

COSPEC, Burundi

La Coopérative de Solidarité avec les Paysans pour l'Épargne et le Crédit (COSPEC) a été créée en janvier 2001, sur initiative locale des producteurs agricoles de la province de Cibitoke (Nord-Ouest du Burundi), afin d'accompagner la relance de leurs activités économiques, après la fin du conflit armé qu'a connu le pays dans les années 90. Avec un réseau de six agences, l'institution couvre aujourd'hui toute la province où elle offre des produits d'épargne et de crédit à une clientèle majoritairement composée d'agriculteurs, d'éleveurs, d'artisans et de petits commerçants. Au 30 septembre 2007, la coopérative comptait près de 4 100 membres dont 374 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 85 K USD et un encours d'épargne de 311 K USD.

Rating GIRAFE

Rating

D

Tendance

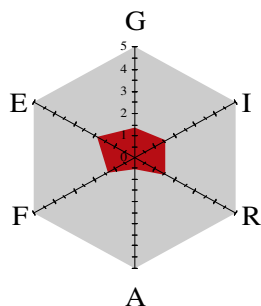
A surveiller

Date

Novembre 2007

Valable jusqu'à Octobre 2008

Détail de la note



Gouvernance – Information –
Risques – Activités – Financement
Efficacité et Rentabilité

Contact Planet Rating

El hadji Diop
ediop@planetrating.com
+221 33 821 79 39

Contact IMF

Charles Itanguishaka
Bujumbura BP 5671 Burundi
citangi@yahoo.fr
+257 22 26 22 54/79 92 85 85

ED/311207

Éléments-clé de la notation

- Malgré les résultats positifs affichés, l'institution n'est pas encore rentable après ajustements nécessaires. La COSPEC ne comptabilise pas correctement certaines charges avérées (provisions pour créances douteuses, pertes sur prêts...etc.).
- La qualité du portefeuille est très mauvaise, car plus du tiers des crédits octroyés accusent un retard de remboursement. Le suivi des arriérés est déficient.
- Le système d'information connaît des insuffisances importantes, notamment dans le suivi du portefeuille et le traitement comptable, qui s'ajoutent à un contrôle interne trop précaire rendent l'institution très vulnérable aux risques de fraudes.
- La gouvernance n'est pas encore suffisamment dynamique et efficace et l'équipe de direction n'est pas organisée de manière parfaitement opérationnelle pour résoudre plusieurs des faiblesses institutionnelles constatées.
- L'institution jouit néanmoins d'une situation de quasi monopole dans sa zone d'intervention, même si elle n'a pas encore développé une offre de produits suffisamment flexible pour accroître plus rapidement ses parts de marché.

Tendance

La note a été octroyée avec une tendance « à surveiller » pour souligner les défis importants (amélioration de la gestion du portefeuille et des liquidités, faiblesse du contrôle interne et du système d'information, insuffisances des financements disponibles...etc.) qui interpellent l'avenir de l'institution. COSPEC reste ainsi vulnérable à des difficultés qui menacent sa pérennité si les mesures requises ne sont pas prises rapidement pour pallier les faiblesses constatées.

Indicateurs de performance

USD , ou en monnaie locale si précisé	Déc. 2004	Déc. 2005	Déc. 2006
Actif	156 898	583 357	399 734
Croissance	48,5%	247,7%	(30,1%)
Encours de crédit	48 259	287 695	72 591
Croissance	-	457,5%	(74,3%)
Encours d'épargne	126 305	222 782	245 084
Croissance	74,9%	65,0%	12,3%
Emprunteurs actifs	187	204	151
Epargnants actifs	1 804	2 041	4 287
Employés	8	15	23
ROE	-	15,7%	16,0%
ROA	-	2,2%	1,7%
Dettes / Fonds propres	2,47x	9,62x	6,84x
Rendement du portefeuille	-	9,8%	13,1%
Ratio de charges d'exploitation	-	10,2%	22,3%
PAR 31-365	NA	NA	NA
PAR > 365	NA	NA	NA
Taux de pertes sur prêts	NA	NA	NA

Secteur de la microfinance

Le secteur de la microfinance est relativement jeune bien que les premières expériences remontent à 1967 avec les interventions de la BNDE (Banque Nationale pour le Développement Economique), suivies en 1984 par l'implantation des premières coopératives d'épargne et de crédit initiée par le CICM (Centre international de Crédit Mutuel). L'expansion du secteur a en effet, connu son réel essor à partir de 1995 avec le lancement de plusieurs initiatives privées de mise en place d'institutions de microfinance (IMF) ayant le statut de banque, de coopérative d'épargne et de crédit, d'association sans but lucratif, d'ONG ou de volet de projet de développement.

Le secteur de la microfinance compte aujourd'hui près de 29 opérateurs dont 13, qui représentent près de 95% du marché national, sont membres du Réseau des Institutions de Microfinance (RIM) mis en place en 2001¹. Au 30 juin 2005, ces opérateurs comptaient près de 281 000 membres et avaient collecté 13,1 M USD d'épargne pour un encours de crédit de 16,8 M USD. Le marché est dominé par la FENACOBU et UCODE qui comptent 76% des 155 points de ventes du pays, près de 49% du sociétariat et la FENACOBU collecte à elle seule plus de 45% de l'épargne totale du secteur. Le marché du crédit est dominé par le FDC (4,8 M USD) suivi de la BNDE (4,3 M USD) et la FTSE (2,7 M USD). Le secteur de la microfinance représente globalement 10,3% des dépôts du système financier national, 9% de l'encours de crédits et plus de 60% des guichets à cette date.

Avant la publication de la nouvelle réglementation, en juillet 2006, le cadre juridique d'activité de la microfinance était caractérisé par une diversité de textes légaux et réglementaires selon le statut de l'opérateur concerné². La nouvelle réglementation a permis une harmonisation et une uniformisation du cadre légal dont la supervision et le contrôle de l'application ont été confiés à la Banque Centrale BRB (Banque de la République du Burundi). La nouvelle loi a subdivisé les acteurs en différentes catégories³ :

- Première catégorie : les coopératives d'épargne et de crédits (qui sont autorisées à collecter l'épargne) ;
- deuxième catégorie : les entreprises de microfinance (dont le capital minimum est de 200 K USD qui sont également autorisées à collecter l'épargne).

¹ Cette structure fait office d'association nationale des institutions de microfinance en proposant un cadre de réflexion, d'échange et de concertation pour mieux développer les mécanismes de professionnalisation du secteur. La COSPEC en est membre fondateur.

² loi bancaire n° 01/017 du 23 octobre 2003, loi du 06 mars portant code des sociétés privées et publiques, cadre juridique des COOPEC contenu dans le décret du 27 décembre 1999, etc.

³ Les banques et établissements financiers qui exercent des activités de microfinance continuant à être régis par la Loi bancaire.

- troisième catégorie : les programmes et projets de microcrédit qui ne peuvent collecter que l'épargne de garantie de leurs clients.

