

**Intervalle de notation**

**Entre D et E**

**Indicateurs de performance**

(K EUR, sauf indication contraire)

ACTIVITE	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Nombre total d'employés (1)	4	4	4
Total Actif	350	176	285
En K FCFA	229 939	115 626	187 413
Encours de crédit	293	152	168
Encours d'épargne	42	30	23
Nombre d'emprunteurs actifs	86	74	106
Nombre d'épargnants	501	376	376
Taux Effectif Global	32,59%	45,61%	45,61%
PAR 31-365	0,0%	0,2%	17,3%
PAR > 365	NA	1,5%	80,7%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	4,7%
Ratio de couverture du risque	NA	94,9%	1,5%
<b>EUR/FCFA</b>	<b>656</b>	<b>656</b>	<b>656</b>
PERFORMANCE	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
ROE	55,2%	(4,9%)	10,0%
Dettes / Fonds propres	2 745,7%	1 031,2%	1 168,0%
ROA	2,8%	(0,3%)	0,8%
Autonomie opérationnelle	121,4%	96,9%	105,6%
Autonomie financière	121,4%	89,4%	11,6%
Rendement du portefeuille	4,0%	7,8%	20,4%
Ratio de charges d'exploitation	14,2%	7,9%	16,5%
Emprunteurs par employé	22	19	27
Ratio de charges de financement	0,3%	0,7%	0,0%
CROISSANCE	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Croissance du portefeuille de prêts	1 015,7%	(48,1%)	10,5%
Croissance de l'épargne	46,2%	(27,9%)	(23,6%)
Croissance de l'actif	825,5%	(49,7%)	62,1%

NOTE IMPORTANTE : la fiabilité des informations figurant sur ce tableau n'est pas garantie compte tenu des réserves émises sur la fiabilité du système d'information de l'institution (voir section « I »).

(1) Nombre équivalent en personnel composé de : une gérante, une caissière et quatre coordinatrices de zone

**MEC AFER NORD, Sénégal**

**Mars, 2006**

▪ **Description de l'institution**

Basée à Saint-Louis, la Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'Association des Femmes Entreprises Rurales du Nord (MEC AFER) a été créée en octobre 2000 par l'Association Femmes Entreprises Rurales du Nord. Depuis sa création, la mutuelle a bénéficié de l'appui technique et financier de quelques intervenants du secteur de la microfinance au Sénégal (notamment Winrock International, Aquadev, etc.) et redistribue essentiellement des financements octroyés par des programmes de développement nationaux : Fonds National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ) et Fonds National pour la Promotion de l'Entreprenariat Féminin (FNPEF) ; ou internationaux : Chine Petits Paysans (CPP) et Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).

Au 31 décembre 2005, la mutuelle comptait 866 membres dont 376 ayant un compte d'épargne actif pour un encours total des dépôts de 23 180 EUR, et 106 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 168 218 EUR.

▪ **Résumé du rating**

MEC AFER est une institution qui a connu une très forte croissance sur les trois dernières années grâce à son activité importante de redistribution de financements octroyés par des programmes de développement. Cependant, malgré une gouvernance dynamique et très impliquée, son organisation interne ne présente pas la maturité nécessaire pour assurer un suivi correct de ces lignes de crédits (le Conseil de Surveillance a longtemps été léthargique, le système d'information est essentiellement manuel et le contrôle interne quasiment inexistant). Ces facteurs internes, alliés à d'autres externes (influence des fonds sur le choix des bénéficiaires des crédits, faible niveau de remboursement des crédits, invasion acridienne notée en 2004, etc.) ont été à l'origine des nombreux dysfonctionnements que connaît aujourd'hui la gestion du crédit de la mutuelle.

**Améliorations nécessaires pour atteindre le minimum requis**

- Diversification des sources de financement
- Renforcement des capacités du personnel technique en microfinance, en comptabilité et en analyse financière
- Renforcement du système d'information
- Mise en place de procédures claires et précises notamment en termes de contrôle interne.

