



ASSOCIATION PROFESSIONNELLE  
DES SYSTÈMES FINANCIERS  
DÉCENTRALISÉS DU BÉNIN

---

# **RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - EXERCICE 2023**

---

## **TABLE DES MATIÈRES**

---

SIGLES ET ABREVIATIONS .....	3
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	5
INTRODUCTION .....	6
1. LE SECTEUR EN BREF .....	7
2. DONNEES GENERALES SUR L'ASSOCIATION .....	12
3. DONNEES RELATIVES AUX ACTIVITES DE L'APSFD-BENIN .....	19
4. REALISATIONS AVEC LES STRUCTURES PARTENAIRES .....	39
5. ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	40
6. FONCTIONNEMENT DES ORGANES DIRIGEANTS .....	44
CONCLUSION.....	47
ANNEXES.....	48

## SIGLES ET ABREVIATIONS

---

ADPME :	Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises
AME-L :	Alafia Microfinance E-Learning
ANPME :	Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises
ANSSFD :	Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés
APDP	Autorité de Protection des Données Personnelles
APSPFD :	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
ATTF :	Agence de Transfert de Technologie Financière
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BIC :	Bureau d’Information sur le Crédit
CIC :	Centrale d’Informations sur le Crédit
CNM :	Comité National de Microfinance
CNSMO :	Cellule Nationale de Suivi de Mise en Œuvre
COFEB :	Centre Ouest Africain de Formation et d’Etudes Bancaires
COVID-19 :	Coronavirus Disease – 2019
CSFASM :	Comité de Stabilité Financière et d’Assainissement du Secteur de la Microfinance
DGI :	Direction Générale des Impôts
DGM :	Direction Générale de la Microfinance
DGSF	Direction Générale du Secteur Financier
ENABEL	Agence de développement du gouvernement fédéral Belge
ENEAM	Ecole Nationale d’Economie Appliquée et de Management
EnDeV	Energising Development
FAPSPFD :	Fédération des Associations Professionnelles des SFD
FASEG :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

FGDR :	Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution
FIDA :	Fonds International de Développement Agricole
FNDA :	Fonds National de Développement Agricole
FNM :	Fonds National de la Microfinance
GIZ :	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit Agence de coopération internationale allemande pour le développement
LBC/FT :	Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme
MAEP :	Ministère de l’Agriculture, de l’Elevage et de la Pêche
MAIN :	Microfinance African Institutions Network
MASM :	Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance
MEF :	Ministère de l’Economie et des Finances
MISP :	Ministère de l’Intérieur et de la Sécurité Publique
MND :	Ministère du Numérique et de la Digitalisation
PADAAM :	Projet d’Appui au Développement Agricole et à l’Accès au Marché
PARMEC :	Projet d’Appui à la Réglementation des Mutuelles d’Epargne et de Crédit
ProCaR :	Programme Cadre des interventions du FIDA en milieu Rural
ProFinA :	Promotion du Financement de l’Agriculture
ProMFI :	Promotion de la Microfinance par les Indicateurs
SAM :	Semaine Africaine de la Microfinance
SFD :	Système Financier Décentralisé
TE :	Taux d’Exécution
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

---

### Tableaux

Tableau 1 : Décomposition des revenus d'exploitation .....	16
Tableau 2 : Décomposition des charges d'exploitation .....	17
Tableau 3 : Répartition du personnel.....	18
Tableau 4 : Comparatif des emplois.....	35
Tableau 5 : Comparatif des ressources .....	37
Tableau 6 : Comparatif des investissements prévus et réalisés.....	38
Tableau 7: Niveau d'exécution des programmes .....	40
Tableau 8 : Actif 2023 .....	41
Tableau 9 : Passif 2023 .....	41
Tableau 10 : Résultats d'exploitation (résumé) .....	42

### Figure

<b>Figure 1</b> : Organigramme du Consortium Alafia .....	13
---	----

## INTRODUCTION

---

L'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Bénin (APSFD-Bénin) encore appelée Consortium Alafia, a été créée par scission entre le Bénin et le Togo en mars 2000 à la suite de la transformation institutionnelle du Réseau sous-régional pour le développement de la microfinance en Afrique mis en place en mai 1997 par les praticiens de la microfinance du Bénin et du Togo.

Elle est reconnue par la Loi N°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés en République du Bénin et œuvre pour :

- La défense des intérêts collectifs des institutions membres ;
- La promotion et la professionnalisation des SFD ;
- La coopération entre les SFD ;
- Le développement des services d'intérêt commun, et ;
- L'information au public sur les initiatives prises par les SFD.

Tous les SFD du Bénin sont membres de l'APSFD-Bénin. Son fonctionnement est basé sur les orientations stratégiques adoptées par les SFD membres à travers son Plan d'affaires quinquennal couvrant la période 2019-2023.

Le présent rapport annuel qui fait suite aux comptes rendus trimestriels de la Direction Générale au Conseil d'Administration rend compte de l'exécution du Plan de Travail et Budget 2023 de l'Association. Il est structuré en sept points comme suit :

- La présentation du secteur ;
- Les données générales sur l'Association ;
- Les données relatives aux opérations ;
- Les activités avec les partenaires ;
- L'analyse des indicateurs de performances ;
- Le fonctionnement des organes dirigeants ;
- Les documents annexes.

## 1. LE SECTEUR EN BREF

---

Le secteur de la microfinance au Bénin est en pleine croissance. En témoignent les progressions notées au niveau de l'encours de crédit, de dépôt et même de la clientèle touchée. Selon la note de conjoncture sur l'état du secteur de la microfinance au Bénin à fin décembre 2023 élaborée par l'ANSSFD, l'effectif des clients a évolué de façon croissante pour s'établir à 3 519 111. En glissement annuel, cet effectif s'est accru de 6,38% par rapport à fin décembre 2022 où il s'était établi à 3 307 994. Cette clientèle qui opère dans les SFD a une dominance féminine qui s'établit à 48,13% de l'effectif total des clients. Les hommes et les Personnes Morales représentent respectivement 36,81% et 15,06%. La plus grosse part de la clientèle est concentrée dans les Mutuelles et Coopératives d'Epargne et de Crédit à hauteur de 68,58% tandis qu'on retrouve 23,51% dans les Associations et 7,91% dans les Sociétés.

Les dépôts des clients dans les SFD se sont établis à 186,87 milliards de FCFA. En glissement annuel, on note une légère augmentation de 3,49% par rapport au montant de la même période en 2022 qui s'était établi à 180,5 milliards de FCFA. Les dépôts du secteur sont plus portés par les hommes (39,42% par les hommes ; 31,54% par les femmes et 29,03% par les PM). Les dépôts sont plus collectés par les institutions mutualistes et coopératives (64,28%). Les Associations et les Sociétés ont mobilisé respectivement 18,26% et 17,46%.

L'encours brut de crédits au 31 décembre 2023 s'est établi 277,85 milliards de FCFA, avec une progression continue au cours de l'année. En glissement annuel, l'encours s'est accru de 7,67% par rapport à 2022 où il s'était chiffré à 256,06 milliards de FCFA. Plus de la moitié de cet encours de 2023 est détenu par les structures sous forme Mutualiste et Coopérative, soit 57,3%. Les Associations et les Sociétés concentrent respectivement 22,02% et 20,68%.

Le portefeuille à risque à 90 jours est demeuré supérieur à la norme admise (inférieur à 3%) et s'est considérablement dégradé au cours de l'année 2023, atteignant un pic de 6,65% au troisième trimestre 2023. Le niveau de dégradation du portefeuille à risque est plus observé au niveau des Associations (6,49% pour les Associations ; 5,59% pour les Sociétés et 5,23% pour les Mutuelles et Coopératives).

Les institutions de microfinance ont permis donc l'accès au crédit aux ménages et microentreprises auparavant exclus de la finance formelle par les procédures bancaires complexes et inadaptées aux besoins et demandes des populations.

Facteur d'inclusion financière, le secteur de la microfinance joue actuellement un rôle catalyseur pour le développement global et inclusif. Conscient de ce rôle prépondérant, le Gouvernement a entrepris des réformes depuis 2016 qui positionnent le Bénin en tête de liste dans l'UEMOA en matière de microfinance. Ces réformes portent sur :

- La professionnalisation du secteur considérée comme processus à plusieurs niveaux qui est centrée sur les SFD en tant qu'entreprises devant être bien gouvernées et bien gérées. Il s'agira de rendre les dirigeants et les gestionnaires des SFD et les acteurs des structures d'appuis plus professionnels permettant à chacun d'eux de bien jouer sa partition dans la mise en œuvre des activités et services de microfinance qui doivent contribuer efficacement à la lutte contre la pauvreté. Ces effets ne sont pas encore perceptibles parce que les bénéficiaires des divers appuis ne mettent pas totalement en pratique dans leurs organisations respectives les enseignements et les leçons apprises.
- Le renforcement de l'assainissement du secteur de la microfinance : C'est une surveillance continue car il subsiste encore de nouvelles formes de structures illégales.
- La diversification des produits : les risques liés à la diversification des produits et des services financiers innovants ne sont pas encore bien maîtrisés et suivis.
- L'opérationnalisation du Bureau d'Information sur le Crédit (BIC) : le dynamisme du BIC reste encore lent. La dégradation de la qualité du portefeuille à 90 jours des SFD est continue et reste encore hors norme BCEAO.
- La mise en place d'une plateforme mutualisée de finance numérique au profit des SFD par le projet PITN2R financé par la Banque Mondiale est perturbée par un certain nombre de facteurs que les principaux acteurs tentent de maîtriser.

Malgré ces efforts, les difficultés persistent. Le financement des IMF demeure problématique. Les relations Banques-SFD n'ont pas été renforcées. Ce

renforcement des relations devrait, au-delà de la sécurisation des dépôts des SFD, permettre d'améliorer l'accès des SFD aux ressources financières adaptées pour satisfaire les besoins en prêts des clients. Les conditions fixées par les banques (taux d'intérêt et garanties) pour l'accès des SFD aux lignes de crédit demeurent difficiles. L'initiative de financement inter-SFD entamée par l'APSFN n'a pas encore comblé toutes les attentes. La participation obligatoire des SFD à toute initiative sur l'échange de données sur le crédit au regard du code de déontologie de l'Association professionnelle et la consultation gratuite de la CIC avant la mise en place de crédits sommeillent encore.

Ces dysfonctionnements limitent et posent la problématique d'accès aux microcrédits à un nombre plus élevé de bénéficiaires sans autres formes de garantie matérielle autre que la caution solidaire afin de donner un coup d'accélérateur au développement de l'économie locale.

### **1.1. Synthèse des problèmes majeurs du secteur**

Les problèmes majeurs du secteur portent sur :

- le faible renforcement de la gouvernance des SFD et des dispositifs de suivi des activités de microfinance ;
- la faible intégration du numérique dans les offres de services de la microfinance ;
- la défaillance du système d'informations de gestion et des mécanismes internes de surveillance ;
- le non-respect des normes et ratios financiers en microfinance ;
- le déficit structurel et la dégradation continue de la qualité du portefeuille des SFD ;
- la définition des produits et services adaptés aux besoins de la clientèle et leur digitalisation ;
- la faible rentabilité.

### **1.2. Synthèse des défis et enjeux du secteur**

Les défis et enjeux à relever en adéquation avec les nouvelles orientations stratégiques du pays sont :

En termes de défis :

- Professionnaliser le secteur (mobilisation de ressources prêtables à moindre coût, offre de crédit à moindre coût, réduction des taux d'impayés à un niveau conforme à la norme, rentabilité et pérennité des SFD) ;
- Assainir le secteur de la microfinance conformément aux dispositifs et aux normes en vigueur dans le secteur ;
- Diversifier les offres de services de la microfinance avec l'intégration du numérique, du digital et de l'intelligence artificielle ;
- Améliorer l'accès aux services de microfinance dans les zones rurales et transfrontalières ;
- Accompagner le processus de transformation institutionnelle des IMF à la suite du vote du vote par l'UMOA de la loi portant réglementation de la microfinance.

En termes d'enjeux :

- le suivi et la surveillance du secteur ;
- l'accès des SFD aux ressources adaptées et à coût réduit (renforcement des partenariats Banques-SFD, FNM-SFD, investisseurs privés-SFD, PTF-SFD) ;
- le développement de la microfinance adapté à l'agriculture, aux artisans, aux commerçants, aux artistes, aux transporteurs, etc. ;
- la diversification et le développement de produits adaptés et orientés vers les PME agricoles, artisanales, touristiques, commerciales, d'énergies renouvelables et de TIC ;
- l'éducation financière des clients des IMF et de la population en général notamment celle vivant dans les régions rurales et transfrontalières ;
- l'amélioration du parcours des clients ;
- le financement des produits innovants, des produits verts et des produits de finance participative.

Après l'adoption en octobre 2023 par le Conseil des Ministres du document de politique de développement de la microfinance au Bénin, son opérationnalisation au cours des prochaines années permettra au secteur d'obtenir des changements qualitatifs comme par exemples :

- A court terme :
  - le cadre institutionnel, législatif et réglementaire sont renforcés et adaptés au nouveau contexte de développement de la microfinance ;
  - le suivi et la surveillance du sous-secteur de la microfinance sont renforcés ;
  - les outils de contrôle, d'audit et d'inspection des SFD du secteur sont élaborés, actualisés et mis en application ;
- A moyen terme :
  - le sous-secteur de la microfinance est professionnalisé et modernisé ;
  - les offres des produits et services financiers sont améliorées, accessibles et adaptées aux besoins de la population ;
- A long terme :
  - la population a un accès durable à une gamme variée de services financiers sur l'ensemble du territoire.