Seulement, la répartition de l'offre continue de présenter de grandes disparités entre la capitale Bujumbura et les provinces du Nord qui sont relativement bien desservis en produits et services microfinanciers contrairement à l'Est du pays qui est très peu pourvu. Les acteurs internationaux intervenant au Burundi sont également réduits et comptent principalement le PNUD (réalisation du diagnostic général du secteur en 2001, initiative du projet de réglementation du secteur en partenariat avec le BIT en 2006, etc.), World relief (qui a lancé une institution –Turame-), Women's World Banking, etc. Les défis auxquels le secteur devra faire face concernent la faible expertise du personnel des institutions, le déficit de capital des IMF's, la faiblesse du dispositif de surveillance, etc.

Sources : www.lamicrofinance.org, Etude sur le secteur national (Eric Ngendahayo) et RIM.

Environnement politique et économique

Après les contreperformances de 2005, où la croissance a été affectée par une mauvaise récolte de café, le pays a enregistré de meilleurs résultats en 2006 et les perspectives à court terme paraissent plus favorables. De meilleurs résultats attendus du secteur agricole et les activités du BTP, stimulées par la reconstruction du pays, tirent la croissance. Pourtant, cette dernière restera insuffisante pour réduire la pauvreté (troisième pays le plus pauvre du monde), accentuée par une pression démographique élevée et l'insuffisance des ressources foncières. L'activité demeurera, de plus, extrêmement vulnérable à des chocs externes.

Dans ce contexte, les comptes du pays vont rester très déséquilibrés, la couverture du besoin de financement étant assurée par l'aide internationale, laquelle s'est déjà traduite par un rééchelonnement de la dette en Club de Paris et l'admission du pays à l'initiative PPTE. Elle demeure cependant en partie conditionnée par une accélération des réformes structurelles. Surtout, les incertitudes politiques demeurent très importantes. Les autorités, largement élues en 2005 en application des accords de paix d'Arusha de 2000, n'ont pas enregistré de progrès significatifs en matière de désarmement et de réintégration des personnes déplacées, et le cessez-le-feu conclu en septembre 2006 avec la dernière rébellion hutue ne semble pas respecté. De plus, les rumeurs de tentatives de coup d'Etat et de corruption généralisée au sein du parti au pouvoir ont aiguisé à nouveau les tensions internes et réduit le capital de sympathie dont il disposait au sein de la population et des pays donateurs.

Classé au 169^{ième} rang mondial sur 177 selon l'indice de Développement humain du PNUD⁴, le Burundi a une population estimée à 7,9 millions d'habitants dont plus de 55% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 3,4% par an et l'espérance de vie est de 44 ans.

Notation Coface pays : D

Environnement économique et politique du pays présentant un risque très élevé qui aggravera des comportements de paiement généralement exécrables.

en millions USD	2 003	2 004	2 005	2006 (e)	2007 (p)
Croissance économique (%)	(1,2)	4,8	0,9	3,8	4,7
Inflation (%)	10,7	8	13,4	11	8,5
Solde public/PIB (%)	(13,8)	(19,7)	(16,8)	(22,8)	(21,9)
Exportations	38	48	57	70	84
Importations	126	149	239	315	364
Balance commerciale	(88)	(101)	(182)	(245)	(280)
Balance courante/PIB (%)	(21,3)	(25,5)	(34,3)	(37,9)	(37,8)
Dette extérieure/PIB (%)	225	208	178	153	141
Service de la dette/exports bs (%)	75,5	90,6	49,2	39,4	32,6
Réserves en mois d'importations	1,1	0,9	1	1,1	1
PIB / habitant (USD)	82	90	106	119	126

Sources : COFACE @rating ; www.cofacerating.com; données reproduites avec l'autorisation de la COFACE, actionnaire de Planet Rating ; Banque Mondiale, FMI.

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

La COSPEC a opté pour un statut de coopérative agréée, en février 2001, suivant les prescrits de la loi de 1996 et autorisée, en décembre 2006, par la Banque de la République du Burundi (BRB) à poursuivre ses activités suivant le Décret de juillet 2006 portant Réglementation des activités de microfinance au Burundi. La publication de cette nouvelle loi marque le début de la supervision du secteur assurée par la BRB. Dans la période précédente, la COSPEC a fonctionné en l'absence d'une supervision importante qui a conduit nombre de ses paires à des situations de faillites dues à leur faible structuration institutionnelle, ainsi qu'un faible contrôle de leurs activités. Aujourd'hui, la BRB a défini des normes prudentielles strictes dont le respect fait l'objet d'inspections dans les institutions. Elle exige l'envoi, à une fréquence trimestrielle, de la situation patrimoniale, financière et de portefeuille à l'ensemble des institutions agréées. La COSPEC a déjà fait l'objet d'une inspection, du mois d'octobre à décembre 2006, dont les conclusions ont été favorables à la poursuite de ses activités.

Depuis 2004, la COSPEC réalise chaque année un audit de ses états financiers. Le cabinet MultiConsulting Group

(MCG) est le dernier auditeur en date de la coopérative (exercice 2006). Il succède au cabinet SITEX qui a réalisé les audits des années 2004 et 2005⁵.

Avant la publication de la nouvelle réglementation, la comptabilité de l'institution était tenue sur la base d'une adaptation de la comptabilité bancaire. Aujourd'hui, l'institution est assujettie au référentiel comptable défini par les dispositions de la nouvelle réglementation.

Propriété

La coopérative est la propriété de ses membres qui se regroupent par colline⁶ pour élire les délégués collinaires (58), parmi lesquels sont élus des délégués zonaux (16) qui se regroupent pour choisir un représentant par commune (6) appelé délégué communal. Les organes de gouvernance sont composés du Conseil d'Administration (CA) de 7 membres, un Conseil de Surveillance (2 membres) et un Comité de Crédit (6 membres)⁷. Le CA est composé de différentes personnalités (anciens banquiers, religieux, commerçants, etc.) élues pour une durée de trois années renouvelables chaque fois que de besoin. Les membres se réunissent à une fréquence trimestrielle et ont comme caractéristique commune d'être tous originaires de la province de Cibitoke.

Subventions

L'institution n'a pas reçu de subventions depuis sa création. Elle est toutefois en cours de négociation avec plusieurs bailleurs, principalement FORCE⁸ et Terrafina, pour recevoir des subventions destinées à la construction de nouveaux locaux (siège et agences), à l'acquisition d'équipement informatique et de transport, à l'organisation de formation pour le personnel et les élus, etc. Le montant cumulé des subventions potentielles est de 355 K USD à recevoir sur une période de douze mois.

Composition du financement

L'institution finance son activité essentiellement par l'épargne des membres qui atteignait 256 M BIF (245 K USD) en fin 2006 et les fonds propres dont le montant était de 53 M BIF (51 K USD) à la même date.

Equipe de direction

L'institution est dirigée par un Comité de Direction (CD) composé du Directeur Gérant (DG), d'un Chef Comptable, d'une Comptable, qui joue également le rôle de gérante de

⁵ Les cabinets d'audit doivent maintenant être agréés auprès de la Banque Centrale pour être en mesure de certifier les comptes des IMFs.