**Objectifs stratégiques**

Pour les années à venir, la mutuelle a comme objectifs stratégiques majeurs la diversification de ses sources de financement, l'augmentation de son taux de pénétration et le renforcement de sa gestion interne. Elle est à la recherche de partenaires techniques et financiers pouvant l'accompagner dans cette démarche afin de matérialiser son fort potentiel actuel.

**Planet Rating**

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France  
Tél.: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27  
rating@planetrating.com www.planetrating.com

**MEC AFER NORD – Ndèye Penda DIOUF**

Rue de France, Angle Henry-Louis Guillabert  
Saint-Louis Sénégal BP 698  
Tel : +221 961 28 42  
afer@sentoosn

## ■ Présentation de l'institution

### Statut, Surveillance et Audit

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit de l'Association des Femmes Entreprises Rurales du Nord (MEC AFER dans le reste du rapport) a démarré ses activités en octobre 2000. Elle a reçu le 3 septembre 2001 l'agrément de la cellule AT/CPEC (Ministère de l'Économie), qui assure la supervision du secteur au Sénégal. Cette supervision implique l'envoi annuel des états financiers de la mutuelle et des visites ponctuelles d'inspection par la cellule<sup>1</sup>.

Les états financiers de la mutuelle n'ont pas encore fait l'objet d'un audit par un cabinet indépendant. Ils sont établis par un prestataire externe depuis 2003 sur la base du grand livre des opérations tenu par la gérante.

### Réseaux

MEC AFER est membre de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance d'Épargne et de Crédit (APIMEC) du Sénégal.

### Propriété

Le sociétariat de la mutuelle est structuré en deux niveaux. Un premier niveau -informel- à l'échelle des quatre zones de coordination où sont élues les représentantes de zone (Dagana, Podor, Ross Béthio et Saint-Louis). Et un deuxième niveau -formel- qui regroupe les représentantes de zone en Assemblée Générale (AG) pour élire les membres des organes de gouvernance de la mutuelle. Les organes de gouvernance actuels comprennent un Conseil d'Administration (CA - 15 membres), un Comité de Crédit (CC - sept membres) et un Conseil de Surveillance (CS - sept membres). Le CA est actuellement présidé par Madame Ndèye Penda DIOUF.

### Subventions

Au 31 décembre 2005, la mutuelle a reçu relativement peu de subventions (près de 7 500 EUR en matériel de bureau, matériel informatique, achat de coffres forts, etc.). Les principaux donateurs sont Winrock International, à la création de la mutuelle en 2000 et la Banque Islamique de Développement, en 2004 et 2005-.

### Financements

Bailleur	Taux d'intérêt	Durée	Montant initial (FCFA)	Montant initial (EUR)	Montant dû au 31/12/05 (EUR)
FNPJ	2%	36 mois	90 468 138	137 918	Non disponible
FNPEF	1%	60 mois	84 970 000	78 823	78 823
CPP	1%	36 mois	76 815 638	117 105	83 877
BOAD	6%	12 à 36 mois	64 565 517	98 429	Non disponible

<sup>1</sup> MEC AFER a déjà reçu une visite d'inspection en 2003.

### Equipe de Direction

L'équipe de direction est composée de la gérante et de la caissière qui sont les deux seules salariées de la mutuelle. Elles présentent des besoins prononcés de formation en techniques de microfinance et ne bénéficient pas d'une longue expérience dans le secteur<sup>2</sup>. Il est à noter une forte implication de la Présidente du CA dans la gestion quotidienne de la mutuelle. Cette dernière jouit par ailleurs d'une forte compétence et d'une grande expérience dans la microfinance.