La concrétisation de ces changements attendus nécessite la mise en œuvre efficace de la stratégie de développement de la microfinance déclinée en des programmes qui opérationnalisent les orientations stratégiques qui seront retenues dans la politique de développement de la microfinance.

De façon spécifique, il sera attendu des acteurs une bonne coordination de leurs interventions ; un renforcement des ressources humaines de qualité au sein des SFD ; une modernisation du développement de la microfinance s'appuyant sur des nouvelles technologies ; une amélioration de la gestion de la relation avec les usagers et une opérationnalisation des programmes d'éducation financière.

## **2. DONNEES GENERALES SUR L'ASSOCIATION**

---

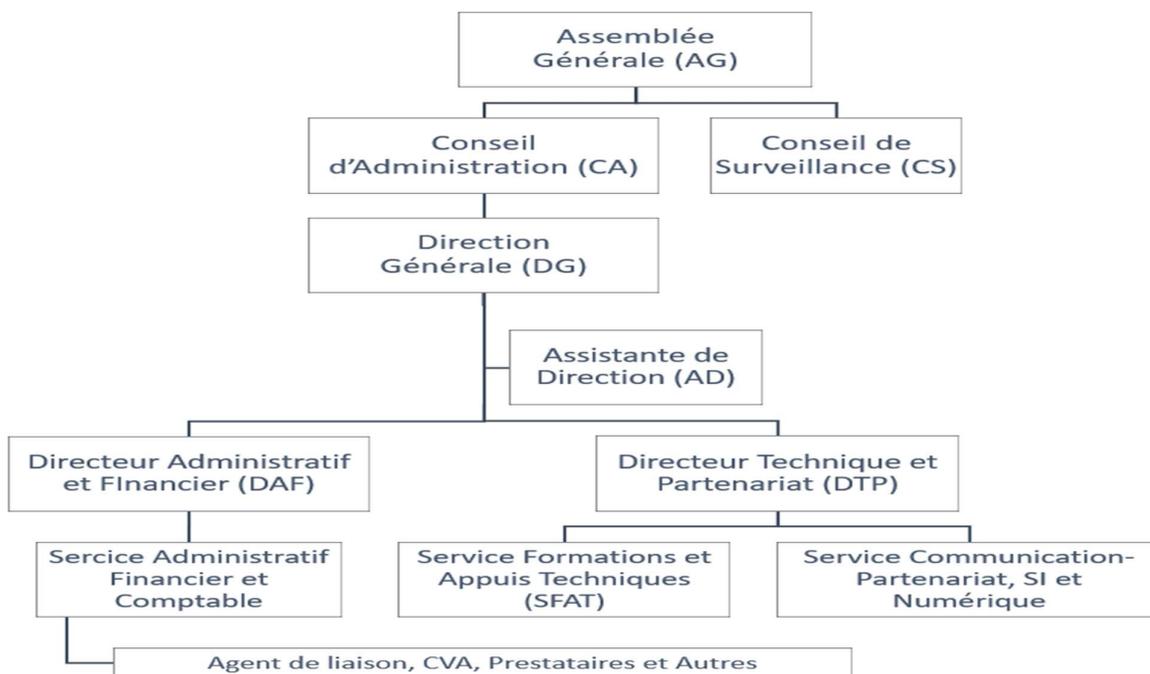
Les organisations membres de l'Association Professionnelle des SFD du Bénin (APSFD-Bénin) sont des structures de microfinance agréées par le Ministre en charge des finances au regard de la Loi n°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD en République du Bénin. Elles sont agréées pour la collecte des dépôts des populations et la réalisation des opérations de prêts et d'engagements par signature. Elles interviennent sur l'ensemble du territoire national. L'Association a elle-même son siège social situé à Cotonou, Vodjè-Centre.

### **2.1. La composition de l'APSFD-Bénin**

Le Consortium Alafia est une association à but non lucratif de Loi 1901. Composé au départ de plusieurs institutions membres ayant l'agrément conformément à la Loi dite PARMEC, elle compte au 31 décembre 2023, cinquante-deux (52) SFD membres sous la Loi n°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD (les membres affiliés sont décomptés sous leurs faîtières).

#### **2.1.1. L'organigramme de l'APSFD-Bénin**

L'organigramme de l'Association professionnelle en vigueur à fin 2023 se présente comme suit :



**Figure 1 :** Organigramme du Consortium Alafia

### 2.1.2. L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est, selon les statuts, l'organe suprême de l'Association. Elle est constituée d'un (1) délégué dûment mandaté par chaque SFD membre et remplissant les conditions prévues par les textes. Les délégués des SFD membres à l'Assemblée Générale sont réputés habilités à prendre des décisions pour le compte de leurs SFD représentés.

### 2.1.3. Les organes de l'Assemblée Générale

Deux (02) organes sont mis en place par l'Assemblée Générale et participent à la gouvernance politique de l'Association professionnelle.

#### 2.1.3.1. Le Conseil d'Administration (CA)

Il est l'organe de gouvernance qui supervise la mise en œuvre des orientations données par l'Assemblée Générale des SFD membres. Composé de sept (7) membres élus par l'Assemblée Générale, il assume les rôles d'orientation et de représentation. Il veille à la saine gestion et au bon fonctionnement de l'Association professionnelle.

Au sein du Conseil d'Administration, il est mis en place un Comité de Déontologie qui se prononce sur les différends opposant les membres et les partenaires. Le comité veille à l'application des dispositions du Code de déontologie de l'Association.

#### **2.1.3.2. Le Conseil de Surveillance (CS)**

Il est composé de trois (3) membres élus par l'Assemblée Générale. Le CS est l'organe de contrôle chargé de veiller à la régularité des opérations au niveau de la Direction Générale et au bon fonctionnement du CA. Il assume ainsi les rôles de surveillance en vérifiant les écarts entre ce qui est censé être et ce qui est, conformément aux textes et procédures, et formule des recommandations au CA et à la Direction Générale.

#### **2.1.4. La Direction Générale**

Elle est l'organe technique de l'Association. Elle assure la mise en œuvre des Plans de Travail et Budgets approuvés par le Conseil d'Administration suivant les orientations stratégiques fixées par l'Assemblée Générale sur la base du Plan d'affaires. Ses activités sont initiées et exécutées par l'équipe technique sous la supervision du Directeur Général. La Direction Générale est structurée en cinq (05) pôles d'activités dont deux (02) départements techniques et trois (03) services stratégiques. Les départements techniques s'occupent des opérations et programmes d'une part, et de l'administration, des finances et de la comptabilité d'autre part. Quant aux services stratégiques, ils sont dédiés à la communication, au suivi des performances des SFD membres, au secrétariat de direction.

#### **2.1.5. La vision et la mission de l'APSFD-Bénin**

Comme vision, « *le Consortium Alafia est une association professionnelle de microfinance pérenne dont les membres sont de plus en plus performants* ». L'Association œuvre pour être pérenne et contribue à la performance de ses membres pour atteindre l'objectif général de la microfinance de réduction de la pauvreté. La mission au service de cette vision est de « *contribuer à la défense des intérêts collectifs des SFD membres et à leur professionnalisation et modernisation* ».

### **2.1.6. Les valeurs fondamentales de l'Association**

Quatre valeurs fondamentales sont prônées par l'Association professionnelle au regard des enjeux du secteur sur la période du Plan de développement stratégique couvrant la période 2019 – 2023. Il s'agit de :

- *La transparence* : elle est essentielle pour la bonne gouvernance de l'Association et est à la base de la prise de décisions pour toute l'équipe de gouvernance. Elle contribue fortement à la crédibilité de l'Association autant auprès des partenaires, des structures administratives que des membres.
- *La solidarité* : c'est cette valeur qui continue de guider le travail d'une grande majorité des SFD malgré la diversité de tailles, de formes juridiques et d'organisation des activités. Le dynamisme de l'Association est fortement dépendant de la solidarité de ses membres.
- *L'innovation* : c'est en mettant l'accent sur l'innovation et la créativité dans ses approches d'intervention, ses outils et ses programmes que l'Association est mieux à même de réaliser ses objectifs et d'atteindre ses résultats surtout à l'ère de l'usage des TIC comme supports des services financiers de proximité à la clientèle des SFD membres.
- *La performance* : l'Association professionnelle ayant comme objet de contribuer au renforcement du secteur de la microfinance, sa propre performance interne est essentielle à sa vision et mission et pour concrétiser l'objet de la microfinance, elle vise également pour ses membres une performance.

### **2.1.7. Les prestations offertes par l'Association**

Les prestations offertes aux adhérents sont en lien avec les objectifs assignés par la Loi 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD en République du Bénin, notamment en son article 24. En termes d'objectifs, il s'agit de :

- assurer la promotion et la défense des intérêts collectifs de ses membres ;
- favoriser la coopération entre ses membres ;
- assurer la formation de ses membres ;
- organiser et assurer la gestion de services d'intérêt commun en faveur de ses membres ;
- informer le public sur ses activités ou les initiatives prises ou entreprises dans le cadre de sa mission.

Conformément à sa planification stratégique quinquennale, les activités réalisées dans le cadre de l'atteinte des objectifs sont regroupées en trois programmes ainsi qu'ils suivent :

- Défense des intérêts collectifs des membres et promotion du secteur ;
- Appuis à la professionnalisation et au développement des SFD ;
- Développement institutionnel de l'APSFD et coopération entre SFD.

## 2.2. Revenus d'exploitation de l'APSFD-Bénin

Au titre de l'exercice 2023, les revenus d'exploitation de l'Association sont résumés dans le tableau ci-après :

**Tableau 1** : Décomposition des revenus d'exploitation

Eléments	2023	2022	Var.
Subventions d'exploitation	61 569 335	40 493 872	52%
Autres produits	189 140 948	197 825 480	-4%
Reprise de provisions	5 997 998	9 534 461	-37%
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>256 708 281</b>	<b>247 853 813</b>	<b>4%</b>

Les produits ont connu une augmentation de 4% passant de FCFA 247 853 813 en 2022 à FCFA 256 708 281 en 2023. Cette augmentation s'explique essentiellement par :

- Le poste Subventions d'exploitation est passé de FCFA 40 493 872 en 2022 à FCFA 61 569 335 en 2023 et proviennent essentiellement du partenariat avec le FNDA.
- Le poste Autres produits d'exploitation de FCFA 189 140 948 en 2023 contre 197 825 480 en 2022 est constitué des cotisations annuelles des

membres (y compris les créances non recouvrées) d'un total de FCFA 100 200 000, des prestations d'un montant total de FCFA 88 940 948.

- Le poste Reprise de provisions de 5 997 998 FCFA en 2023 contre 9 534 461 FCFA en 2022. En effet, les reprises de provisions de 2023 sont constituées de la régularisation pour la provision concernant l'indemnité de retraite du personnel d'un montant total de FCFA 5 997 998.

### 2.3. Charges d'exploitation de l'APSF-D-Bénin

Au titre de l'exercice 2023, les charges d'exploitation de l'Association sont résumées dans le tableau ci-après :

**Tableau 2** : Décomposition des charges d'exploitation

Eléments	2023	2022	Var.
Autres achats	15 044 683	21 965 383	-32%
Transports	2 507 467	2 969 885	-16%
Services extérieurs	157 609 407	103 936 848	52%
Impôts et taxes	5 119 145	8 668 932	-41%
Autres charges	5 239 180	16 951 811	-69%
Charges de personnel	71 363 028	66 854 331	6,7%
Dotations aux amortissements et aux provisions	24 147 700	21 916 669	10%
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>281 030 610</b>	<b>243 263 859</b>	<b>16%</b>

Le montant total des charges d'exploitation s'élève à FCFA 281 030 610 contre FCFA 243 263 859 en 2022, soit une augmentation de 16%.

La hausse des charges d'exploitation s'explique essentiellement par la poursuite des actions dans le cadre de la convention de subvention avec le FNDA. Les charges d'exploitation sont composées de :

- Autres achats qui passent de FCFA 21 965 383 en 2022 à FCFA 15 044 683 en 2023, soit une diminution de 32% ;
- Transports qui passent de FCFA 2 969 885 en 2022 à FCFA 2 507 467 en 2023, soit une diminution de 16% ;
- Services extérieurs qui passent de FCFA 103 936 848 en 2022 à FCFA 157 609 407 en 2023, soit une augmentation de 52% ;
- Impôts et taxes qui sont passés de FCFA 8 668 932 en 2022 à FCFA 5 119 145 en 2023, soit une diminution de 41% ;

- Autres charges qui passent de FCFA 16 951 811 en 2022 à FCFA 5 239 180 en 2023, soit une diminution de 69% ;
- Charges de personnel qui passent de FCFA 66 854 331 en 2022 à FCFA 71 363 028 en 2023, soit une augmentation de 6,7% ;
- Dotations aux amortissements et aux provisions qui sont passées de FCFA 21 916 669 en 2022 à FCFA 24 147 700 en 2023, soit une augmentation de 10% liée aux amortissements sur les nouveaux investissements.