⁶ Il s'agit d'une subdivision territoriale de l'administration burundaise.

⁷ Dans son organigramme, l'institution ajoute les Commissaires aux Comptes parmi les organes de gouvernance.

⁸ Fonds de Relance, de Conseil et d'Echange

l'agence du siège, et un Auditeur Interne (AI)⁹. Le DG est l'initiateur et membre fondateur de la coopérative qu'il dirige depuis sa création. Il est diplômé d'une Maîtrise en socio-économie et poursuit actuellement un Master en Management d'une IMF à l'Université Catholique d'Afrique Centrale (Cameroun). Il jouit d'une longue expérience comme universitaire, haut fonctionnaire¹⁰ et a suivi plusieurs autres formations en microfinance : gestion des impayés, performances sociales, planification stratégique, etc.

Organisation

Le réseau est organisé à trois niveaux : *le siège* qui assure la gestion stratégique, le contrôle opérationnel et la centralisation de l'information, *les agences* qui assurent la relation avec les membres (octroi des crédits et collecte de l'épargne) et *les délégués* (collinaires, zonaux et communaux) qui sont les relais du réseau auprès des communautés dans lesquelles vivent les membres.

Les décisions d'octroi de crédits sont exécutées par les gérants des agences après approbation des demandes par les délégués et validation des dossiers par le DG. Les opérations de liquidité (encaissement/décaissement) sont également effectuées au niveau des agences, par les caissiers placés sous la supervision des gérants. Ces derniers sont en charge du traitement, manuel, des données de suivi (épargne et crédit) qu'ils envoient, à une fréquence mensuelle, aux agents du siège (Chef comptable, Comptable, AI) pour la saisie comptable effectuée sur un fichier Excel commun.

Les liquidités sont gardées au niveau des agences jusqu'à un montant maximal de 2 M BIF (1 912 USD). Les excédents sont collectés par le DG lors de ses visites de contrôle ou versés par les gérants lors de leurs déplacements au siège¹¹.

Pénétration du marché

La coopérative a une couverture de l'ensemble de la province de Cibitoke à travers six branches : Mabayi, Buganda, Mugina, Murwi, Rugombo et l'agence du siège. La province surnommée « pays de la banane » est caractérisée par un fort dynamisme agricole et un développement important du petit commerce transfrontalier (RDC, Rwanda, etc.). La COSPEC y est quasiment la seule institution de microfinance, sauf dans les localités de Mugina et Rugombo où le réseau COOPEC dispose d'antennes. La concurrence demeure encore faible entre les

deux réseaux bien qu'ils ne partagent pas d'informations sur leurs clientèles respectives, notamment les clients indélébiles.

Produits et services

L'institution propose un seul type de produit de crédit d'un montant maximal de 3 M BIF (2 868 USD) sur une durée ne pouvant pas dépasser 6 mois. Le taux d'intérêt appliqué est de 14% par semestre¹², calculé sur le capital initial, et pour toutes les demandes de crédit, les emprunteurs sont tenus de déposer une épargne de garantie préalable d'un montant variant entre 33% et 50% du montant de crédit souhaité. L'épargne de garantie doit être constituée au moins quatre mois avant la date de demande et d'octroi du crédit et reste indisponible pendant toute la durée de remboursement. Cette garantie financière est habituellement complétée par des garanties matérielles (principalement des titres fonciers) et/ou la caution d'une personne tierce. L'institution ne propose, à l'heure actuelle, que des crédits individuels mais prévoit d'ajouter à sa gamme le crédit solidaire, à la condition qu'elle reçoive des subventions à ce titre. L'agriculture (bananes, maraîchage, café, thé, etc.) et le commerce sont les principales activités financées avec un taux effectif global de 26,5% en moyenne.

L'institution propose également des produits d'épargne à vue, non rémunérée et pouvant être retirée à tout moment, et des produits d'épargne à terme, rémunérée à 3% par semestre et indisponible sur cette période.

Réseaux et affiliations

La COSPEC est membre de plusieurs réseaux notamment le Réseau des Institutions de Microfinance (RIM) du Burundi, l'AFMIN, le MAIN, le PREFED et l'ASSOPADI¹³. Pour certains de ces réseaux, le DG de la coopérative est membre du Conseil d'Administration (RIM, AFMIN) ou membre du Bureau Exécutif (ASSOPADI).

⁹ L'Auditeur interne est admis au sein du Comité de Direction en tant qu'observateur.

¹⁰ Il est ancien Directeur Général de la Fonction Publique Nationale, ancien Secrétaire d'Etat en charge de la Coopération Internationale et ancien ambassadeur (Suède, Norvège et Finlande).

¹¹ Le transfert peut également être confié à une personne de confiance dans certains cas.

¹² Le taux a connu une revalorisation au mois d'août 2007 car il était de 15% par semestre depuis la création de l'institution.

¹³ AFMIN : Africa Microfinance Network, MAIN : Microfinance African Institutions Network, PREFED : Programme Régional de formation et d'Echanges pour le développement (Afrique Centrale), ASSOPADI : xxxx (Cibitoke).

■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « d »

Prise de décision

Le processus de prise de décision n'est pas encore très dynamique et connaît une forte centralisation au niveau du DG, ce qui traduit la faible maturité institutionnelle de la coopérative.

Celle-ci n'arrive pas encore à prendre en charge efficacement les défis majeurs auxquels elle fait face (amélioration de la gestion du crédit, adaptation du système d'information, consolidation des compétences des agents, etc.) car la réflexion stratégique ne s'oriente pas encore sur ces sujets de renforcement institutionnel au sein du CA. Les administrateurs montrent en fait une grande dépendance aux propositions du DG pour orienter la prise de décision stratégique, alors que ce dernier est fortement impliqué dans la gestion opérationnelle de l'institution. Il ne bénéficie notamment pas d'un support stratégique majeur de la part des membres du CD, ce qui génère un risque de personne clé à son niveau.

L'information de pilotage proposée au CA est encore de qualité limitée, en particulier sur des domaines essentiels tels que la situation du portefeuille, la gestion des liquidités ou encore les constats majeurs relevés par l'AI lors de ses missions. Certains membres du CA font bénéficier à l'institution de leur expérience acquise (banque, gestion de communauté, etc.) mais présentent globalement des besoins en renforcement de leurs capacités sur la gouvernance en microfinance, notamment la définition des orientations stratégiques et le contrôle de la mise en œuvre des décisions prises. Ils montrent un bon niveau de disponibilité et se réunissent à fréquence régulière mais la prise de décision reste encore trop peu proactive pour guider l'institution vers l'atteinte d'une meilleure efficacité institutionnelle.

Planification

L'institution dispose d'un Plan Triennal d'Actions (2007-2009) simple basé sur une analyse SWOT¹⁴ adéquate, mais souffre de nombreuses faiblesses qui limitent sa pertinence.