### Organisation

- La mutuelle compte une seule agence, basée dans la ville de Saint-Louis, qui centralise la gestion opérationnelle de la mutuelle.
- La région d'intervention (Saint-Louis) a été découpée en zones de coordination (Dagana, Podor, Saint-Louis et Ross Béthio). Chaque zone de coordination est gérée par une coordinatrice qui joue essentiellement un rôle d'agent de crédit.
- Pour la zone de Saint-Louis, le travail de la coordinatrice est appuyé par celui d'un prestataire externe ayant exclusivement un rôle de suivi des prêts mais pas de recouvrement.

La mutuelle prévoit le recrutement à temps complet d'un agent de crédit professionnel qui sera chargé du suivi de l'ensemble de ses prêts.

### Pénétration du marché



Avec 866 membres au 31 décembre 2005, MEC AFER NORD est une institution à échelle régionale. Historiquement, elle s'adressait exclusivement aux femmes de la région de Saint-Louis menant des activités d'agriculture, de commerce, d'élevage, d'artisanat et de transformation. Sa clientèle s'est diversifiée avec l'arrivée des fonds octroyés par les programmes de développement (FNPJ, FNPEF, BOAD, etc.). Dans sa zone de couverture, MEC AFER est en concurrence directe avec des mutuelles

<sup>2</sup> La gérante actuelle de la mutuelle, en poste depuis janvier 2005, n'a pas reçu un transfert de compétences adéquat de l'ancienne gérante. La gérante et la caissière ont préalablement à leur titularisation, effectué des stages de 6 à 8 mois au sein de la mutuelle.

de taille similaire telles que la MEC FEPRODES, CECAS, etc<sup>3</sup>.

### Produits et Services

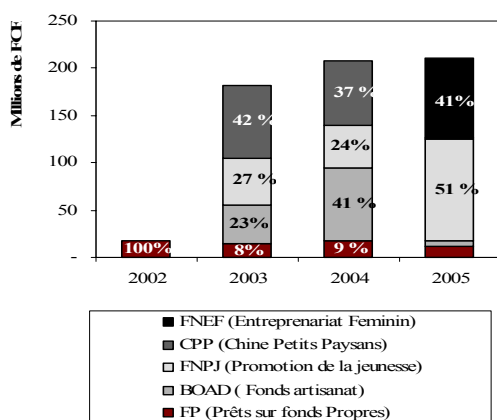
La gamme de produits de prêt est composée essentiellement de deux types de crédits : individuel et collectif. Ils sont octroyés sur fonds propres ou sur fonds externes. Ces derniers types de crédit sont spécifiés par l'origine des ressources (FNPJ, FNPEF, BOAD, CPP, etc.) qui détermine également le type de bénéficiaires (jeunes promoteurs, entrepreneurs féminins, petits paysans, etc.).

La durée des crédits varie de 3 à 60 mois et les montants (sans limite minimum) peuvent aller jusqu'à 50 000 000 FCFA (76 220 EUR).

Les produits d'épargne sont l'épargne à vue, à terme et les dépôts de garantie (1/3 du montant du crédit) obligatoires sur certains types de prêts.

La mutuelle souhaite proposer des services d'accompagnement aux bénéficiaires de ses prêts par le biais d'un centre de gestion agréé qu'elle projette de mettre en place.

Encours de prêt par produit



## ■ Gouvernance

Gouvernance et processus de décision reçoit la note « d »

### Processus de prise de décisions

- + Les missions sociales et de pérennité financière de la mutuelle sont connues de tous et orientent les décisions stratégiques.
- + Les élus membres du CA et du CC ont reçu des formations en gestion de mutuelle d'épargne et de crédit

<sup>3</sup> Les grands réseaux tels que ACEP, CMS, UMECU sont également présents dans la région mais s'adressent à une clientèle plus urbaine avec des besoins de crédit plus importants.

et sont très impliquées en faveur du bon fonctionnement de l'institution.