En 2023, le total des produits d'exploitation étant de FCFA 256 708 281 et celui des charges d'exploitation de FCFA 281 030 610, **il se dégage un résultat d'exploitation déficitaire de FCFA 24 322 329.**

#### **2.4. Répartition du personnel de l'APSPD-Bénin**

La répartition des agents est présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau 3 :** Répartition du personnel

<b>Désignation</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Cadres	5	5
Agents de maîtrise	2	2
Agents d'exécution	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Au 31 décembre 2023, l'effectif des agents de l'Association est de dix (10) agents dont deux (02) femmes. La moyenne d'âge est quarante-cinq (45) ans. Ceci pourrait augmenter la charge annuelle de la souscription à l'assurance maladie du personnel. Il faut préciser qu'il n'y a pas eu de recrutement au cours de l'année 2023.

#### **2.5. Vérification des comptes et fonctionnement des organes**

L'Association a reçu des missions de vérification conduites par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice. Par ailleurs, l'audit légal des états financiers est assuré par le cabinet PLURIEX qui a procédé au cours de l'exercice 2023 à la certification des comptes de l'exercice 2022 et à une évaluation du dispositif de contrôle interne.

### 3. DONNEES RELATIVES AUX ACTIVITES DE L'APSF-D-BENIN

Les activités réalisées au titre de l'exercice 2023 sont regroupées en trois programmes :

- 1) Défense des intérêts collectifs des membres et promotion du secteur ;
- 2) Appuis à la professionnalisation et au développement des membres ;
- 3) Développement institutionnel de l'APSF-D et la coopération entre membres.

Le tableau ci-après résume le niveau d'exécution des programmes.

**Tableau 4 :** Niveau d'exécution des programmes

N°	Programmes	Objectifs	Nombre activités prévu	Niveau d'exécution			% Exéc
				TE	PE	NE	
1	Défense des intérêts collectifs des SFD et promotion du secteur	Assurer la défense des intérêts collectifs et la promotion des SFD	14	11	1	2	82%
2	Appuis à la professionnalisation et au développement des SFD	Accroître la contribution des SFD à la réalisation de l'inclusion financière au Bénin	17	14	2	1	88%
3	Renforcement institutionnel de l'APSF-D et coopération entre SFD	Améliorer le niveau de coopération entre SFD et de développement institutionnel de l'APSF-D	16	15	1	0	97%
<b>Total</b>			<b>47</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>89%</b>
<b>% d'exécution</b>				<b>85%</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>	

Les principales réalisations par programme sont résumées comme suit :

#### 3.1. DEFENSE DES INTERETS COLLECTIFS DES MEMBRES ET PROMOTION DU SECTEUR

Les réalisations à l'actif du programme 1 portent essentiellement sur les aspects suivants :

##### 3.1.1. Sensibilisation des SFD à participer à l'échange d'information sur la CIC

Les membres ont été formés sur l'utilisation de la plateforme CIC, notamment sur les menus de la solution, le processus de chargement des données et de consultations, le format des données, etc. Le suivi de la participation des membres aux échanges sur la CIC a été fait chaque mois avec la relance des membres en retard. Des appuis ont été donnés aux membres pour le chargement des données sur la CIC.

### **3.1.2. Vulgarisation des dispositions de la loi n°2020-08 du 23 avril 2020 portant modernisation de la justice et sur l'organisation judiciaire et le BIC**

Un atelier a été organisé par l'Association en collaboration avec le ministère de la justice qui a mis à disposition un des conseillers techniques du ministre pour l'animation d'une communication. En effet, les membres ont été sensibilisés sur les dispositions de la Loi n°2020-08 du 23 avril 2020 portant modernisation de la justice, sur l'organisation judiciaire et sur le BIC. A la suite de cette sensibilisation, le recouvrement des petites créances par le tribunal ne devrait plus connaître des difficultés.

### **3.1.3. Participation du Consortium Alafia à l'amélioration du BIC**

CréditInfo West Africa SA adresse un point semestriel au Consortium Alafia sur le niveau de participation des membres aux échanges sur le BIC. La participation du Consortium Alafia à l'amélioration a consisté à sensibiliser les membres sur leur participation aux échanges sur la plateforme, à organiser une rencontre avec les parties prenantes (la SA et les SFD visés à l'article 44) sur les difficultés rencontrées par les SFD dans l'exploitation de la plateforme BIC et à effectuer auprès de la SA le suivi de la prise en compte des attentes des SFD. Ceci a permis d'avoir une meilleure participation des SFD du Bénin par rapport à ceux des autres pays.

### **3.1.4. Vulgarisation des résultats des ateliers techniques organisés par le CNM**

En collaboration avec la Direction Générale de la Microfinance, les deux (02) principales études menées par le Comité National de la Microfinance ont été présentées aux membres. Il s'agit de l'étude sur les Systèmes d'Information de Gestion des SFD et de l'étude sur la sécurisation des points de service des SFD suite aux malheureux braquages dont ont été victimes les SFD et des

dispositions prises par le Gouvernement pour assurer la protection des SFD. Les rapports desdites études ont été adressés aux membres et le suivi des recommandations est en cours au niveau du ministère de la microfinance.

### **3.1.5. Organisation d'un séminaire sur la contribution des SFD au financement de l'économie à la base**

Ce séminaire a été organisé et entièrement financé par le Consortium Alafia. Les membres y ont pris part. En résumé, pour amplifier la contribution, il faut que l'Etat continue de jouer pleinement son rôle de création de conditions indispensables au bon déroulement des activités de microfinance, qu'il maintienne les actions d'appuis et de création d'un environnement favorable, qu'il encourage les entreprises informelles à se formaliser par des mesures incitatives, et qu'il facilite l'accès des membres aux ressources financières adaptées aux réels besoins de leur clientèle. Concernant les membres, il est indispensable pour l'amélioration de leur contribution, qu'ils développent des relations durables avec les clients en respectant les exigences légales, qu'ils mettent en place des actions d'éducation financière en insistant sur les droits et devoirs des clients, et qu'ils intègrent dans les pratiques de gestion les dispositifs de protection des droits et des clients conformément aux exigences légales en la matière. Trois éléments sont à capitaliser et à améliorer par l'APSF et les SFD en vue de renforcer la contribution de la microfinance au financement de l'économie à la base, à savoir :

- Accompagner les SFD dans le renforcement des capacités managériales et techniques du personnel ;
- Aider à un meilleur professionnalisme des acteurs de l'écosystème ;
- Plaider pour un soutien des investisseurs aux SFD et aux bénéficiaires ou consommateurs.

### **3.1.6. Participation du Consortium Alafia aux travaux des comités d'élaboration de la PNDM et vulgarisation de la SNFI**

Le Consortium Alafia a participé aux travaux de validation et d'amendement des projets de PNDM et de la SNFI organisés par les ministères respectivement de la microfinance d'une part et du plan d'autre part. Les versions finales desdits documents ont été adoptés par le Conseil des Ministres et des copies

électroniques ont été adressées aux membres pour exploitation. Les cadres de mise en œuvre des différentes politiques sont en cours de création.

### **3.1.7. Participation du Consortium Alafia aux sessions du CNM, du CSFASM, de la CNSMO**

Le Consortium Alafia a pris part aux différentes sessions organisées par le CNM sur l'état des lieux et les évolutions du secteur, par le CSFASM sur l'assainissement du secteur en s'appuyant sur les responsables des 77 communes du Bénin, et par le CNSMO sur la mise en œuvre de la stratégie régionale d'inclusion financière et notamment sur l'adoption des différents modules de formation en éducation financière des populations de l'UMOA. Lesdits modules sont en cours de finalisation au niveau de la BCEAO.

### **3.1.8. Appuis des SFD membres pour la réalisation de leurs actions de promotion**

Plusieurs actions ont été finalisées sur ce volet. Il s'agit de :

- Suivi de la mission d'élaboration du schéma directeur informatique de CAP FINANCES SA
- Promotion de CCR-BENIN à travers le Magazine de la Micro Finance
- Appui à COOPEC-AD/BENIN pour la réalisation de l'évaluation interne des risques relatifs au BC/FT
- Supervision des ateliers de restitution des formations en partenariat avec le FNDA par les SFD (COMUBA, FINANCIARIA, PEBCo-BETHESDA, ALIDé et CPEC)
- Réception et traitement de la plainte d'un client de SALEM BRAHA FINANCE
- Traitement et transmission de statistiques suite aux demandes des SFD et des usagers...

### **3.1.9. Publication du rapport d'analyse des performances des membres à fin 2022**

Le rapport d'analyse des performances a été publié suite à la collecte et au traitement de données auprès des membres. 42 membres ont pu produire les données d'analyse de performance sur l'exercice 2022. Le traitement a été assuré et le projet de rapport a été restitué aux membres et mis à leur portée.

Les données de certains membres de tailles n'ont pas été rendues disponibles dans le délai. Ce qui a entraîné un retard de publication.

### **3.1.10. Développement de synergies d'actions avec les structures étatiques**

Plusieurs synergies ont été réalisées avec les autorités des structures étatiques. Il s'agit du FNM sur les questions de financement des SFD et leurs renforcement de capacités ; le FNDA sur les appuis aux SFD partenaires sur le financement des petits exploitants et sur les appuis que les SFD peuvent bénéficier ; la DGM sur les appuis de Lux Développement dans le cadre du projet BEN 005 ; l'ANSSFD sur l'assainissement et le redressement des membres en difficultés ; la DGSF sur la stratégie nation d'inclusion financière et les questions de financement des SFD ; la BCEAO dans le cadre des rencontres périodiques et la présentation des sujets de préoccupations des SFD ; le FGDR sur les cotisations sous forme de primes d'assurance garantie des dépôts collectés.

### **3.1.11. Développer de synergies d'actions avec les autres structures d'appuis**

Plusieurs synergies ont été développées avec les autres acteurs de l'écosystème. Il s'agit de ADAPAMI sur le transfert à l'APSFD du matériel informatique acquis dans le cadre du projet de formation en ligne A-MEL (African Microfinance E-Learning) ; de l'ONG TechnoServe sur la réalisation de deux études : i) effets des accompagnements non financiers sur la performance des SFD / la qualité du portefeuille des SFD : étude comparative entre entrepreneurs accompagnés et ii) pertinence des fonds de garantie pour accompagner les MPME ; de ProFinA sur l'éducation financière des membres des OPA ; de PACOFIDE sur la présélection des projets de développement agricole sur la facilité financière.

### **L'activité partiellement réalisée porte sur :**

**3.1.12. Diffuser le magazine de la microfinance** (une édition du magazine de la microfinance a été réalisée sur les deux éditions prévues).

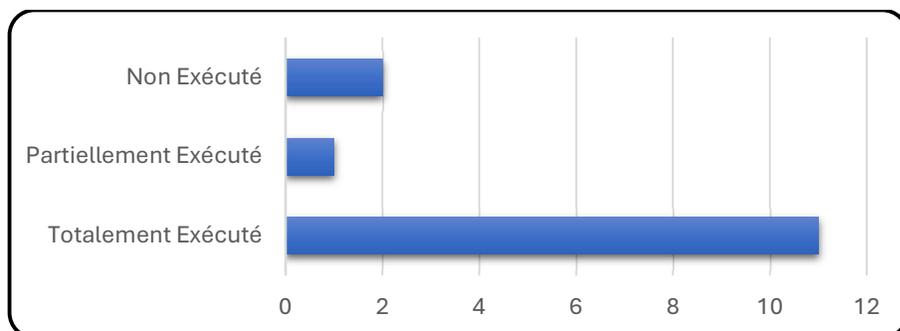
### **Les activités non réalisées sont les suivantes :**

**3.1.13. Développer un outil de diagnostic des SIG des SFD** (cette action est reportée sur 2024 pour qu'à l'image des outils MicroGouv, PerFinA et MicroCI, les SFD disposent d'un outil de diagnostic de leur SIG. Toutefois, l'étude de la DGM sur les SIG en usage dans les SFD a été présentée aux membres).

**3.1.14. Organiser un atelier de présentation des résultats d'études intéressantes sur la demande des MPME afin d'orienter ou d'éclairer les activités des SFD** (le recensement des études menées dans ce secteur n'a pas donné de résultat satisfaisant. Des démarches à l'endroit de l'ADPME sont menées et des résultats satisfaisants seront obtenus en 2024).

Le graphe suivant illustre les performances du programme 1 :

**Graphe 1 :** Niveau d'exécution du programme 1



## **3.2. APPUIS A LA PROFESSIONNALISATION ET AU DEVELOPPEMENT DES SFD**

Au niveau de ce programme, l'Association a poursuivi plusieurs actions de professionnalisation des membres. Les actions clés se présentent comme suit :

### **3.2.1. Renforcement des capacités des dirigeants et gestionnaires des SFD sur diverses thématiques**

Les réalisations les plus importantes dans ce domaine sont :

- l'organisation des formations en présentiel sur diverses thématiques : trente-neuf (39) sessions au total ;

- l'organisation des formations diplômantes : une session par corps de corps de métiers AC et CA ;
- l'organisation des formations en ligne : sept (07) cohortes dont quatre (04) cohortes pour le niveau 1 et le reste pour le niveau 2.