En effet, le Plan actuel a été élaboré avec une bonne implication des différents acteurs à travers des assemblées générales organisées par commune. Il propose une bonne description de l'environnement d'intervention de l'institution, un diagnostic réaliste de ses forces et faiblesses et identifie quatre objectifs généraux pertinents :

- améliorer les performances et les capacités managériales de l'institution ;
- assurer son équilibre social et stabiliser ses ressources humaines ;
- améliorer le fonctionnement, l'image et la viabilité tant sociale que financière ;
- et renforcer la collaboration et les échanges entre l'institution et les acteurs du secteur.

Seulement, cette planification très récente¹⁵ comporte des faiblesses intrinsèques qui limitent sa pertinence et ses chances de mise en œuvre correcte. En effet :

- Elle ne fait pas mention de projections sur le portefeuille de crédit et d'épargne alors que ce sont les fondements de l'activité de l'institution ;
- Le budget élaboré est faiblement détaillé et se résume à un budget de dépenses. Il n'est pas accompagné par des états financiers prévisionnels, notamment des produits escomptés, pour donner une indication sur l'équilibre financier poursuivi ;
- Les sources de financement nécessaires à la prise en charge du plan¹⁶ ne sont pas encore identifiées et il n'existe pas encore un chronogramme clair de réalisation des activités, alors que la période de couverture a déjà commencé.

L'institution prévoit d'apporter certaines améliorations au plan actuel, en particulier sur le niveau de détail du budget et la validation d'un chronogramme par le CA, à la suite d'une évaluation à mi-parcours qu'elle projette de faire dans les mois à venir. A l'heure actuelle, il n'existe pas encore un suivi formalisé du budget même si on note une forte implication des membres du CA dans la validation du processus de réception des subventions en cours de négociation.

Equipe de direction

L'équipe de direction actuelle n'est pas organisée de manière efficace et la définition des rôles et des responsabilités spécifiques de ses membres n'est pas claire. Le fonctionnement global de l'équipe n'est, en fait, pas très fluide à cause de la forte centralisation des responsabilités au niveau DG et une prise d'initiative très limitée des autres membres -avec pour effet les faiblesses notées dans la prise de décision-.

Il existe de grandes différences de niveau de compétence au sein de l'équipe, particulièrement entre le DG et les autres membres, et la chaîne de responsabilisation n'est pas fonctionnelle. Malgré le bon niveau de motivation affiché, les membres de l'équipe ne présentent en fait que des

¹⁴ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) : forces, faiblesses, opportunités et menaces.

¹⁵ Il a été finalisé en janvier 2007.

¹⁶ Le montant du budget retenu est de 532 M BIF (508 K USD) dont près de 26% devront être mobilisés en interne.

périmètres de compétences très réduites (comptabilité, animation locale, etc.) qui n'offrent pas une complémentarité satisfaisante à une prise en charge globale et efficace de leur rôle de direction. Ainsi, certaines compétences sont encore insuffisamment développées au sein de l'institution notamment dans la gestion du portefeuille, l'amélioration des procédures existantes ainsi que le développement commercial du réseau.

Le CA prévoit de remédier à ses insuffisances en procédant à des changements (licenciements, nouveaux recrutements et réorganisation de la répartition des tâches) dans les prochains mois.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est très basique car elle ne permet pas à l'institution de se doter de personnel en nombre et qualité suffisants pour un fonctionnement efficace. Les besoins n'ont en fait pas été définis pour assurer une bonne efficacité de l'organisation : types de compétences nécessaires au sein de l'équipe de direction, tâches relevant du rôle de gérant des agences, compensation de l'absence d'agents de crédit dans l'organigramme, etc.

La politique de formation est également basique car elle se résume à l'organisation d'ateliers de formation (une ou deux fois par an) animés par le personnel interne. Elle ne permet pas de doter les agents de toutes les capacités nécessaires à la bonne réalisation de leurs tâches. La politique de rémunération est limitée par la faiblesse des ressources disponibles au sein de l'institution. Cette dernière donne d'ailleurs priorité à la rémunération des actionnaires, par la distribution de dividendes, par rapport au recrutement des compétences nécessaires à son développement (voir « E »). Il existe un système d'évaluation annuel mais celui-ci n'est pas encore utilisé comme outil de pilotage par une récompense de la performance avec une part variable de la rémunération.

Information

Information est noté « d »

La gestion de l'information est largement manuelle avec une infrastructure informatique faible et centralisée au niveau du siège. La sécurité de l'information est limitée par l'absence de mot de passe individuel, de système de back up organisé et régulier, ainsi qu'une centralisation correcte de la gestion des données. Une réorganisation de l'archivage des documents papier a été initiée mais celle-ci n'est pas encore satisfaisante.

Globalement l'information produite est de faible qualité, disponible avec retard et son analyse est quasi inexistante.

L'information sur les activités (suivi crédit et épargne) souffre des faiblesses liées au système manuel (erreurs, omissions, double écritures, etc.). Elle ne répond pas aux standards en matière de traitement et de consolidation des données de portefeuille en l'absence de tableaux de bord réguliers ; notamment dans le suivi de la défaillance, la distinction par type d'activité financée, par branche, etc. L'information comptable a connu des améliorations avec l'arrivée du nouveau Chef comptable mais n'est pas encore fiabilisée. Certains principes comptables ne sont pas respectés¹⁷ et des montants importants sont enregistrés en comptes d'attente ou de régularisation qui ne sont pas apurés en fin d'année. Cette information souffre également de retards importants dans son enregistrement et surtout sa consolidation qui n'est faite que plusieurs mois après la clôture de l'exercice.

Les états financiers ont été audités sur les trois dernières années mais renferment toujours des anomalies significatives, dont certaines ont fait l'objet de réserves de la part des auditeurs.

Risques

Risques: identification et contrôle est noté « d »

Procédures et contrôle interne

L'institution dispose d'un manuel de procédures simple qui regroupe les principaux cycles de gestion : crédit, épargne, trésorerie, etc. De même, un système de contrôle interne basique a été mis en place : validation des écritures de caisse par les gérants, comptage des liquidités en fin de journée, validation des octrois de crédit par le DG et les délégués, etc. Cependant, le respect des procédures existantes et leur adaptation aux spécificités de fonctionnement de la COSPEC ne sont pas toujours établis. On note en particulier des cumuls de fonctions incompatibles comme la gérance de la caisse centrale effectuée par la comptable du réseau ou encore l'enregistrement des écritures comptables de certaines agences (Mugina et Murwi) par l'AI, qui est censé en effectuer le contrôle. Les documents envoyés par les agences ne font, par ailleurs, pas l'objet de contrôles approfondis avant leur enregistrement comptable.

Ces faiblesses dans le respect des procédures et la mise en place d'un contrôle interne performant sont, en partie, dues à l'insuffisance des effectifs au sein de l'institution, ainsi qu'une efficacité limitée de l'organisation actuelle pour assurer un niveau de sécurité satisfaisant des opérations. La COSPEC reste donc vulnérable aux fraudes et en cas d'occurrence, leur détection rapide n'est pas garantie du fait

¹⁷ Par exemple, des contre passations d'écriture ont été faites de manière très arbitraire pour corriger certaines anomalies faisant l'objet de réserves par les auditeurs externes.

des lacunes présentes dans les procédures de contrôle interne.