- Les élus présentent des carences prononcées en connaissances financières et comptables, à l'exception de la présidente du CA. La gérante ne compense pas ces carences.
- La mutuelle n'a pas tenu d'AG regroupant toutes les zones de coordination depuis 2000 (date de l'AG constitutive). Seules des AG individuelles de zone ont été tenues, mais celles-ci n'ont pas d'existence formelle.
- Une partie des membres du CA et du CC, notamment leurs présidentes respectives, occupent leurs postes depuis la création de la mutuelle en 2000.
- Le CS, longtemps léthargique, ne joue pas encore pleinement son rôle d'organe de contrôle du fait d'un manque de compétences adéquates de ses membres.
- Les informations de pilotage ne sont pas correctement formalisées et fiabilisées pour une prise de décision pertinente.

### Améliorations pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Impliquer plus efficacement le CS dans le fonctionnement de la mutuelle.
- ▲ Formaliser et fiabiliser les informations de pilotage.
- ▲ Tenir une AG au moins une fois par an.

### Planification stratégique

- Un plan stratégique relativement bien formalisé avait été adopté pour la période 2005-2007 mais n'a pas fait l'objet d'une application effective notamment du fait de ressources financières insuffisantes.
- De nouvelles orientations stratégiques ont été discutées : décentralisation des caisses, recherche de nouveaux financements, constitution en réseau, etc. Cependant, celles-ci n'ont pas encore été adoptées et formalisées dans un nouveau plan stratégique avec un calendrier précis de réalisation.
- Les décisions requises pour améliorer le fonctionnement interne et le suivi des activités n'ont pas encore été prises<sup>4</sup>.
- La mutuelle n'a pas encore mis en place une planification budgétaire claire pour un suivi efficace des encaissements et des décaissements.

### Amélioration pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Matérialiser dans un nouveau plan, contenant un calendrier précis d'application, les nouvelles orientations stratégiques discutées.
- ▲ Mettre en place une planification budgétaire.
- ▲ Solliciter l'appui technique ou financier d'intervenants externes si nécessaire.

<sup>4</sup> Il s'agit de l'application effective de la méthodologie de crédit, du renforcement des capacités techniques du personnel en place, de l'embauche d'un agent de crédit, de la redéfinition des termes de prestation des consultants externes, de la mise en place d'un suivi formalisé du retard et de la défaillance dans le remboursement des prêts.

## Equipe de direction

- La présidente du Conseil d'Administration est très impliquée dans la gestion quotidienne de la mutuelle. Elle met à contribution une forte compétence en microfinance.
- Le personnel technique, bien que très motivé, n'a pas une grande expérience ni une bonne maîtrise des techniques de microfinance. De même, ses capacités d'analyse financière restent très limitées.

## Gestion des ressources humaines

- Certaines tâches de la MEC sont déléguées à des tiers. La mutuelle fait appel à différents consultants externes (trois) pour respectivement établir les états financiers annuels<sup>5</sup>, procéder au contrôle sur pièce des opérations et enfin effectuer le suivi des prêts sur la commune de St-Louis.
- Il n'existe pas de politique claire de gestion des ressources humaines avec une définition précise des tâches et des responsabilités des membres du personnel<sup>6</sup>. Les agents ne disposent pas encore de fiches de poste formalisées.
- La mutuelle n'a pas un agent de crédit chargé de l'étude des demandes, du suivi et du recouvrement des prêts. Ce rôle est actuellement joué par les coordinatrices de zone, des élues qui n'ont pas des compétences en microfinance suffisantes. Ceci a pour conséquence un suivi du portefeuille parfois défaillant et une absence d'homogénéité du travail mené par les différentes coordinatrices de zone<sup>7</sup>.

## Amélioration pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Etablir des fiches de poste par fonction
- ▲ Procéder au recrutement d'un agent de crédit professionnel

Ressources humaines	Déc 2002	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Nombre total d'employés	4	4	4	4
% Agents de crédit	50%	50%	50%	50%
Taux de renouvellement du personnel	0%	25%	0%	25%

<sup>5</sup> Le consultant chargé de l'établissement des états financiers est agréé par le CAPAF (Programme de Renforcement des Capacités des institutions de Microfinance en Afrique Francophone).