Au total, les capacités de 770 personnes sont renforcées dans le cadre du programme de formation de l'APSF-D-Bénin en 2023.

### **3.2.2. Vulgarisation de la Charte de gouvernance des SFD**

Les amendements de la direction nationale de la BCEAO, de la DGM, de l'ANSSFD et des SFD (dirigeants et gestionnaires) ont été pris en compte et le projet de Charte a été finalisé, validé par les membres et adopté par le Conseil d'Administration. La dernière monture de la Charte a été adressée aux membres. La vulgarisation officielle par l'APSF-D se fera dès l'entrée en vigueur de la nouvelle loi votée par le conseil des ministres de l'UEMOA.

### **3.2.3. Vulgarisation des outils d'évaluation de la gouvernance et du contrôle interne**

Les membres ont été formés sur les deux outils d'évaluation des systèmes de gouvernance et de contrôle interne des SFD et les dernières versions des outils leur ont été adressées. L'outil d'évaluation du système de gouvernance a été mis en conformité avec la Charte de bonne gouvernance des SFD.

### **3.2.4. Appuis en partenariat avec Catalyste+ aux SFD dans la résorption des problèmes de gouvernance, de direction et de leadership**

Après l'élaboration du plan d'actions triennal APSFD-Catalyste+, des coaches ont été orientés suivant leurs profils vers les membres qui en ont exprimé la demande. Ainsi, CMMB, DJOSSE FINANCES Sarl et ASF-Bénin ont été appuyés techniquement par l'APSF-D et Catalyste+ sur l'élaboration de leur plan stratégique ou plan d'affaires.

### **3.2.5. Renforcement des capacités des SFD sur la maîtrise des risques liés au financement agricole et des produits innovants**

Les SFD partenaires du FNDA formés sur la mitigation des risques liés au financement agricole ont partagé leurs expériences avec leurs pairs non

partenaires du FNDA sur la thématique et sur le développement des produits innovants pour le financement des petits exploitants agricoles. Par ailleurs, sur notre initiative avec le FNDA, un atelier de concertation a été organisé pour les parties prenantes (ATDA et SFD) sur les synergies de financement des petits exploitants agricoles.

### **3.2.6. Suivi auprès du PITN2R du projet de plate-forme de finance digitale mutualisée**

Plusieurs actions ont été réalisées par les comités technique et de pilotage du projet (COTEC et COPIL) desquels l'APSFD est membre. L'APSFD a proposé les TDR de recrutement de l'AMOA et du MOE et participé au recrutement de ces derniers. Toutefois, le recrutement du MOE n'est pas encore bouclé et des négociations sont en cours pour un allongement de la durée du projet. La phase pilote du projet se poursuit avec cinq membres (BMF, COWEC, CAP Finance, CESCO, AGRIFINANCE).

### **3.2.7. Suivi de l'implémentation des plateformes PowerCard et AVIA dans les SFD**

Des deux plateformes, PowerCard Microfinance est plus avancée auprès de Vital Finance que AVIA de Mobile Banking et de Mobile Money. En effet, pour AVIA, des négociations sont en cours auprès des membres afin que l'expérience auprès des SFD du Sénégal s'observe aussi auprès de nos membres.

### **3.2.8. Elaboration d'un guide des réunions d'équipes et d'organes au sein des SFD**

Le guide de réunions a été élaboré et validé par les membres. La monture finale électronique a été adressée aux membres. Son édition est prévue en 2024.

### **3.2.9. Organisation des rencontres de DG sur des thèmes comme financement, confiance, motivation, leadership, management**

Quatre (04) rencontres ont été organisées durant l'année. Les thématiques principales portent sur :

- Plan de travail 2023 de l'APSFD et l'efficacité personnelle des dirigeants ;
- Causes et conséquences des impayés : contribution de la CIC et l'efficacité professionnelle des dirigeants ;
- Compétence-clé nécessaire pour la direction des entreprises dans la nouvelle économie ;
- Economie et paramètres d'amélioration de la confiance.

### **3.2.10. Edition de l'agenda de formation 2024**

L'agenda de formation 2024 a été édité après collecte, traitement et validation des besoins de formation des dirigeants et gestionnaires avec les membres. Une trentaine de thématiques a été retenue pour 2024. L'agenda a été édité sous format physique et numérique et adressé aux membres et à leurs partenaires.

### **3.2.11. Vulgarisation du guide de digitalisation des opérations financières des SFD dans l'UEMOA**

Le guide de digitalisation des opérations financières des SFD dans l'UEMOA adopté par la BCEAO a été vulgarisé en collaboration avec la direction nationale de la BCEAO. En effet, l'atelier de vulgarisation du guide que nous avons organisé a été animé par deux cadres supérieurs de la BCEAO, le chef service microfinance et le surveillant des systèmes de paiement.

### **3.2.12. Organisation de rencontres entre corps de métiers et des points focaux statutaires**

Il a été organisé des rencontres préparatoires avec les SFD disposant d'expériences à partager avec les pairs. A l'issue des travaux préparatoires, les ateliers de partage d'expériences entre les auditeurs internes ont été organisés et ont porté sur la mitigation des risques, l'amélioration du système de contrôle interne, la présentation des rapports d'audit, l'exploitation de la FRAP... *Quant aux points focaux statutaires, il a été organisé de rencontres sur le plan de travail annuel 2023, les réalisations trimestrielles, les sollicitations de l'APSFD...*

### **3.2.13. Vulgarisation de l’outil de diagnostic des performances en financement agricole des SFD**

L’outil de diagnostic des performances en financement agricole dénommé PerFinA élaboré avec l’appui du FNDA a été présenté aux SFD et vulgarisé lors d’un atelier de sensibilisation. In fine, l’outil vise l’amélioration des pratiques des SFD en matière de gestion et d’audit des financements agricoles. Il vise aussi la mobilisation de l’appui des partenaires pour le développement des produits innovants de financements agricoles.

### **3.2.14. Réalisation de l’étude de faisabilité et d’opportunité d’un SIG mutualisé intégré avec plateforme de finance digitale**

Un atelier de réflexion des membres sur l’opportunité de développer un SIG mutualisé intégré finance digitale a été organisé. Au cours des travaux, les membres ont exprimé la nécessité et la pertinence de disposer d’un SIG mutualisé pour le secteur. Faisant suite à cette nécessité, l’Association a mené des négociations auprès des partenaires dont la Banque Mondiale pour l’intégration d’un SIG dans le projet du PITN2R de création de plateforme de finance digitale mutualisée.

**Les activités partiellement réalisées portent sur :**

**3.2.15. Organiser des rencontres des Points Focaux Statutaires, EFH et Environnement** (seule la rencontre des points focaux statutaires a été organisée sur la présentation du plan de travail 2023 et du projet de rapport d’activités 2022. Ceux derniers ont été sollicités pour soutenir la réalisation des actions prévues).

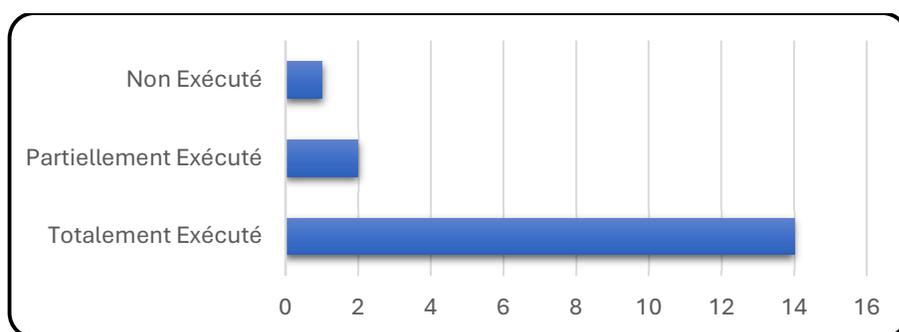
**3.2.16. Mobiliser les partenaires pour le financement du projet de SIG mutualisé** (les partenaires techniques et financiers du secteur et l’ANSSFD ont été rencontrés dans le cadre de cette activité et la stratégie retenue consiste à solliciter la Banque Mondiale pour la réalisation du projet de SIG mutualisé à la suite de la réalisation de la plateforme de finance digitale mutualisée des SFD par le projet PITN2R).

**L’activité non réalisées concerne :**

**3.2.17. Organiser une visite d'étude pour les SFD dans la sous-région sur la transformation digitale des opérations financières des SFD** (elle a été reportée. Cependant, avec la BCEAO, un atelier a été organisé pour présenter aux membres le nouveau guide pour la digitalisation des opérations financières des SFD dans l'UEMOA).

Le graphe suivant illustre les performances du programme 2 :

**Graphe 2 :** Niveau d'exécution du programme 2



### **3.3. DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL DE L'APSFD ET COOPERATION ENTRE SFD**

Au niveau du programme III, l'Association a poursuivi plusieurs actions de développement institutionnel et de coopération entre membres. Les principales actions se présentent comme suit :

#### **3.3.1. Réaliser une enquête sur les coûts et avantages de mutualisation des services d'intérêt commun dans le contexte actuel des SFD et identification des services à mutualiser**

L'enquête a été réalisée sur fonds propres, les résultats ont été validés par les membres, la mise en œuvre des recommandations va démarrer en 2024. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle des SFD, le renforcement de la qualité des services offerts, la promotion de la collaboration, l'échange d'expériences entre SFD... sont des bénéfices de la mutualisation identifiés par l'enquête. La résistance au changement et aux nouvelles pratiques, le manque de compréhension sur les avantages de la mutualisation, les contraintes

réglementaires et légales, les problèmes de coordination et de gestion des partenariats... constituent quelques obstacles. La diffusion d'études de cas sur des expériences de mutualisation réussies, la création de comités de travail dédiés à la mutualisation... sont quelques approches de solution pour réussir la mutualisation. L'assurance maladie du personnel, la vidéo surveillance, la sécurité des Bases de données, le gardiennage privé, l'assistance juridique, la visite d'entreprise... sont les services à mutualiser proposer par l'enquête.

### **3.3.2. Organiser un atelier sur l'identification des approches de solutions aux questions relatives à la solidarité de place**

La mobilisation de ressources financières à moindre coût reste une problématique majeure pour les membres. C'est dans ce cadre que cet atelier est prévu et organisé avec les membres sur l'identification des approches de solutions aux questions en lien avec la solidarité de place. L'une des approches de solution retenue au cours des travaux est le financement inter-SFD. Sur ce volet, la FECECAM-Bénin est à saluer pour les exemples de réussite qu'elle donne aux membres. Vivement que d'autres membres emboitent ses pas.

### **3.3.3. Organiser un atelier sur l'identification des causes et conséquences de la « mauvaise concurrence entre SFD »**

L'atelier a été organisé après enquête menée auprès des membres sur les manifestations de la concurrence et approches de solution à adopter pour éviter toute défiance entre membres. Il faut noter que la saine concurrence profite aux clients mais peut profiter aussi aux membres qui pourront améliorer leur offre de services financiers pour la demande actuellement excédant largement l'offre. Les résultats de ladite enquête ont été présentés aux membres qui ont adopté des résolutions pour une concurrence saine entre SFD.

### **3.3.4. Diffuser le dépliant institutionnel de l'APSFD**

Le dépliant institutionnel de l'APSFD a été mis à jour et a pris en compte les outils développés, le programme de formation African Microfinance E-Learning, les nouveaux défis et enjeux du secteur, la liste actualisée des membres et les autres initiatives prises par l'APSFD.

### **3.3.5. Mettre à jour le site Internet de l'APSFD**

Le site internet est relooké et régulièrement mis à jour. Les pages statiques sont améliorées. Il y a la rédaction et la publication sur le site d'informations sur les événements du secteur. Les annonces de formation y sont régulièrement publiées. L'adresse du site de l'APSFD est <https://alafianetwork.org/index.php/fr/>

### **3.3.6. Renforcer les capacités du personnel de l'APSFD**

Les capacités du personnel ont été renforcés dans la mesure des moyens disponibles. On peut noter la formation de l'actuel service formation au Master 2 en Microfinance organisé par le réseau MAIN au Cameroun et la participation des cadres du comité de direction à la SAM-2023 qui s'est déroulée à Lomé.

### **3.3.7. Faire certifier les comptes de l'exercice 2022 de l'APSFD**

Les comptes de l'exercice 2022 ont été certifiés sans réserve par le CAC de l'APSFD-Bénin. Les travaux ont été facilités par la direction générale et le rapport des travaux adopté par le conseil d'administration a été restitué aux membres réunis en assemblée générale ordinaire de fin août 2023 qui a aussi approuvé les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022 et donné quitus au CAC.

### **3.3.8. Elaborer et publier le rapport annuel 2022 de l'APSFD**

Le rapport annuel d'activités 2022 a été élaboré, approuvé par le conseil d'administration et publié aux membres dans le cadre des travaux de l'assemblée générale 2023 et aux partenaires du secteur. Copie dudit rapport a été transmis au ministre en charge des finances conformément aux dispositions de l'arrêté portant approbation des statuts de l'APSFD-Bénin.