Audit interne

Le poste d'Auditeur Interne a été récemment créé, en mai 2007, sur recommandation des auditeurs externes et comprend un agent. Ce service ne présente toutefois pas de capacités satisfaisantes d'identification, de contrôle et de limitation des risques classiques de la microfinance au sein de l'institution.

Outre le temps limité imparti à la réalisation des contrôles, du fait de l'appui de l'AI dans l'enregistrement comptable des données des caisses, il existe, en fait, un besoin important de formation au niveau du personnel de ce service. Le service n'est pas encore doté d'un calendrier formel d'intervention et pour les quelques missions déjà effectuées, les rapports produits sont très sommaires. Ils ne renseignent pas de manière pertinente sur la nature des contrôles effectués, la valorisation des anomalies constatées et ne comprennent pas des recommandations pertinentes pour pallier les faiblesses relevées. En l'absence d'intervention efficace du Conseil de Surveillance, le DG effectue des contrôles réguliers (portefeuille, trésorerie, etc.) lors de ses passages dans les agences. Ces interventions complètent le rôle joué par l'AI mais ne permettent pas encore de couvrir toutes les zones de risques identifiées dans les procédures d'audit interne existantes.

Les missions d'audit externe constituent un complément utile à la maîtrise du risque au sein de l'institution, même si le choix de l'auditeur doit être très minutieusement réalisé. La BRB effectue également des missions d'inspection mais celles-ci sont encore très peu régulières.¹⁸

■ Activités

Activités: produits et services est noté « e »

Positionnement sur le marché

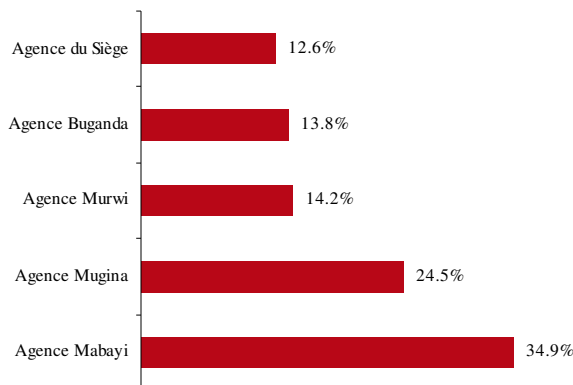
L'institution est née d'une initiative locale des ressortissants de la province de Cibitoke, ce qui en a permis une bonne appropriation par les membres. La répartition du portefeuille montre une prépondérance des agences de Mabayi et de Mugina qui totalisent près de 60% du portefeuille global et une moyenne variant entre 12% et 15% pour les autres agences (Murwi, Buganda et siège)¹⁹. La concurrence

¹⁸ L'institution n'a reçu qu'une seule mission d'inspection depuis sa création et nous n'avons pas pu apprécier ses résultats car le rapport ne nous a pas été fourni lors de notre passage.

¹⁹ L'institution a procédé, en août 2007, à l'ouverture d'une nouvelle agence dans la commune de Rugombo (chef lieu de la province) et compte maintenir ce rythme (une agence par an) jusqu'en 2010 vers Buhariya, Ndayal, Bukinanyana, etc.

demeure globalement faible car l'institution est en situation de quasi monopole dans quatre localités sur les six où elle intervient. Toutefois, le potentiel de marché s'avère relativement limité dans la province, en particulier dans le placement du crédit, car l'institution dispose de ressources importantes, provenant de l'épargne des membres, qu'elle n'arrive pas à recycler en crédits.

Encours de crédit par branche - Sept. 2006



Gestion du portefeuille de prêt

La méthodologie de gestion du crédit est globalement fonctionnelle et implique du personnel bénévole (délégués collinaires, zonaux, etc.) qui donne des informations utiles sur les demandeurs, dont il a une bonne connaissance. Cependant, elle souffre d'un certain nombre de faiblesses, relevant des conditions du crédit, qui limitent son efficacité :

- obligation est faite à l'ensemble des demandeurs de constituer une épargne minimum, de l'ordre de 50% du montant souhaité en crédit, qui reste indisponible pendant les quatre mois précédant l'octroi du crédit et sur toute la durée du crédit. Cette conditionnalité limite fortement la cible de personnes pouvant mobiliser une part si importante du montant emprunté sur une période si longue.
- La durée des crédits octroyés ne peut pas dépasser 6 mois quelque soit l'objet d'utilisation, ce qui ne convient pas aux besoins de crédit pour investissement ou la construction.
- De même, le taux d'intérêt appliqué est commun à tous les types de crédits quelque soit le type d'activité financée et le profil de risque des demandeurs.

La chaîne de gestion du crédit connaît surtout des faiblesses dans le traitement des prêts en retard qui se caractérise par une faible efficacité. La responsabilisation des gérants et des délégués n'est pas très bien définie dans le recouvrement des crédits et leurs faibles compétences ne leur permettent pas de s'acquitter efficacement de leurs tâches. Le taux de portefeuille à risque concerne, aujourd'hui, au moins le tiers du portefeuille de l'institution sachant qu'il faut tenir compte des défaillances relevées dans le suivi de l'information pour l'analyse de ce taux de défaillance. Cette situation globale

est d'autant plus inquiétante que quasiment l'ensemble du portefeuille de l'institution est prêté in fine.

Risque de crédit

L'institution ne tient pas encore une balance âgée correcte de son portefeuille à risque, ce qui a une incidence forte sur la détermination du niveau de couverture du risque de crédit. Celle-ci demeure d'ailleurs très faible car la coopérative ne mène que depuis très récemment une politique de provisionnement des crédits en retard et le passage en pertes des impayés, de plus de 365 jours, n'est quasiment jamais réalisé. Une des conséquences de cette situation étant une surestimation probable de l'encours réel du portefeuille actuel, qui comprend des crédits, à l'évidence, irrécouvrables.

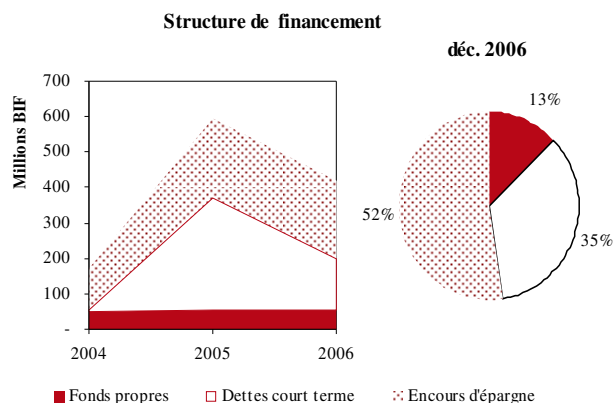
Le système de garantie utilisé (épargne préalable, aval des délégués ou encore mise en gage du titre foncier) permet de mitiger un peu le risque de crédit mais ne propose pas une couverture optimale. L'institution reste tenue de procéder à un assainissement approfondi de son portefeuille pour avoir une meilleure maîtrise de sa qualité. Cette opération devra avoir des conséquences importantes sur la situation comptable, notamment la diminution de l'encours actuel de crédit (passage en pertes) avec un effet sur le bilan et une augmentation des charges (dotations aux provisions pour crédit en retard) qui affectera le compte de résultat.