<sup>6</sup> La gestion des ressources humaines est essentiellement assurée par la PCA

<sup>7</sup> Certaines coordinatrices de zone jouent pleinement un rôle d'agent de crédit (recherche de nouveaux clients, préparation des demandes de prêts, présentation des demandes au CC, suivi des remboursements et recouvrement) alors que d'autres ont plus simplement un rôle d'agent de suivi des prêts (visite et relance du client en cas de retard de remboursement).

## Information

Information et équipement reçoit la note «e»

### Description du Système d'Information et de Gestion

Equipement informatique	▪ Deux ordinateurs ▪ Deux imprimantes ▪ Pas de connexion Internet
Comptabilité	▪ Système manuel ▪ Rapprochements bancaires irréguliers et non formalisés ▪ Pas de rapprochements réguliers entre les fiches auxiliaires et la comptabilité ▪ Pas de production d'états financiers périodiques
Information sur les activités	▪ Le traitement de l'information est en grande partie manuel ▪ Une application Excel permet d'établir les tableaux d'amortissements par type de crédit et par montant ▪ Production d'un rapport sommaire sur l'activité par la gérante (fréquence mensuelle)

### Infrastructure et système d'information

- + Supports de base utilisés (bordereaux, fiches, journal, grand livre) relativement bien conçus.
- + Sécurité des locaux relativement bien assurée (porte en fer, prime d'assurance, etc.).
- Le système de suivi -essentiellement manuel-, ne facilite pas la consolidation et la comptabilisation des données. Du fait de leur préparation manuelle, les données de suivi sont vulnérables et susceptibles de comporter des erreurs de saisie.
- Les documents importants ne sont pas rangés dans des coffres ignifugés ou à l'extérieur des locaux.
- La mutuelle ne dispose pas actuellement de plan clair pour l'informatisation du système.

### Information sur les activités

- La fiabilité de l'information n'est pas garantie dans la mesure où le contrôle de conformité des situations comptables et auxiliaires n'est pas régulièrement effectué.
- L'étalage exhaustif des fiches auxiliaires de suivi des remboursements (calcul du montant total de l'encours à partir de la somme des fiches) n'est quasiment jamais effectué en cours d'année.
- Les rapports sur l'activité produits par la gérante ne donnent pas d'indication sur la qualité du portefeuille (PAR, situation des impayés, etc.) et la nature des risques auxquels est confrontée la mutuelle.

## Améliorations pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Assurer une production des données consolidées et procéder à des rapprochements entre la comptabilité et les fiches auxiliaires à une fréquence au moins mensuelle.
- ▲ Réaliser des rapprochements bancaires au mois une fois par mois.
- ▲ Faire un suivi correct de la qualité du portefeuille

### Information comptable et suivi financier

- Les états financiers sont produits annuellement par un prestataire externe sur la base du grand livre des comptes. Cependant, ce dernier ne procède pas systématiquement à la vérification des données contenues dans le grand livre par un rapprochement avec les fiches individuelles clients.
- Par conséquent, l'information financière n'est pas fiable : en fin d'année des écarts importants sont notés entre les états comptables et les situations auxiliaires contenues dans les fiches individuelles clients.
- Les états financiers ne sont produits qu'à la fin de l'exercice concerné, aucun état intermédiaire n'est produit en cours d'année.
- Les états financiers n'ont jamais été audités.
- Le personnel technique manque de formation pour produire et analyser les ratios de gestion classiques<sup>8</sup>. Il n'y a donc pas d'analyse financière.

### Amélioration pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Fiabiliser les données comptables sur une base mensuelle et assurer une validation externe des comptes au moins annuellement.
- ▲ Produire et analyser les ratios de base pour permettre un suivi opérationnel et stratégique pertinent.