### **3.3.9. Faciliter la tenue des sessions du CA et du CS de l'APSFD**

Les sessions du conseil d'administration et du conseil de surveillance ont été facilitées par la direction générale au cours de l'année. Au total, huit (08) sessions ont été tenues par les deux organes durant l'année, soit quatre (04) sessions par organe.

### **3.3.10. Finaliser les travaux d'aménagement du parking de l'APSFD**

Les travaux d'aménagement du parking de stationnement des véhicules pour les participants aux travaux organisés au siège de l'APSFD-Bénin sis à Vodjè-Centre ont été finalisés et le parking est opérationnel. Cependant, il reste quelques travaux, notamment pour l'amélioration de la sécurité des véhicules qui y seront stationnés.

### **3.3.11. Procéder à l'acquisition de matériels en remplacement de ceux amortis (ordinateurs, véhicules, tables de conférence, etc.)**

Il n'y a pas eu d'acquisition de véhicule, ni de tables de conférence, mais d'ordinateurs pour le service formation. Un podium pour la grande salle de conférence a été confectionné. A cela s'ajoutent les travaux de maintenance périodiques du matériel roulant, des ordinateurs et autres équipements.

### **3.3.12. Faire réviser la grille des redevances statutaires de l'APSFD**

Le processus de révision a été conduit par le conseil d'administration qui a mis en place un comité de révision composé essentiellement de membres. Les résultats des travaux du comité approuvés par le conseil d'administration ont été présentés à l'assemblée générale ordinaire de 2023 qui a adopté le principe de révision et de relèvement des niveaux de cotisation pour les membres. Il a été retenu que les modalités d'application du principe adopté soient examinées ultérieurement, idéalement avant fin 2023.

### **3.3.13. Organiser l'AG 2023 des SFD membres**

L'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de 2022 a été organisée le 25 août 2023 et a connu la participation de tous les membres. En plus des points ordinaires inscrits à l'ordre du jour, l'assemblée générale a examiné le projet d'initiative de révision de la grille de cotisation de l'Association. A la suite des travaux, les rapports de gestion des organes, le rapport d'audit des comptes 2022 présenté par le CAC et le projet d'initiative de révision ont été adoptés par les membres à l'unanimité. Sur le projet d'initiative de révision, l'assemblée générale a adopté le principe de révision et

de relèvement des niveaux de cotisation des membres et a mandaté le conseil d'administration pour la proposition de modalité d'application.

### **3.3.14. Participer aux Assemblées générales de la FAPSFD-UEMOA et du MAIN**

L'APSFD-Bénin a pris part aux assemblées générales des deux organisations (FAPSFD-UEMOA et MAIN) en 2023 respectivement à Bamako le 14 septembre 2023 et à Lomé le 20 octobre 2023. Y ont pris part, le VP et le DG pour l'AG de la FAPSFD-UEMOA ; le DAF et le DOP pour l'AG de MAIN. En effet, pour la FAPSFD-UEMOA, c'était le tour par ordre alphabétique de l'APSFD du Mali de présider le Conseil Fédéral des APSFD de l'UEMOA. Et pour le compte de MAIN, le Président sortant, DG de CECA, un SFD du Togo, a été reconduit au poste de Président. La DG de AFRICA FINANCES, membre de l'APSFD-Bénin, a été élue au poste de Trésorière de MAIN.

### **3.3.15. Elaborer le plan d'affaires 2024 – 2028 de l'APSFD**

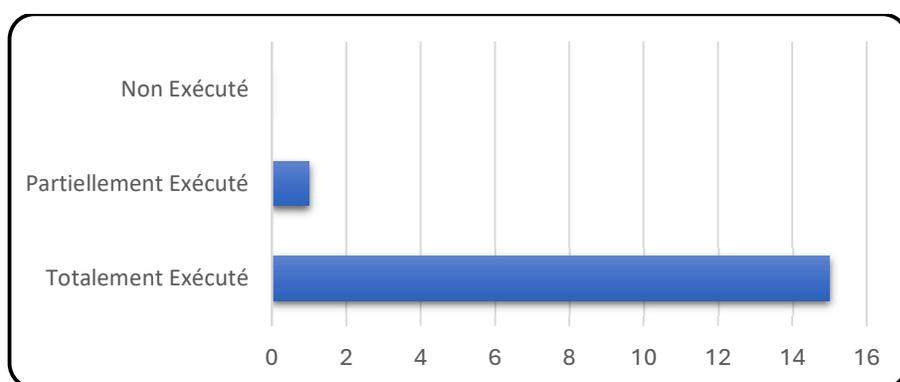
Le processus d'élaboration du plan d'affaires 2024-2028 de l'APSFD-Bénin a été lancé, un facilitateur a été recruté et a démarré les travaux. Des rencontres individuelles avec plusieurs membres et partenaires d'une part, et des focus group de membres d'autre part ont été organisés par le facilitateur. Ce dernier a également rencontré les autorités et les partenaires techniques et financiers du secteur. Il a eu également des entretiens approfondis avec les membres d'organes de l'APSFD. Un atelier d'orientation stratégique a été organisé avec les membres et partenaires de l'APSFD pour valider la vision, la mission, les axes, objectifs et programmes stratégiques, les résultats et indicateurs de mesure de performances proposés par le facilitateur. Une première restitution du projet de plan d'affaires a été effectuée au conseil d'administration. La non finalisation du processus de révision et de relèvement des niveaux de cotisation des membres n'a pas permis de boucler le processus sur les modélisations financières en ce qui concerne l'élaboration des budgets de mise œuvre des plans opérationnels.

**La seule activité partiellement réalisée porte sur :**

**3.3.16. Faire réviser la grille des redevances statutaires de l'APSFD** (pour cette activité, le conseil d'administration a mis en place un comité de révision de la grille statutaire dont les résultats des travaux ont été approuvés par le conseil d'administration et présentés à l'AG 2023 qui a adopté le principe de révision et de relèvement des niveaux de cotisation).

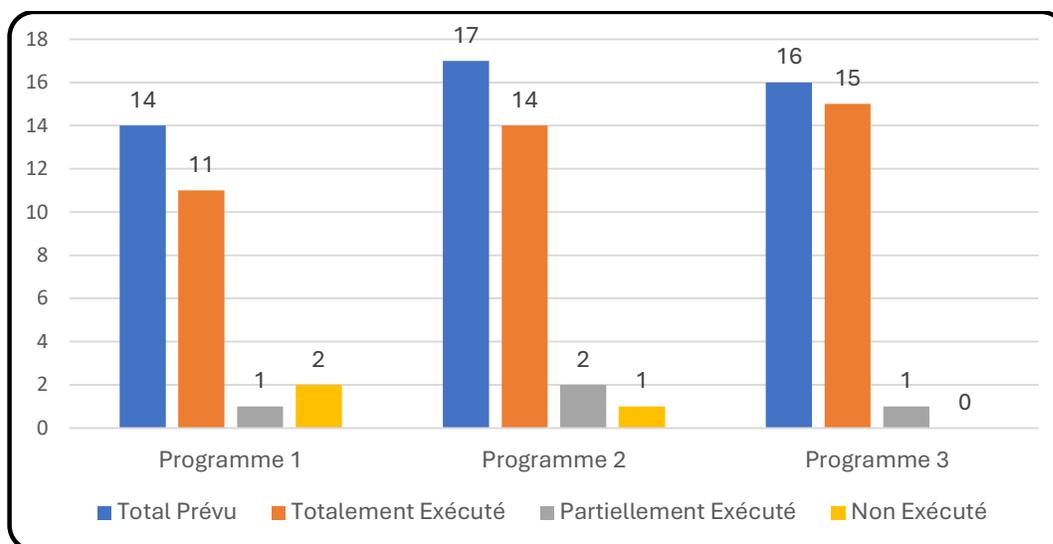
Il n'y a pas d'activités prévues pour ce programme qui ne soient pas réalisées. Le graphe suivant illustre les performances du programme 3 :

**Graphe 3 :** Niveau d'exécution du programme 3



Le graphe ci-après illustre le niveau des réalisations de tous les programmes.

**Graphe 4 :** Niveau d'exécution des programmes



### 3.4. Réalisations budgétaires

Les réalisations budgétaires portent sur les emplois et ressources du budget général. Pour rappel, le budget général de l'Association pour 2023 était de FCFA 294 000 000 en équilibre des emplois et ressources contre FCFA 235 539 894 une année plus tôt, soit une augmentation de 24,82%.

L'exécution budgétaire a donné les résultats ci-après :

**Tableau 4 :** Comparatif des emplois - programmes

Programmes	Prévisions	Réalisations	Ecart	TE
<b>Programme 1</b> : Défense des intérêts collectifs des membres et promotion du secteur	52 554 404	27 842 479	24 711 925	53%
<b>Programme 2</b> : Appuis à la professionnalisation et au développement des SFD	141 668 394	161 197 185	-19 528 791	114%
<b>Programme 3</b> : Développement institutionnel de l'APSFD et de la coopération entre SFD	99 777 202	71 750 268	28 026 934	72%
<b>Total</b>	<b>294 000 000</b>	<b>260 789 932</b>	<b>33 210 068</b>	<b>89%</b>

Le budget général des emplois a été consommé à 89%. En le reprenant par rubrique d'emplois, le comparatif se présente comme suit :

**Tableau 5 :** Comparatif des emplois - rubriques

Rubriques d'emplois	Prévisions	Réalisations	Ecart	TE
Activités	165 500 000	138 863 346	26 636 654	84%
Investissements	27 500 000	12 051 245	15 448 755	44%
Fonctionnement	101 000 000	109 875 341	-8 875 341	109%
<b>Total</b>	<b>294 000 000</b>	<b>260 789 932</b>	<b>33 210 068</b>	<b>89%</b>

- **Programme 1** : Les principales réalisations du programme 1 à incidence financière concernent principalement la sensibilisation des SFD à l'échange d'information sur la CIC (confection et édition de dépliants), la vulgarisation des dispositions de la loi n°2020-08 du 23 avril 2020 portant

modernisation de la justice, la vulgarisation des résultats des ateliers techniques organisés par le CNM sur les SIG et la sécurisation des SFD, l'organisation d'un séminaire sur la contribution des SFD au financement de l'économie à la base, la diffusion du magazine de la microfinance.

- **Programme 2 :** Sur les appuis à la professionnalisation et au développement des membres, il s'agit essentiellement des dépenses relatives au renforcement des capacités des dirigeants et gestionnaires des SFD conformément à l'agenda 2023, la vulgarisation de la Charte de gouvernance des SFD, l'organisation des rencontres entre corps de métiers des SFD sur la maîtrise des risques liés au financement agricole et au financement des produits innovants, la vulgarisation du guide pour la digitalisation des opérations financières des SFD dans l'UEMOA, l'édition de l'agenda de formation 2024, l'organisation des rencontres trimestrielles de DG sur des divers thèmes, la réalisation de plusieurs activités dans le cadre de la convention cadre d'exécution avec le FNDA, etc. L'assistance technique a été fournie aux SFD.
- **Programme 3 :** Les principales réalisations ont porté sur la réalisation d'une enquête sur les coûts et avantages de mutualisation des services d'intérêt commun dans le contexte actuel des SFD et d'identification des services à mutualiser, l'actualisation du dépliant sur le profil institutionnel de l'APSFD, la mise à jour du site Internet de l'APSFD ; le renforcement des capacités du personnel, l'audit et la certification des comptes de l'exercice 2022 de l'APSFD, l'organisation de l'Assemblée Générale 2022 de l'APSFD, la facilitation de la tenue des sessions du conseil d'administration et du Conseil de surveillance, la finalisation de l'aménagement du parking de l'APSFD, l'acquisition de divers matériels et équipements de travail, l'actualisation du plan d'affaires 2024-2028 de l'APSFD etc.

**Tableau 6** : Comparatif des ressources

Rubriques	Prévisions	Réalisations	Ecart	TE
<b>Cotisations et droits adhésion</b>				
1. Cotisations ordinaires 2023	100 200 000	97 550 000	-2 650 000	97%
2. Arriérés à fin 2022	18 625 000	6 775 000	-11 850 000	36%
<b>Revenus générés</b>	100 000 000	88 295 948	-11 704 052	88%
<b>Subventions</b>	97 650 000	61 569 339	-36 080 661	63%
<b>Total</b>	<b>297 850 000</b>	<b>247 415 287</b>	<b>-50 434 713</b>	<b>83%</b>

- **Cotisations et droits d'adhésion** : les cotisations annuelles ont été recouvrées à 97% pour un montant total de 97.550.000 FCFA. Quarante-trois (43) SFD membres ont entièrement libéré la cotisation annuelle. Les arriérés au 31 décembre 2022 ont été recouverts à 36%. La ligne « Droits d'adhésion » n'a pas enregistré de réalisations car l'APSPD-Bénin n'a pas enregistré de nouvelles adhésions au cours de l'année ;
- **Revenus générés** : le montant total de réalisation des revenus générés (y compris les créances) est de 88.295.948 FCFA, soit une réalisation de 88% comparé aux prévisions annuelles ; la mobilisation et la participation des SFD aux formations organisées par la BCEAO en ligne et en présentiel ont été gratuites aux SFD ;
- **Subventions/Appuis des partenaires** : pour cette rubrique, le taux d'exécution est de 63%. Les réalisations enregistrées portent essentiellement sur la subvention du FNDA consacrée à la poursuite de la mise en œuvre de la convention cadre d'exécution avec ce partenaire.