Gestion de l'épargne

L'institution bénéficie d'un engouement important pour ses produits d'épargne, particulièrement pour ses DAT rémunérés à 3% par semestre. Ils représentent 64,2% des 245 K USD d'épargne collectée par l'institution en fin 2006. Seulement, et à cause, du potentiel limité de placement en crédit dans la province ainsi que leurs conditions contraignantes d'octroi, l'institution n'arrive pas à transformer l'essentiel de cette épargne en prêts aux membres. L'institution a d'ailleurs souhaité mener une démarche prudentielle, au regard de la faible qualité de son portefeuille, en investissant une part importante de cette épargne disponible en Certificats du Trésor proposés par la BRB rémunérés à 7% par semestre. Cet investissement atteignait 200 M BIF (191 K USD) en fin 2006.

Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « d »



La structure de financement révèle une faible capitalisation de la coopérative avec des fonds propres qui représentent seulement 13% du passif total en fin 2006. Une part non négligeable de ce total (35%) est d'ailleurs constituée de dettes à court terme relevant des comptes internes des agences qui n'ont pu être apurés par le siège de l'institution. Le passif global a connu une hausse importante en 2005, pic observé sur le graphique ci-dessus, du fait de la comptabilisation de contre parties d'intérêts « non acquis » sur le crédit en retard. Ces intérêts, qui sont en fait des pénalités, ont fait l'objet d'une capitalisation continue pour atteindre 242 M BIF (236 K USD) en fin 2005. Cette comptabilisation n'est pas très pertinente car les montants d'intérêt considérés sont souvent exorbitants et s'appliquent à des crédits qui sont en retard de plusieurs mois voire années. Certaines corrections ont d'ailleurs été enregistrées sur l'année 2006 ce qui explique la baisse du passif total parallèlement à l'actif concerné.

Gestion Actif/ Passif

L'institution n'est pas exposée aux risques financiers classiques bien qu'elle n'ait pas développée une politique de gestion Actif/passif approfondie. En effet :

- Il n'y a pas de risque de change car les sources de financement et leur emploi sont libellés en monnaie locale ;
- Il n'y a pas de risque de taux car l'institution n'a pas recours à l'emprunt commercial ;
- Le risque de maturité est faible car l'institution dispose de ressources importantes en DAT qui couvrent largement l'encours de portefeuille de crédit.

La COSPEC est plutôt confrontée à un risque de solvabilité en raison des montants importants de crédits à passer en charges (dotation aux créances douteuses) ou en pertes estimés à 11 K USD qui devront affecter ses fonds propres qui s'élèvent à 51 K USD en fin 2006.

Stratégie de financement

L'institution n'a, jusqu'à maintenant, pas développé de stratégie de financement agressive. Cette démarche relevait d'une stratégie volontaire car la coopérative a fait le choix de compter sur la mobilisation d'épargne et la cotisation sociale de ses membres pour financer son activité, jusqu'à une date récente. Cette option a été pertinente car elle lui a permis de disposer de ressources importantes mais a également engendré un coût (rémunération à 3% par semestre des DAT et distributions annuelles de dividendes aux associés²⁰) important qui pèse sur ses charges (voir « E »).

A ce jour, la COSPEC n'a quasiment pas bénéficié de subventions en provenance de bailleurs de fonds. Depuis quelques mois, l'institution mène des négociations poussées avec certains bailleurs pour recevoir des subventions destinées à la construction de locaux, l'acquisition de matériel de transport, de matériel informatique et au renforcement de capacité de son personnel. Le Fonds FORCE a déjà signé un accord de financement de 220 M BIF (210 K USD) qui devrait être décaissé très prochainement²¹. De même, le bailleur Terrafina a accepté d'octroyer à l'institution une subvention de 98 K EUR (145 K USD) étalée sur l'année 2008 pour financer une partie des activités mentionnées ci-dessus.

Cette stratégie de recherche de financement, orientée essentiellement dans la recherche de subvention, devrait se dynamiser dans le futur car l'emprunt commercial n'est pas encore une option prioritaire pour l'institution.

Gestion de la liquidité

La gestion des liquidités est centralisée mais l'institution n'a pas développé de politique efficace de gestion prévisionnelle de ses liquidités, qui connaissent une faible optimisation. Cette situation se caractérise par deux facteurs principaux :

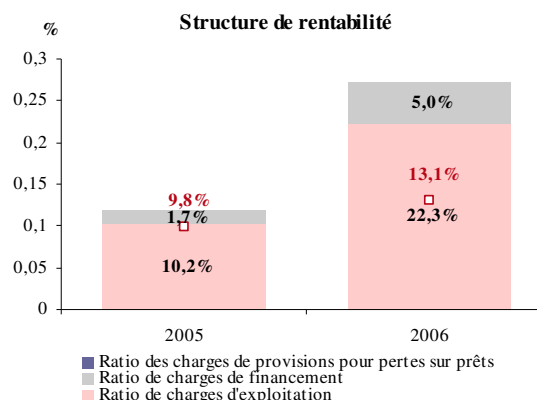
1. La disponibilité de montants importants d'épargne qui représentent quasiment le triple de l'encours de crédit (72 K USD) en fin 2006 et obligent l'institution à avoir un recours important à la souscription aux Certificats du Trésor proposés par la Banque Centrale.
2. Une rotation et un suivi peu maîtrisés des liquidités collectées qui s'illustrent par les montants importants de dettes à court terme restées en suspens entre le siège et les agences.

²⁰ 5 399 BIF (4,87 USD) en 2004, 2 270 BIF (2,21 USD) en 2005 et 1 145 BIF (1,09 USD) en 2006.

²¹ Les appels d'offres pour la construction de nouveaux locaux sont actuellement en cours de lancement.

■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « d »



Analyse de la rentabilité

La COSPEC n'est pas rentable malgré le fait qu'elle affiche une rentabilité positive en moyenne de 16% de ROE et 2% de ROA sur les deux dernières années. Ces résultats n'ont été possibles que du fait de l'absence de passage en pertes ainsi qu'une sous estimation avérée des dotations aux provisions pour créances douteuses, en référence à la mauvaise qualité de portefeuille actuelle.

Le rendement du portefeuille, malgré une faible augmentation sur la période -passant de 10% à 13%- , demeure très faible en comparaison des moyennes affichées par les institutions paires (21,3%²²). Il est largement inférieur au TEG moyen de 26,5% ce qui traduit encore la faible qualité de portefeuille actuelle. L'institution est ainsi structurellement déficitaire car ces niveaux de rendement ne permettent pas de couvrir le ratio de charge d'exploitation qui est passé de 10% en fin 2005 à 22% en 2006 en raison d'une augmentation des charges de personnel, qui passent de 7 M BIF (6,8 K USD) à 16 M BIF (15,2 K USD) entre 2005 et 2006, ainsi que la dotation aux provisions, seulement pour une partie du portefeuille à risque, de l'ordre de 7 M BIF (6,8 K USD) en fin 2006.