## ■ Risques

Risques : analyse et contrôle reçoit la note « e »

### Procédures et contrôles internes

- L'institution ne dispose pas de procédures écrites et formalisées pour mener un contrôle interne correct.
- Les risques opérationnels et financiers ne sont pas identifiés et correctement suivis.
- Les faiblesses du système d'information et l'absence d'indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille exposent la mutuelle en particulier au risque de fraude. La consolidation de l'information se fait seulement une fois par an et fait apparaître des écarts inexplicables.
- Les contrôles hiérarchiques ne sont pas correctement effectués, seul un arrêté de caisse est effectué quotidiennement par la gérante et la caissière. La sécurité des fonds n'est pas correctement garantie.<sup>9</sup>
- Absence d'une double intervention pour l'accès au coffre (la caissière détient seule la clef et la combinaison).

### Audit interne

- La présence d'un auditeur interne n'est pas nécessaire pour une institution de la taille de MEC AFER. Toutefois, l'institution souffre de l'absence d'une

fonction d'audit interne, qui pourrait être menée au niveau de l'équipe de direction ou des organes de gouvernance.

- Le conseil de surveillance est en situation de léthargie depuis plusieurs années. De même, ses membres ne disposent pas des compétences requises pour mener à bien leur mission.
- Les prestations du cabinet externe mandaté pour réaliser des tâches de contrôle se limitent à la vérification de conformité entre les opérations comptables et les pièces justificatives.

### Améliorations pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Mettre en place des procédures écrites et formalisées.
- ▲ Mettre en place un système de contrôle interne qui couvre les différentes zones de risques de la mutuelle en garantissant une séparation saine des tâches et des contrôles hiérarchiques effectifs.

## ■ Activités

Activités : produits et services reçoit la note « e »

### Marketing et concurrence

- + MEC AFER dispose d'un certain nombre d'avantages compétitifs : taux d'intérêt plus faible, souplesse des garanties exigées, présence en milieu rural, loyauté des membres historiques, etc.
- + MEC AFER jouit également d'une bonne position concurrentielle dans la région, ce qui justifie qu'elle a été choisie par plusieurs programmes de développement nationaux pour redistribuer leur financement dans la région de St-Louis.
- + La concurrence directe des mutuelles de tailles similaires reste modérée.
- Toutefois, le manque de concertation entre les IMF de la zone ne permet pas d'éviter l'endettement croisé et la cavalerie.
- Il n'y a aucun suivi ou collecte d'information effectué sur le secteur au niveau de la région<sup>10</sup>.
- La faiblesse des ressources de MEC AFER ne lui permet pas de satisfaire la demande forte qui lui est adressée. Ceci engendre des délais d'attente parfois très longs pour un certain nombre de clients.

### Méthodologie de Crédit

- Les procédures et politiques de crédit définies dans les manuels ne sont pas correctement appliquées.
- L'analyse des demandes est trop sommaire et n'est pas basée sur une évaluation rigoureuse de la capacité de remboursement des demandeurs de crédit.

<sup>8</sup> Tels que la qualité du portefeuille, la productivité, le rendement du portefeuille, etc.

<sup>9</sup> Absence de détecteur de faux de billets, non respect du plafond d'encaisse autorisé, transferts de fonds non sécurisés.

<sup>10</sup> Un comité de pilotage avait été mis en place pour conduire la création d'une structure d'échange et de concertation entre les mutuelles opérants dans la région de St-Louis. Cependant ce projet n'a pas connu de réalisation effective.