### 3.5. Investissement

D'un montant total prévisionnel de FCFA 27,5 millions, les investissements à faire concernent la finalisation de l'aménagement du parking aux visiteurs de l'Association, l'acquisition de matériels et équipements et la réalisation de divers travaux d'aménagement. Durant l'exercice 2023, l'Association a acquis divers matériels et a finalisé les travaux de construction du parking.

**Tableau 7 :** Comparatif des investissements prévus et réalisés

<b>Désignation</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Ecart</b>	<b>TE</b>
Investissements	27 500 000	12 051 245	15 448 755	44%
<b>Total</b>	<b>27 500 000</b>	<b>12 051 245</b>	<b>15 448 755</b>	<b>44%</b>

#### **4. REALISATIONS AVEC LES STRUCTURES PARTENAIRES**

---

Durant l'année, l'Association a collaboré avec plusieurs partenaires. Il s'agit des acteurs des structures étatiques et des partenaires techniques et financiers du sous-secteur de la microfinance au Bénin.

C'est le cas notamment des actions réalisées en partenariat avec les structures sous tutelle et des Ministères (MEF, MASM, MAEP, MISP et MND), la BCEAO, des structures partenaires techniques et financiers du secteur comme la GIZ sur le ProFinA et le projet EnDev, la Banque Mondiale sur le PACOFIDE et le PITN2R, le FIDA sur le PADAAM, TechnoServe où l'Association est membre du comité de pilotage du projet BeniBiz-2 et avec bien d'autres acteurs comme l'APDP, CreditInfo West Africa SA, etc.

Les réalisations à mettre à l'actif de ces synergies développées avec les Autorités de supervision et de contrôle sont :

- Mobilisation des SFD à sept (07) sessions de formation en ligne organisées par le COFEB/BCEAO/ATTF ;
- Animation d'une formation sur la Détection des billets faux par la BCEAO ;
- Participation à l'atelier de restitution de la BCEAO sur la conception des cours et des modules de formation sur l'éducation financière ;
- Participation en tant que membre aux sessions du CNSMO ;
- Participation aux sessions du CSFASM ;
- Participation aux rencontres de concertation de la Banque Centrale ;
- Organisation d'un atelier sur la vulgarisation par la DGI de la Loi de finances 2023 et les innovations du nouveau Code Général des Impôts aux SFD ;
- Etc.

## 5. ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

### 5.1. Niveau d'exécution des programmes

Le niveau global de réalisation du plan de travail 2023 est résumé dans le tableau ci-après :

**Tableau 8:** Niveau d'exécution des programmes

N°	Programmes	Objectifs	Nombre activités prévu	Niveau d'exécution			% Exéc
				TE	PE	NE	
1	Défense des intérêts collectifs des SFD et promotion du secteur	Assurer la défense des intérêts collectifs et la promotion des SFD	14	11	1	2	82%
2	Appuis à la professionnalisation et au développement des SFD	Accroître la contribution des SFD à la réalisation de l'inclusion financière au Bénin	17	14	2	1	88%
3	Renforcement institutionnel de l'APSFD et coopération entre SFD	Améliorer le niveau de coopération entre SFD et de développement institutionnel de l'APSFD	16	15	1	0	97%
<b>Total</b>			<b>47</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>89%</b>
<b>% d'exécution</b>				85%	9%	6%	

Le score technique de 89%  $[(40+4/2)/47]$  est bien satisfaisant. Sur 47 actions prévues, 40 sont entièrement entreprises et 4 le sont partiellement. Ce score a été obtenu grâce aux concours des organes et des partenaires. Il demeure important la recherche de solution adaptée au problème de financement des jeunes SFD membres. Le concours des banques reste onéreux et les exigences d'hypothèques ne sont pas facilement observables. Il faut alors innover pour qu'en plus du refinancement inter-SFD, une facilité de financement plus adapté soit trouvée avec les SFD membres. Celle-ci pourrait provenir d'une des parties prenantes du secteur.

### 5.2. Etats financiers de 2023

#### 5.2.1. Situation patrimoniale

La situation patrimoniale résumée de l'actif du bilan de l'Association sur les deux derniers exercices se présente comme suit :

**Tableau 9 : Actif 2023**

Désignation - Actif	Montant net 2023	Montant net 2022	Var.
<b>Actif immobilisé</b>	315 584 606	326 936 951	-3,5%
<b>Actif circulant</b>	27 458 011	25 886 311	6,1%
<b>Trésorerie actif</b>	15 216 888	37 948 858	-59,9%
<b>Total actif</b>	<b>358 259 505</b>	<b>390 772 120</b>	<b>-8,3%</b>

- **Actif immobilisé** : bien que quelques acquisitions aient été faites au cours de l'année, ce poste a connu une diminution de 3,5% due principalement à la dotation aux amortissements de 2023 qui s'élève à 17.201.045 FCFA.
- **Actif Circulant** : il a connu une amélioration de 6,1% comparé à l'exercice 2022. Certains SFD membres de l'APSFD-Bénin restent toujours devoir à l'APSFD des frais de leur participation aux actions organisées. D'autres n'ont pas encore versé leur cotisation de l'année et certains continuent de cumuler des arriérés.
- **Trésorerie Actif** : on note une baisse de 59,9% due essentiellement à la baisse des subventions du FNDA.

**Tableau 10 : Passif 2023**

Désignation - Passif	Montant net 2023	Montant net 2022	Var.
<b>Capitaux propres et ressources assimilées</b>	291 670 044	314 650 494	-7,3%
<b>Dettes financières et ressources assimilées</b>	9 087 144	16 288 873	-44,2%
<b>Passif circulant</b>	57 502 317	59 832 753	-3,9%
<b>Trésorerie-passif</b>	0	0	NA
<b>Total passif</b>	<b>358 259 505</b>	<b>390 772 120</b>	<b>-8,3%</b>

- **Capitaux propres et ressources assimilées** : Il est noté une diminution de 7,3% comparée à l'exercice 2022. Le déficit de l'exercice a été reporté à nouveau. Ce qui a rogné une partie des capitaux propres.
- **Dettes financières et ressources assimilées** : elles sont essentiellement constituées du solde de l'emprunt souscrit auprès d'un SFD membre pour l'acquisition de l'espace aménagé en parking pour les visiteurs. La diminution est due au remboursement en 2023 de quatre (04) échéances de l'emprunt et sans souscription de nouveaux emprunts..
- **Passif circulant** : Il s'agit du solde des dettes courantes non apurées au 31 décembre 2023 envers les fournisseurs, le personnel (provision pour retraite), les structures étatiques notamment la DGI (impôts) et le reliquat non consommé au 31 décembre 2023 du montant de la deuxième tranche de la convention cadre signée avec le FNDA.

## 5.2.2. Compte de résultat

Tableau 11 : Résultats d'exploitation (résumé)

Eléments	2023	2022	Var.
<b>Subventions d'exploitation</b>	61 569 335	40 493 872	52%
<b>Autres produits</b>	189 140 948	197 825 480	-4%
<b>Reprise de provisions</b>	5 997 998	9 534 461	-37%
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>256 708 281</b>	<b>247 853 813</b>	<b>4%</b>
Eléments	2023	2022	Var.
<b>Autres achats</b>	15 044 683	21 965 383	-32%
<b>Transports</b>	2 507 467	2 969 885	-16%
<b>Services extérieurs</b>	157 609 407	103 936 848	52%
<b>Impôts et taxes</b>	5 119 145	8 668 932	-41%
<b>Autres charges</b>	5 239 180	16 951 811	-69%
<b>Charges de personnel</b>	71 363 028	66 854 331	7%
<b>Dotations aux amortissements et aux provisions</b>	24 147 700	21 916 669	10%
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>281 030 610</b>	<b>243 263 859</b>	<b>16%</b>
<b>Résultat d'exploitation avant amortissements</b>	-174 629	26 506 623	-101%
<b>Résultat d'exploitation après amortissements</b>	-24 322 329	4 589 954	-630%

<b>Frais financiers</b>	411 554	1 032 244	-60%
<b>Revenus financiers</b>	1 753 433	1 519 341	15%
<b>Autres produits H.A.O.</b>	0	9 719 420	-100%
<b>Résultat net</b>	<b>-22 980 450</b>	<b>14 796 471</b>	<b>-255%</b>

## 6. FONCTIONNEMENT DES ORGANES DIRIGEANTS

### 6.1. L'Assemblée Générale

L'assemblée générale a pour compétences de décider de toutes questions concernant l'Association. Elle définit les orientations et la politique générale en vue de la réalisation de l'objet social. Elle élit les membres des organes délibérants, examine et approuve les rapports d'activités présentés par les organes et les commissaires aux comptes.

Au cours de l'année 2023, elle a tenu sa session ordinaire (AGO) le 25 août. Plusieurs résolutions ont été prises, notamment l'adoption du rapport d'audit des comptes 2022, du rapport d'activités de l'exercice 2022 et des rapports des organes délibérants (conseil d'administration et conseil de surveillance).

La composition des organes délibérants à l'Assemblée Générale se présente comme suit :

- Pour l'organe du Conseil d'Administration :

Postes	Nom et Prénoms	Institution de provenance	Titre dans l'Institution de provenance
Président	Philippe A. DAHOUI	PADME SA	Directeur Général
Vice – Président	Faustin KANLINSOU	COMUBA	Directeur Général
Secrétaire Générale	Augustine AHONON	SALEM BRAHA FINANCE SARL	Gérante
Secrétaire Général Adjoint	Koudous HINTENOU	SIA N'SON MICROFINANCE	Directeur Général
Membres	Moumouni BAGUIDI	CESCA	Directeur Exécutif
	Alain DEDO	ALIDé	Directeur Exécutif
	Espérat TOSSA	MDB	Directeur Exécutif

- Pour l'organe du Conseil de Surveillance

Postes	Nom et Prénoms	Institution de provenance	Titre dans l'Institution de provenance
Président	Laurent TOLOME	UNACREP	Directeur Exécutif
Secrétaire	Rodrigue GUELIVOH	MODEC	Directeur Exécutif
Membre	Nathanaël KOUNOU	LITTO FINANCE SA	Directeur Général

## 6.2. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'organe de mise en œuvre des résolutions de l'assemblée générale. Il veille à la saine gestion et au bon fonctionnement de l'Association. Il est assisté dans cette fonction par le Directeur Général. Durant l'exercice, le Conseil d'administration s'est régulièrement réuni en quatre sessions ordinaires. Les principaux points inscrits à l'ordre du jour ont porté sur l'examen et l'adoption des rapports trimestriels d'activités, l'examen de la situation des SFD membres de l'Association, l'examen et l'adoption du plan de travail et budget 2023, et d'autres sujets spécifiques et d'actualité.

## 6.3. Le Conseil de Surveillance

Les conseillers de surveillance sont responsables du contrôle interne de l'Association. Ils agissent en toute indépendance et ont pour mandat de préserver le patrimoine de l'Association en veillant au respect des procédures.

Au cours de l'année 2023, le Conseil de surveillance a tenu ses trois sessions ordinaires. Plusieurs domaines ont fait l'objet de contrôle. Les missions de contrôle sont suivies de recommandations à la Direction Générale. La plupart des recommandations faites par le Conseil de surveillance ont été mises en œuvre.

#### **6.4. La Direction Générale**

La Direction Générale assure la gestion courante et le bon fonctionnement de l'Association. Elle élabore et met en œuvre le programme d'activités et le budget annuels de l'Association adoptés par le Conseil d'Administration. Elle se réunit une fois par semaine à travers le Comité de Direction (CODIR) qui est un organe technique d'échange, d'orientation et de contrôle des activités. Les travaux font l'objet d'un rapport du niveau d'exécution des décisions des sessions précédentes et la synthèse des discussions sur les points inscrits à l'ordre du jour.

La Direction Générale est en relation permanente avec les autres organes, notamment le Conseil d'Administration à qui elle soumet périodiquement certains dossiers nécessitant son avis et trimestriellement le rapport d'activités du trimestre pour examen et adoption.

## CONCLUSION

---

L'année 2023 est la dernière année de mise en œuvre du plan stratégique 2019-2023. Sur le plan technique et sur le plan financier, le bilan a été satisfaisant.

Au niveau technique, les activités ont été réalisées à 89,01% alors qu'en matière de mobilisation de ressources, les performances ont atteint 82 % des prévisions. Malgré ces efforts, l'exercice 2023 a été soldé par un probable déficit.

Les niveaux de performances résument les multiples actions entreprises en matière de défense des intérêts collectifs et de promotion du secteur, de renforcement du professionnalisme des SFD, de coopération et de développement institutionnel. Les performances auraient été meilleures au plan opérationnel, si l'Association avait eu les moyens pour ainsi réaliser toutes les actions prévues.

Au cours de l'année 2024 qui consacre la première année de mise en œuvre du nouveau plan d'affaires 2024-2028, les défis incluant l'assistance aux SFD sur la transformation institutionnelle au regard du nouveau cadre réglementaire, la mutualisation des services, la digitalisation des opérations des SFD seront au cœur des réflexions. Encore faudrait-il que les SFD s'accordent sur l'adoption d'une nouvelle grille de cotisations en discussions depuis.