Le volume du portefeuille reste particulièrement bas et ne représente que 16,3%²³ du total actif en fin 2006, très inférieur à la moyenne des institutions paires qui affichent un ratio de 67,1%.

L'institution arrive, en revanche, à dégager une marge financière quasiment équivalente au rendement du portefeuille de crédit grâce à ses autres activités d'intermédiation financière (collecte de l'épargne et investissement en Certificat du Trésor de la BRB). Ces

²² Microbanking Bulletin Africa 2006

²³ Le ratio de 48,2% observé en 2005 n'est pas représentatif du fait de la capitalisation importante d'intérêt sur des crédits en retard.

produits lui permettent de couvrir les charges de financement, essentiellement constitués de la rémunération de l'épargne à terme (dont le ratio est passé de 1,7% en 2005 à 5% principalement du fait de la croissance du portefeuille d'épargne par rapport à celui du crédit) et la rémunération des parts sociales des associés dont la somme représente près de 10% des charges totales de la coopérative en fin 2006.

Au regard de cette structure globale de rendement, les perspectives de rentabilité de l'institution restent encore incertaines, à moins qu'elle ne réussisse à relever les défis suivants :

- L'assainissement de la qualité du portefeuille par le recouvrement ou le passage en pertes des crédits qui connaissent un retard de remboursement de plus de 12 mois.
- Le renforcement de capacités des gérants et des délégués pour une meilleure gestion du cycle de crédit (analyse des demandes, décision d'octroi, suivi du remboursement, etc.) ;
- La dynamisation de la croissance du portefeuille qui reste particulièrement bas malgré les ressources importantes disponibles (épargne). Cette dynamisation, indispensable pour réaliser des économies d'échelle substantielles, pourrait éventuellement s'orienter vers l'extension de l'offre de crédit en dehors de la province originelle de Cibitoke.

Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une nouvelle évaluation. Planet Rating ne pourra pas être tenu responsable des suites d'un investissement/financement réalisé sur la base de ce rapport.

■ Indicateurs de performance

Données en USD, sauf indication contraire

	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
Portefeuille de prêt			
Evolution du portefeuille			
Encours de crédit	48 259	287 695	72 591
Encours de crédit (BIF)	52 892 116	294 887 505	75 930 007
Evolution	-	457,5%	(74,3%)
Encours de prêt moyen	-	169 649	177 255
Emprunteurs actifs	187	204	151
Evolution	-	9,1%	(26,0%)
Encours moyen par client	258	1 410	481
% du PIB par habitant	286,6%	1330,1%	404,2%
Prêt moyen au déboursement	594	961	2 198
% du PIB par habitant	659,5%	906,3%	1 847,1%
Qualité du portefeuille			
Prêts réchelonnés	-	10,1%	36,2%
PAR 31-365	NA	NA	NA
PAR > 365	NA	NA	NA
Taux de pertes sur prêts	NA	NA	NA
Couverture du risque de crédit			
Ratio de couverture du risque	NA	NA	NA
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	NA	NA	NA
Epargne			
Encours d'épargne	126 305	222 782	245 084
Encours d'épargne (BIF)	138 429 947	228 352 013	256 357 381
Evolution	74,9%	65,0%	12,3%
% épargne obligatoire	-	-	55,8%
% épargne volontaire	-	-	44,2%
Epargnants actifs	1 804	2 041	4 287
Evolution	-	13,1%	110,0%
Encours moyen par épargnant	70	109	57
Obligatoire	NA	NA	88
Volontaire	NA	NA	40
Employés			
Nombre total d'employés	8	15	23
% Agents de crédit	50,0%	33,3%	21,7%
Taux de renouvellement du personnel	36,4%	26,1%	10,5%
Analyse financière			
ROE	-	15,7%	16,0%
Dettes / Fonds propres	2,5x	9,6x	6,8x
ROA	-	2,2%	1,7%
Structure de rentabilité			
Rendement du portefeuille	-	9,8%	13,1%
Ratio de charges d'exploitation	-	10,2%	22,3%
Coût par emprunteur	34	85	262
Emprunteurs par employé	23	14	7
Emprunteurs par agent de crédit	47	41	30
Encours moyen par client (USD)	258	1 410	481
Ratio de charges de financement	-	1,7%	5,0%
Coût de l'épargne	-	1,7%	4,1%
Coût des emprunts	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	NA	NA	NA
PAR 31-365	NA	NA	NA
Taux de pertes sur prêts	NA	NA	NA
Optimisation des ressources			
Encours de prêts / Actif total	29,2%	48,2%	16,3%
Revenus des placements en % des revenus financiers	31,3%	41,0%	25,4%
Liquidité			
Encours de prêts / encours d'épargne	44,5%	129,1%	34,4%
Liquidité / Actif total (LAR)	15,3%	28,1%	1,3%
Ratios ajustés			
Ratio de charges d'ajustement	-	0,0%	0,0%
AROE	NA	15,7%	16,0%
AROA	NA	2,2%	1,7%
Autonomie financière	NA	140,3%	117,4%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	NA	10,2%	22,3%
Ratio ajusté de charges de financement	NA	1,7%	5,0%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	NA	0,0%	0,0%
Taux de change 1 USD= xx BIF	1 096,0	1 025,0	1 046,0

COSPEC		BIF			USD			Evolution	
Compte de résultat	Notes	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	2005/2004	2006/2005
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		31 686 799	28 972 313	59 426 279	28 911	28 266	56 813	(8,6%)	105,1%
Revenus du portefeuille		21 762 281	17 100 220	24 218 829	19 856	16 683	23 154	(21,4%)	41,6%
Intérêts reçus sur prêts		20 216 984	13 995 865	17 937 961	18 446	13 655	17 149	(30,8%)	28,2%
Frais et commissions sur prêts		1 545 297	3 104 355	6 280 868	1 410	3 029	6 005	100,9%	102,3%
Pénalités reçues sur prêts		-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		9 924 518	11 872 093	15 076 391	9 055	11 583	14 413	19,6%	27,0%
Autres produits liés aux services financiers	A	-	-	20 131 059	-	-	19 246	-	-
Intérêts versés et charges assimilés (b)		1 892 190	2 949 554	9 279 169	1 726	2 878	8 871	55,9%	214,6%
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts versés sur épargne		1 892 190	2 949 554	9 279 169	1 726	2 878	8 871	55,9%	214,6%
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	-	-	-	-	-	-	-
Marge financière brute [c=a-b]		29 794 609	26 022 759	50 147 110	27 185	25 388	47 942	(12,7%)	92,7%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		-	-	-	-	-	-	-	-
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		-	-	-	-	-	-	-	-
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'exploitation (e)		7 057 831	17 694 447	41 339 079	6 440	17 263	39 521	150,7%	133,6%
Charges de personnel (dont charges sociales)		2 916 124	7 040 140	16 972 100	2 661	6 868	16 226	141,4%	141,1%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		4 141 707	10 654 307	24 366 979	3 779	10 394	23 295	157,2%	128,7%
Dépréciation et amortissement		643 522	852 569	11 226 762	587	832	10 733	32,5%	1 216,8%
Conseil		491 150	1 000 000	1 564 000	448	976	1 495	103,6%	56,4%
Loyer, frais bancaire, Eau , Electricité		635 135	1 074 572	1 231 279	580	1 048	1 177	69,2%	14,6%
Frais de transport		391 150	583 450	1 619 340	357	569	1 548	49,2%	177,5%
Fournitures et entretiens		632 960	2 400 705	704 825	578	2 342	674	279,3%	(70,6%)
Jetons de présence, frais de missions, etc.		917 490	2 817 169	4 530 644	837	2 748	4 331	207,1%	60,8%
Dons et cotisation (MAIN, RIM etc.)		400 000	1 462 800	774 200	365	1 427	740	265,7%	(47,1%)
Autres		30 300	463 042	2 715 929	28	452	2 596	1 428,2%	486,5%
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		22 736 778	8 328 312	8 808 031	20 745	8 125	8 421	(63,4%)	5,8%
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		22 736 778	8 328 312	8 808 031	20 745	8 125	8 421	(63,4%)	5,8%
Produits non-opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		22 736 778	8 328 312	8 808 031	20 745	8 125	8 421	(63,4%)	5,8%
Subventions (l)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net [m=k+l]	B	22 736 778	8 328 312	8 808 031	20 745	8 125	8 421	(63,4%)	5,8%