- Les programmes de développement allocataires des fonds interviennent souvent de manière décisive dans le choix des bénéficiaires de leurs lignes de crédit.
- Le suivi du portefeuille est largement défaillant. La situation sur les prêts en retard ou irrécouvrables n'est pas systématiquement établie.
- Le système de pénalités n'est pas appliqué formellement.
- Le calcul des intérêts n'est pas homogénéisé pour l'ensemble des crédits.<sup>11</sup>

#### Amélioration pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Respecter les procédures existantes.
- ▲ Produire sur une base mensuelle les indicateurs de base de suivi du portefeuille de crédit.
- ▲ Former les membres du CC et le personnel technique sur le risque de crédit, afin que le déboursement des crédits soit basé sur une évaluation complète de la capacité de remboursement.
- ▲ Mettre en place un suivi immédiat de la défaillance.

#### Qualité du Portefeuille

NOTE IMPORTANTE : la fiabilité des informations figurant sur ce tableau n'est pas garantie compte tenu des réserves émises sur la fiabilité du système d'information de l'institution (voir section « I » ci-dessus).

EUR, ou en monnaie locale si précisé	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Encours de crédit	26 281	293 207	152 270	168 218
Encours de crédit (K FCFA)	17 239	192 331	99 883	110 344
Evolution	NA	1 015,7%	(48,1%)	10,5%
Encours de prêt moyen	NA	159 744	222 739	160 244
Nombre d'emprunteurs actifs	90	86	74	106
Evolution	NA	(4,4%)	(14,0%)	43,2%
Encours moyen par client	292	3 409	2 058	1 587
% du PIB par habitant	NA	607,7%	352,3%	281,0%
Prêt moyen au déboursement	NA	NA	1 008	456
% du PIB par habitant	NA	NA	172,7%	80,8%
PAR 31-365	0,0%	0,0%	0,2%	17,3%
PAR > 365	NA	NA	1,5%	80,7%

- Les faiblesses du système d'information ne permettent pas de calculer d'une manière fiable le PAR notamment entre 2002 et 2004.
- Nos calculs, effectués sur la base des données disponibles en 2005, ont révélé un portefeuille de très mauvaise qualité : un PAR31-365 de 17,3 %; PAR>365 de 80,7 %. Ce qui met en évidence un niveau de risque élevé pour l'institution pouvant compromettre sa

<sup>11</sup> Certains crédits notamment sur fonds propres sont calculés à taux dégressif tandis que d'autres le sont à taux constant sans raison particulière.

pérennité dans le court terme. Il est à préciser que la qualité du portefeuille de prêts sur fonds propres est relativement meilleure que celle sur fonds alloués.

- L'indicateur de prêts rayés n'a pas été calculé du fait des défaillances dans le système d'information. L'institution n'applique pas une politique claire à cet égard, et son portefeuille est donc largement surévalué par des crédits en souffrance de plus d'un an.
- Pour pallier ces difficultés de recouvrement, la mutuelle a décidé récemment de prélever, au moment d'octroyer le prêt, de 50% à 100% des intérêts calculés sur la durée de remboursement du prêt.

#### Diversification du portefeuille

- La mutuelle ne dispose pas d'une gamme très variée de produits. L'offre de crédits est adaptée aux sources de financements disponibles<sup>12</sup>.
- Les crédits sur fonds propres ne représentent que 5% du portefeuille de la mutuelle.
- La mutuelle s'expose à un risque croissant de concentration du portefeuille sur quelques clients. L'encours moyen représente un niveau très élevé par rapport au PIB par habitant, en particulier sur les prêts sur fonds alloués. Cela est préoccupant compte tenu des défaillances constatées dans l'évaluation des crédits.

#### Couverture du risque de crédit

- Le manque de fiabilité du calcul des crédits en souffrance fait que la mutuelle ne respecte pas les instructions de la BCEAO en matière de provisions.
- La base de calcul des provisions figurant dans les états financiers est fortement biaisée par le fait que l'ensemble des crédits concernés n'est pas pris en compte. La couverture du risque de crédit est inférieure à 5% en 2005.