Les difficultés ne sont pas occultées dans cette nouvelle phase de l'existence du Consortium Alafia. L'Association sait pouvoir compter sur la compréhension et la synergie des SFD membres pour les résoudre et pour relever les différents défis.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Niveau d'exécution détaillé du programme d'activités n°1

Légende :

Totalement exécuté	
Partiellement exécuté	
Non exécuté	

Prévisions	Réalisations	Niveau d'exc.	Observations
1. Sensibiliser les SFD à tous participer à l'échange d'information sur la CIC	Réalisée pour : - La formation des SFD sur l'utilisation de la plateforme CIC : les menus de la plateforme, le processus de chargement des données, le format des données ... - Le suivi de la participation des SFD à la CIC : Au bout de chaque mois un point est fait sur la participation des SFD à la plateforme - L'appui aux SFD pour le chargement des données sur la plateforme CIC		
2. Vulgariser les dispositions de la loi n°2020-08 du 23 avril 2020 portant modernisation de la justice, notamment sur l'organisation judiciaire et le BIC	Réalisée pour l'organisation d'un atelier de vulgarisation et de sensibilisation des SFD sur la Loi n°2020-08 du 23 avril 2020 portant modernisation de la justice notamment sur l'organisation judiciaire et le BIC		
3. Assurer la participation de l'Association à l'amélioration du BIC	Réalisée pour : - La sensibilisation des SFD art. 44 à participer à l'échange de données sur la plateforme BIC		

Prévisions	Réalizations	Niveau d'exc.	Observations
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation de rencontre SFD – CreditInfo West Africa sur les difficultés rencontrées par les SFD dans l'exploitation de la plateforme BIC</li> <li>- Le suivi de la prise en compte par CreditInfo West Africa des attentes des SFD</li> </ul>		
4. Vulgariser les résultats des ateliers techniques organisés par le CNM sur les SIG et la sécurisation des SFD	Réalisée pour l'organisation d'un atelier de vulgarisation des résultats d'ateliers techniques du CNM sur les SIG et la sécurisation des SFD		
5. Développer un outil de diagnostic des SIG des SFD	Non réalisée		Réalisation de l'évaluation des SIG dans le cadre du PITN2R. Cette évaluation sera exploitée en 2024
6. Organiser un atelier de présentation des résultats d'études intéressantes sur la demande des MPME afin d'orienter ou d'éclairer les activités des SFD	Non réalisée		Participation à l'élaboration de la stratégie (ADPME) de financement des PME. Cette stratégie a fait le diagnostic des difficultés des PME en matière d'accès au financement. Ce

Prévisions	Réalisations	Niveau d'exc.	Observations
			diagnostic fera l'objet de communication aux SFD en 2024
7. Organiser un séminaire sur la contribution des SFD au financement de l'économie à la base	Réalisée pour : - L'élaboration et la publication des Termes de Références en vue de la sélection d'un Consultant - La réception et le dépouillement des offres - La sélection du Consultant et la notification de l'adjudication - Le suivi des travaux du Consultant - L'organisation d'un atelier de présentation et de validation des résultats de l'étude par les SFD.		
8. Participer aux travaux des comités d'élaboration de la PNDM et vulgarisation de la SNFI	Réalisée pour : - La participation aux divers rencontres et séminaires abordant la question de mise en œuvre de la stratégie nationale d'inclusion financière - La participation aux réunions du projet PITN2R.		
9. Participer aux sessions du CNM, du CSFASM, de la CNSMO	Réalisée pour : - La participation aux sessions du CNM - La participation à l'atelier du CSFASM ayant réuni les Maires des Communes sur l'assainissement du secteur de la microfinance au Bénin		
10. Diffuser le magazine de la microfinance	Réalisée pour : - L'élaboration et la diffusion du premier magazine		Un seul numéro élaboré, le second

Prévisions	Réalisations	Niveau d'exc.	Observations
			actualisé pour le compte de 2024
11. Appuyer à la demande, techniquement les SFD pour la réalisation de leurs actions de promotion	Réalisée pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le suivi de la mission d'élaboration du schéma directeur informatique de CAP FINANCES SA</li> <li>- La promotion du SFD CCR-BENIN dans le Magazine de la Micro Finance</li> <li>- L'appui à COOPEC-AD/BENIN pour la réalisation de l'évaluation interne des risques relatifs au BC/FT</li> <li>- La supervision des ateliers de restitution des formations en partenariat avec le FNDA par les SFD (COMUBA, FINANCIA, PEBCo-BETHESDA, ALIDé et CPEC)</li> <li>- La réception et le traitement de la plainte d'un client du SFD SALEM BRAHA FINANCE</li> <li>- Le traitement et la transmission de statistiques suite aux demandes des SFD et des usagers.</li> </ul>		
12. Collecter les données 2022 des SFD et procéder à leur traitement sur la plateforme ProMFI	Réalisée pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La collecte des données de 42 SFD (disponibles intégralement ou partiellement)</li> <li>- Le traitement et l'importation de données sur la plateforme ProMFI</li> </ul>		Les données de CESCA et PADME n'ont pas été rendues disponibles dans le délai
13. Développer de synergies d'actions avec les structures étatiques : (FNM, FNDA, DGM,	Réalisée pour les diverses synergies relatées au niveau de la rubrique « RELATIONS AVEC LES AUTORITES DE CONTRÔLE ET AUTRES ACTEURS » du présent rapport.		

Prévisions	Réalizations	Niveau d'exc.	Observations
ANSSFD, DGSF, BCEAO, FGDR, etc.)			
14. Développer de synergies d'actions avec les autres structures (APBEF, ADAPAMI, TECHNOSERVE, ProFinA, ProCaR, ENABEL, PACOFIDE, ...).	Réalisée pour les diverses synergies relatives au niveau de la rubrique « RELATIONS AVEC LES AUTORITES DE CONTRÔLE ET AUTRES ACTEURS » du présent rapport.		
<b>Niveau de réalisation du Programme 1 : 82,14%    Totalemment Exécutée : 11    Partiellement Exécutée : 1    Non Exécutée : 2</b>			

**Annexe 2 : Niveau d'exécution détaillé du programme d'activités n°2**

Prévisions	Réalizations	Niveau d'exc.	Observations
<p>1. Contribuer au renforcement des capacités des dirigeants et gestionnaires des SFD sur diverses thématiques</p>	<p>Réalisée pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation de 39 sessions de formation conformément à l'Agenda</li> <li>- L'organisation de deux sessions de formation diplômantes (une pour Chargés de Prêt et la seconde pour les chefs d'Agence et organisation des examens finaux) ;</li> <li>- L'animation et le développement du programme AME-L               <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Organisation de 4 sessions du niveau 1 et 3 sessions du niveau 2 avec des cohortes composées d'agents de SFD du Bénin, du Togo et du Burkina Faso ;</i></li> <li>o <i>Suivi du déroulement des cohortes</i></li> <li>o <i>Organisation de webinaires de présentation des cours aux SFD</i></li> <li>o <i>Présentation des cours AME-L à l'administration de l'ENEAM et à la FASEG</i></li> <li>o <i>Mise en place (en cours) du comité de pilotage pour la mise en ligne de nouveaux cours</i></li> </ul> </li> </ul>		
<p>2. Vulgariser la Charte de gouvernance des SFD</p>	<p>Réalisée pour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>L'élaboration du projet de charte de gouvernance</i></li> <li>o <i>L'organisation des rencontres avec les SFD, autorités du secteur et partenaires au développement pour l'amendement du projet de charte</i></li> <li>o <i>Finalisation de la charte et vulgarisation aux SFD</i></li> </ul>		

Prévisions	Réalizations	Niveau d'exc.	Observations
3. Vulgariser les outils d'évaluation de la gouvernance et du contrôle interne	Réalisée pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La vulgarisation de l'outil de diagnostic sur le contrôle interne au sein des SFD</li> <li>- La mise en adéquation de l'outil d'évaluation du système de gouvernance avec la charte de bonne gouvernance des SFD.</li> </ul>		
4. Appuyer en partenariat avec SACO CESO, les SFD dans la résorption des problèmes de gouvernance, de direction et de leadership	Réalisée pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formalisation des besoins des SFD en assistance technique et l'élaboration du plan d'actions pluriannuel</li> <li>- L'orientation des coachs vers les SFD selon les profils et les besoins.</li> <li>- L'appui-accompagnement de 3 SFD (CMMB, DJOSSE Finances et ASF Bénin) dans l'élaboration de plan stratégique</li> </ul>		
5. Contribuer au renforcement des capacités des SFD sur la maîtrise des risques liés au financement agricole et des produits innovants	Réalisée pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation et la supervision des ateliers de duplication par les SFD des formations sur l'EF (partenariat avec le FNDA)</li> <li>- L'organisation d'un atelier de concertation des acteurs : FNDA, SFD et ATDA sur la synergie pour le financement agricole</li> <li>- L'organisation des missions de suivi-post formations auprès des SFD partenaires du FNDA</li> </ul>		
6. Suivre auprès du PITN2R le projet de plate-forme de finance digitale mutualisée	Réalisée pour la participation aux réunions du projet PITN2R sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la finalisation des besoins de formation recueillis dans le cadre de l'élaboration du plan de formation global du projet ;</li> <li>- les prérequis nécessaires à l'intégration des données des SFD sur la plateforme cible du projet et ;</li> <li>- le processus de recrutement de consultant en charge de formation des acteurs des chaines de valeur prioritaires du projet</li> </ul>		

Prévisions	Réalisations	Niveau d'exc.	Observations
	- la mise en place de la plateforme mutualisée de finance digitale		
7. Faire le suivi de l'implémentation des plateformes PowerCard et AVIA dans les SFD	Réalisée pour : - La collecte d'information sur l'implémentation de PowerCard Microfinance au niveau de Vital Finance ; - Le suivi de l'implémentation de la solution AVIA.		
8. Elaborer un guide des réunions d'équipes et d'organes au sein des SFD	Réalisée pour : - L'élaboration du projet de guide de conduite des réunions - L'organisation des séances d'amendements avec les SFD - La finalisation du guide (prise en compte des amendements et montage graphique)		
9. Organiser des rencontres bimestrielles de DG sur des thèmes comme financement, confiance, motivation, leadership, management	Réalisée pour : - L'organisation de rencontres des DG de SFD sur plusieurs thématiques dont le management, l'économie de la confiance, la motivation personnelle et professionnelle, etc.		
10. Organiser des rencontres des Points Focaux Statutaires, EFH et Environnement.	Réalisée pour : - L'organisation d'une rencontre des PF statutaires sur les réalisations à mi-parcours du Consortium Alafia		Report des autres rencontres en 2024
11. Collecter les besoins de formation des SFD et éditer l'agenda de formation 2024	Réalisée pour : - L'élaboration de questionnaire de collecte de données en liens avec les besoins de formation des SFD - La compilation et l'analyse des données collectées		

Prévisions	Réalisations	Niveau d'exc.	Observations
	- L'édition et la vulgarisation de l'agenda de formation 2024		
12. Vulgariser le guide pour la digitalisation des opérations financières des SFD dans l'UEMOA	Réalisée pour : - Les préparatifs de la rencontre de vulgarisation du guide - La tenue de la rencontre de vulgarisation.		Atelier animé par des cadres de la BCEAO sollicitée à cet effet.
13. Organiser des rencontres entre corps de métiers des SFD sur la maîtrise des risques liés au financement agricole et au financement des produits innovants	Réalisée pour : - Les préparatifs de rencontres (identification des SFD disposant d'expériences à partager avec les pairs, invitation des SFD, etc.) ; - L'organisation d'une rencontre de partage d'expériences sur la maîtrise des risques liés au financement agricole et au financement des produits innovants		
14. Organiser une visite d'étude pour les SFD dans la sous-région sur la transformation digitale des opérations financières des SFD	Non réalisée		
15. Vulgariser l'outil de diagnostic des performances en financement agricole des SFD	Réalisée pour : - L'organisation d'une rencontre de présentation et de sensibilisation des SFD sur l'outil PerFinA		

Prévisions	Réalisations	Niveau d'exc.	Observations
16. Réaliser l'étude de faisabilité et d'opportunité d'un SIG mutualisé intégré avec plateforme de finance digitale	Réalisée pour : - L'organisation d'une rencontre avec les SFD sur la pertinence d'un SIG mutualisé intégré avec plateforme de finance digitale		
17. Mobiliser les partenaires pour le financement du projet de SIG mutualisé	Réalisée pour : - Des démarches menées auprès des partenaires dont la Banque Mondiale à travers le PITN2R pour l'accompagnement dans l'acquisition d'un SIG intégré		
<b>Niveau de réalisation du Programme 2 : 88,23%</b> <b>Totalement Exécutée : 14</b> <b>Partiellement Exécutée : 2</b> <b>Non Exécutée : 1</b>			

**Annexe 3 : Niveau d'exécution détaillé du programme d'activités n°3**

Prévisions	Réalisations	Niveau d'exc.	Observations
1. Réaliser une enquête sur les coûts et avantages de mutualisation des services d'intérêt commun dans le contexte actuel des SFD et identification des services à mutualiser	Réalisée pour : - Le recrutement d'un consultant pour réaliser l'enquête - Le suivi des travaux du consultant - L'organisation d'un atelier de validation des résultats de l'enquête par les SFD.		Les actions sur cette activité seront poursuivies en 2024

Prévisions	Réalizations	Niveau d'exc.	Observations
2. Organiser un atelier sur l'identification des approches de solutions aux questions relatives à la solidarité de place	Réalisée pour l'organisation d'un atelier sur l'identification d'approches de solutions aux questions en lien avec la solidarité de place.		L'une des approches de solutions est le financement inter SFD
3. Organiser un atelier sur l'identification des causes et conséquences de la « mauvaise concurrence entre SFD »	Réalisée pour : - L'identification d'un consultant pour le recensement des causes et conséquences de la « mauvaise concurrence » - L'organisation d'atelier de présentation et de sensibilisation des SFD sur les causes et conséquences de la « mauvaise concurrence ».		
4. Diffuser le dépliant institutionnel de l'APSFD	Réalisée pour l'actualisation et l'édition du dépliant institutionnel de l'APSFD.		
5. Mettre à jour le site Internet de l'APSFD	Réalisée pour : - L'amélioration du contenu des pages statiques du site - La rédaction et la publication d'informations sur les réalisations du secteur - La publication des annonces de formation de chaque mois		
6. Renforcer les capacités du personnel et des dirigeants de l'APSFD	Réalisée pour : - La poursuite de la participation de la C/SATIT au cours de Master en Microfinance organisé par le réseau MAIN - La participation du personnel cadre à la SAM, édition 2023 à Lomé – Togo.		
7. Faire certifier les comptes de l'exercice 2022 de l'APSFD	Réalisée pour : - La facilitation de l'organisation de l'audit des comptes 2022 de l'APSFD - Le suivi pour le dépôt du rapport définitif par le commissaire au compte.		