Notes : A : Il s'agit de diverses reprises effectuées sur les réserves facultatives, les provisions d'impôts, les créances douteuses, etc.

B : On constate un écart de 105 K BIF (100 USD) entre le résultat de l'exercice 2006 et celui figurant sur les états financiers audités.

COSPEC		BIF			USD			Evolution	
Bilan	Notes	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	2005/2004	2006/2005
ACTIF		171 959 812	597 940 701	418 121 716	156 898	583 357	399 734	247,7%	(30,1%)
Actif court terme (CT)		168 216 689	591 391 716	395 337 657	153 482	576 968	377 952	251,6%	(33,2%)
Disponibilités	A	26 328 541	168 052 022	5 418 131	24 022	163 953	5 180	538,3%	(96,8%)
Investissements CT - valeur nette		66 000 000	30 000 000	204 993 808	60 219	29 268	195 979	(54,5%)	583,3%
Encours net de prêts à CT		50 212 281	288 330 670	68 038 772	45 814	281 298	65 047	474,2%	(76,4%)
Encours brut de prêts		52 892 116	294 887 505	75 930 007	48 259	287 695	72 591	457,5%	(74,3%)
Provisions pour pertes sur prêts		2 679 835	6 556 835	7 891 235	2 445	6 397	7 544	144,7%	20,4%
Intérêts courus non échus		2 620 585	5 327 198	9 556 074	2 391	5 197	9 136	103,3%	79,4%
Sur encours de prêts		2 620 585	5 327 198	9 556 074	2 391	5 197	9 136	103,3%	79,4%
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	B	23 055 282	99 681 826	107 330 872	21 036	97 251	102 611	332,4%	7,7%
Actifs long terme (LT)		3 743 123	6 548 985	22 784 058	3 415	6 389	21 782	75,0%	247,9%
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		3 743 123	6 548 985	22 784 058	3 415	6 389	21 782	75,0%	247,9%
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIF	C	171 959 812	597 940 701	421 339 855	156 898	583 357	402 811	247,7%	(29,5%)
Dettes		122 456 757	541 630 156	367 616 004	111 731	528 420	351 449	342,3%	(32,1%)
Dettes court terme		122 456 757	541 630 156	367 616 004	111 731	528 420	351 449	342,3%	(32,1%)
Epargne à vue		67 160 289	123 263 037	78 999 343	61 278	120 257	75 525	83,5%	(35,9%)
Epargne de garantie		51 633 276	105 088 976	141 853 523	47 111	102 526	135 615	103,5%	35,0%
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts à payer		1 403 925	4 543 223	4 194 790	1 281	4 432	4 010	223,6%	(7,7%)
Autres dettes court terme	D	2 259 267	308 734 920	142 568 348	2 061	301 205	136 299	13 565,3%	(53,8%)
Dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		49 503 055	56 310 545	53 723 851	45 167	54 937	51 361	13,8%	(4,6%)
Capital social		22 325 000	33 600 000	37 726 000	20 370	32 780	36 067	50,5%	12,3%
Fonds propres issus de subventions		-	-	-	-	-	-	-	-
Réserves et Report à nouveau sans subvention		27 178 055	22 710 545	15 997 851	24 797	22 157	15 294	(16,4%)	(29,6%)
dont exercice en cours		22 736 778	8 328 312	8 808 031	20 745	8 125	8 421	(63,4%)	5,8%
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-

Notes : A : L'écart noté entre le solde de 2005 et 2006 est principalement dû au transfert des liquidités détenues en Certificats du Trésor BRB sur le compte d'investissements court terme

B : Ce poste comprend les soldes des comptes de stocks, de régularisation, de manquants de caisses, en attente, etc. Il a été augmenté, en 2005, de 95 M BIF (92,6 K USD) constitués de parts sociales retirées aux membres.

C : on note un écart de 3,2 M BIF (3 K USD) entre le total actif et le total passif de l'exercice 2006.

D : Dont 242 millions en intérêts calculés sur les crédits en 2005, des virements de fonds, avis de virement, etc.

■ Formules

Productivité du personnel :	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
Rentabilité de l'actif (ROA) :	Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
Rentabilité ajustée de l'actif (AROA) :	Résultat net ajusté avant subventions / Actif moyen
Rentabilité des fonds propres (ROE) :	Résultat net avant subventions / Fonds propres moyens
Rentabilité ajustée des fonds propres (AROE) :	Résultat net ajusté, avant subventions / Fonds propres moyens
Levier :	Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
Rendement du portefeuille :	Revenus du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Ratio de ch. d'exploitation :	Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Ratio de ch. de financement :	Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Coût de l'épargne :	Intérêts versés sur l'épargne et charges assimilées / Encours moyen d'épargne
Coût des emprunts :	Intérêts versés sur les emprunts et charges assimilées / Encours moyen des emprunts
Ratio de charges de provisions :	Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois
Ratio de charges d'ajustement :	Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Encours de prêts sur actif :	Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
Autonomie financière :	Produits opérationnels/(Charges (financières, provisions pour pertes sur prêts opérationnelles + ajustements)
Taux de couverture du risque :	Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365
Taux de pertes sur prêts :	Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois

■ Echelle de notation

Note	Définition
A+	Excellent
A	L'IMF excelle dans le domaine évalué et peut servir de référence. Vision long terme d'amélioration continue. Pas de risques court ou moyen terme sur la continuité de l'exploitation. Risques long terme très bien suivis et contrôlés.
A-	
B+	Bon
B	Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.
B-	
C+	Minimum requis
C	Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
C-	
D	Insuffisant
	Procédures en place mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées / Risque à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
E	Risque de défaillance immédiate ou Très insuffisant
	Danger immédiat/latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable.