinion des non bénéficiaires.....
	3.5.3 Opinion des partenaires.....
IV	RECOMMANDATIONS.....
	4.4 Les formations
	4.5 La représentation et l'appui conseil.....
	4.6 Le système d'information.....
V	CONCLUSION.....
	ANNEXES.....
	TABLE DES MATIERES.....