Prévisions	Réalisations	Niveau d'exc.	Observations
8. Elaborer et publier le rapport annuel 2022 de l'APSFD	Réalisée pour : - La collecte des inputs nécessaires à l'élaboration du rapport - La rédaction et la publication du rapport annuel 2022.		
9. Faciliter la tenue des sessions du CA et du CS de l'APSFD	Réalisée pour l'appui administratif à la tenue des sessions du CA et du CS.		
10. Finaliser l'aménagement du parking de l'APSFD	Réalisée pour : - Le suivi des travaux d'aménagement - La réception définitive du parking et sa mise en exploitation.		
11. Procéder à l'acquisition de matériels en remplacement de ceux amortis (ordinateurs, véhicules, tables de conférence, etc.)	Réalisée pour : - L'acquisition d'ordinateurs portables et autres accessoires informatiques - L'entretien du matériel roulant, des ordinateurs et autres équipements.		
12. Faire réviser la grille des redevances statutaires de l'APSFD	Réalisée pour : - La présentation des résultats de réflexions et des propositions du comité mis en place à l'Assemblée Générale le 25 août 2023 - Le recueil des amendements et observations de l'AG.		Les actions seront poursuivies en 2024
13. Organiser l'AG 2023 des SFD membres	Réalisée pour la préparation et l'organisation des travaux de l'AG 2023		AG tenue au siège de l'APSFD le 25 août

Prévisions	Réalisations	Niveau d'exc.	Observations
			2023 avec la validation de l'ensemble des documents soumis à l'examen.
14. Participer aux Assemblées générales de la FAPSFD-UEMOA, du MAIN et du SEEP Network	Réalisée pour la participation aux AG pour lesquelles l'APSFD a reçu d'invitations (FAPSFD, MAIN)		
15. Elaborer le plan d'affaires 2024 – 2028 de l'APSFD	Réalisée pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le recrutement de consultant pour la réalisation de la mission</li> <li>- Le suivi des travaux du consultant</li> <li>- L'organisation d'un atelier d'orientation stratégique avec les SFD</li> <li>- La finalisation et la réception de la version définitive du plan d'affaires</li> </ul>		
<b>Niveau de réalisation du Programme 3 : 96,67%</b> <span style="margin-left: 100px;"><b>Totalement Exécutée : 14</b></span> <span style="margin-left: 100px;"><b>Partiellement Exécutée : 1</b></span> <span style="margin-left: 100px;"><b>Non Exécutée : 0</b></span>			

#### Annexe 4 : Statistiques sur les formations organisées

<b>Thèmes de formation</b>	<b>Périodes</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Nombre sessions</b>	<b>H</b>	<b>F</b>	<b>Total</b>
Elaborer son plan de travail et suivre son budget annuel	25 au 27 janvier 2023	ALAFIA	01	10	00	10
Education financière (Acteurs Société Civile)	24, 25 et 27 janvier	ALAFIA-ADAPAMI-ONG3M	03	78	30	108
Loi de finances 2023 : Innovations et obligations fiscales des IMF	27 janvier 2023	ALAFIA	01	21	09	30
Mesure et contrôle des impayés, calcul et fixation du taux d'intérêt en microfinance	31 janvier au 03 février 2023	ALAFIA	01	18	02	20
Notions financières de bas pour un Agent de crédit	03 février	ALAFIA	01	13	01	14
Mobilisation de ressources dans le contexte de lutte contre le BC /FT	15 au 17 février	ALAFIA	01	08	01	09
Prospecter et gagner de nouveaux clients	23 février	ALAFIA	01	08	10	18
Outils de gestion d'un portefeuille dégradé	24 février 2023	ALAFIA	01	20	02	22
Contrôle et dépouillement des comptes de charges	23 mars	ALAFIA	01	09	04	13
Elaboration de la cartographie des risques de BC/FT dans les SFD	22 au 24 mars	ALAFIA	01	35	02	37
Lecture des états financiers et annexes, interprétation des ratios pour les Dirigeants Elus	25 au 27 avril	ALAFIA	01	3	01	04
Métier de Chargé de Prêt : montage de dossier de crédit	27 au 29 avril	ALAFIA	01	08	04	12
Les obligations légales des SFD en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme	1 <sup>er</sup> mai	ALAFIA-MSA	01	18	09	27

Dépouillement du portefeuille crédit et techniques de prévention et de détection des fraudes liées au SIG	03 au 05 mai	ALAFIA	01	15	02	17
Analyse et montage des dossiers de crédit	08 au 10 mai	ALAFIA-MSA	01	04	03	07
Techniques de conquête de la tontine et mobilisation de l'épargne tontine	11 au 12 mai	ALAFIA-MSA	01	14	00	14
Les obligations légales des SFD en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme et l'évaluation des risques LBC/FT	17 au 18 mai	ALAFIA-COOPEC-AD/Bénin	01	25	06	31
Métier de caissier, de Guichetier et détection de billets faux	17 au 19 mai	ALAFIA	01	00	16	16
Le Référentiel comptable spécifique aux SFD de la zone UEMOA	22 au 26 mai	ALAFIA-MSA	01	04	05	09
Tontine digitale : Avantages et risques pour les SFD	25 mai	ALAFIA	01	07	00	07
Gestion du plan de carrière du personnel des SFD	31 mai au 02 juin	ALAFIA	01	08	04	12
Le leadership au féminin	14 au 16 juin	ALAFIA-ProFinA	01	00	25	25
Diplôme professionnel CP (1 <sup>ère</sup> rencontre)	19 au 23 juin	ALAFIA	01	28	01	29
Audit et contrôle internes (en ligne)	26 et 27 juin	ALAFIA-BCEAO	01	03	03	06
Pratique du contrôle interne dans un SFD en zone UEMOA	26 au 28 juillet	ALAFIA	01	14	2	16
Diplôme professionnel en Microfinance-Chef d'Agence	14 au 18 août (1 <sup>ère</sup> rencontre)	ALAFIA	01	24	6	30
Résultats déficitaires et stratégies d'amélioration de la performance	21 au 23 août	ALAFIA	01	05	00	05

financière et sociale de son SFD						
Recouvrement des impayés et règlement des contentieux au vu des innovations de la loi portant modernisation de la justice	29 au 21 août	ALAFIA	01	06	01	07
Règles pour l'efficacité des relances des clients débiteurs (flash en ligne)	05 octobre	ALAFIA	01	17	2	19
Gestion des clients difficiles et des clients en colère débiteurs (flash en ligne)	06 octobre	ALAFIA	01	15	2	17
Evaluation de la performance des IMF : Faites parler vos chiffres à travers l'outil Factsheet	13 au 15 novembre	ALAFIA	01	04	01	05
Gestion des impayés, calcul et fixation du taux d'intérêt en microfinance	28 nov. Au 1 <sup>er</sup> déc 2023	ALAFIA	01	22	05	27
Les obligations des SFD en matière de LBC/FT	1 <sup>er</sup> décembre 2023	ALAFIA/ACF B	01	00	07	07
Les Obligations et responsabilités des Dirigeants en matière de LBC/FT	06 décembre 2023	ALAFIA	01	15	01	16
Du travail à la performance : la motivation des cadres hormis la rémunération	07 décembre 2023	ALAFIA	01	08	00	08
L'organisation des travaux d'inventaire et de clôture provisoire des comptes en fin d'année	15 décembre 2023	ALAFIA	01	07	03	10
La gestion préventive du risque de réputation dans un SFD	20 décembre 2023	ALAFIA	01	04	02	06
			<b>39</b>	<b>498</b>	<b>172</b>	<b>670</b>

## Annexe 5 : Statistiques sur la formation en ligne (AME-L) à fin décembre 2023

Niveaux	Cohortes	Nb. Inscrits		Début formation	Fin formation	Admis	Echec	Taux de réussite
		H	F					
<b>1</b>	Cohorte#1	08	11	12/01/23	20/03/23	10	09	<b>52,63%</b>
	Cohorte #2	09	05	12/01/23	20/03/23	09	05	<b>64,28%</b>
	Cohorte #3	15	07	26 /06/23	04/08/23	16	06	<b>72,73%</b>
	Cohorte #4	08	02	04 /09/23	31/10/23	06	04	<b>60,00%</b>
<b>2</b>	Cohorte #1	08	01	12/01/23	20/03/23	09	00	<b>100%</b>
	Cohorte #2	14	01	26 /06/23	04/08/23	11	04	<b>73,33%</b>
	Cohorte #3	08	03	04 /09/23	31/10/23	08	03	<b>72,27%</b>
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>30</b>			<b>69</b>	<b>31</b>	<b>69%</b>
		<b>100</b>				<b>69</b>	<b>31</b>	

## Table des matières

---

SIGLES ET ABREVIATIONS .....	3
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	5
INTRODUCTION .....	6
1. LE SECTEUR EN BREF .....	7
1.1. Synthèse des problèmes majeurs du secteur .....	9
1.2. Synthèse des défis et enjeux du secteur .....	9
2. DONNEES GENERALES SUR L'ASSOCIATION .....	12
2.1. La composition de l'APSFD-Bénin .....	12
2.1.1. L'organigramme de l'APSFD-Bénin .....	12
2.1.2. L'Assemblée Générale .....	13
2.1.3. Les organes de l'Assemblée Générale .....	13
2.1.4. La Direction Générale .....	14
2.1.5. La vision et la mission de l'APSFD-Bénin .....	14
2.1.6. Les valeurs fondamentales de l'Association .....	15
2.1.7. Les prestations offertes par l'Association .....	15
2.2. Revenus d'exploitation de l'APSFD-Bénin .....	16
2.3. Charges d'exploitation de l'APSFD-Bénin .....	17
2.4. Répartition du personnel de l'APSFD-Bénin .....	18
2.5. Vérification des comptes et fonctionnement des organes .....	18
3. DONNEES RELATIVES AUX ACTIVITES DE L'APSFD-BENIN .....	19
3.1. DEFENSE DES INTERETS COLLECTIFS DES MEMBRES ET PROMOTION DU SECTEUR .....	19
3.2. APPUIS A LA PROFESSIONNALISATION ET AU DEVELOPPEMENT DES SFD 24	
3.3. DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL DE L'APSFD ET COOPERATION ENTRE SFD 29	
3.4. Réalisations budgétaires .....	35
3.5. Investissement .....	37
4. REALISATIONS AVEC LES STRUCTURES PARTENAIRES .....	39
5. ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	40

5.1. Niveau d'exécution des programmes .....	40
5.2. Etats financiers de 2023.....	40
5.2.1. Situation patrimoniale.....	40
5.2.2. Compte de résultat .....	42
6. FONCTIONNEMENT DES ORGANES DIRIGEANTS .....	44
6.1. L'Assemblée Générale.....	44
6.2. Le Conseil d'Administration .....	45
6.3. Le Conseil de Surveillance .....	45
6.4. La Direction Générale .....	46
CONCLUSION .....	47
ANNEXES .....	48
<b>Annexe 1 : Niveau d'exécution détaillé du programme d'activités n°1 .....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 2 : Niveau d'exécution détaillé du programme d'activités n°2 .....</b>	<b>53</b>
<b>Annexe 3 : Niveau d'exécution détaillé du programme d'activités n°3 .....</b>	<b>57</b>
Annexe 4 : Statistiques sur les formations organisées .....	61
Annexe 5 : Statistiques sur la formation en ligne (AME-L) à fin décembre 2023	64