#### Amélioration pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Effectuer des rapprochements périodiques pour fiabiliser les informations.
- ▲ Respecter les normes de la BCEAO en vigueur sur les provisions.
- ▲ Calculer le PAR pour mesurer la qualité du portefeuille.
- ▲ Mettre en place des politiques d'abandon de créances.

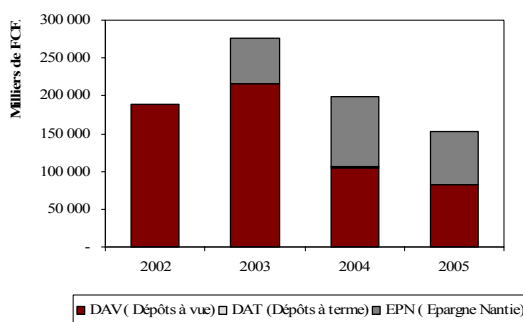
NOTE IMPORTANTE : la fiabilité des informations présentées dans ce tableau n'est pas garantie compte tenu des réserves émises sur la fiabilité du système d'information de l'institution (voir section « I » ci-dessus).

EUR, ou en monnaie locale si précisé	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Encours d'épargne	28 796	42 113	30 354	23 181
Encours d'épargne (FCFA)	18 888 776	27 624 380	19 910 637	15 205 590

<sup>12</sup> Par ex : les fonds FNPJ s'adressent aux jeunes entrepreneurs, ceux CPP aux petits paysans, ceux FNPEF aux entrepreneurs féminins, etc.

Evolution	NA	46,2%	(27,9%)	(23,6%)
% épargne obligatoire	0,3%	21,6%	47,0%	45,5%
% épargne volontaire	99,7%	78,4%	53,0%	54,5%
Nombre d'épargnants	477	501	376	376
Evolution	NA	5,0%	(25,0%)	0,0%
Encours moyen par épargnant	60	84	81	62
Obligatoire	NA	NA	386	199
Volontaire	NA	NA	47	39

Epargne par produit



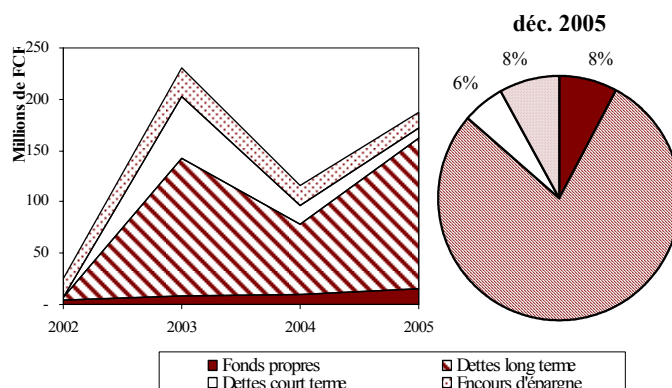
- La part encore prépondérante des dépôts à vue dans l'encours d'épargne global (54,5% en 2005) ne facilite pas leur utilisation pour financer des crédits à moyen et long terme. La part des dépôts à terme est particulièrement insignifiante (moins de 1% du total de l'épargne).
- La part relative de l'épargne volontaire a connu une baisse continue entre 2000 (99,7% de l'encours global) et 2005 (54,5% de l'encours). Ceci s'explique en partie par l'augmentation de l'épargne nantie obligatoire pour certains prêts sur fonds alloués. Toutefois, le constat général est une baisse, au cours des 3 dernières années, de l'épargne globale : de 42 113 EUR en 2003, l'encours total d'épargne est passé à 23 181 EUR en fin 2005<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Cette baisse s'explique essentiellement par la réduction de l'encours moyen d'épargne par épargnant qui est passé de 84 EUR en 2003 à 62 EUR en fin 2005. Et dans une moindre mesure par la baisse du nombre d'épargnants entre 2003 (501 épargnants) et 2005 (376 épargnants)

## Financement et liquidité

Financement et liquidité reçoit la note « d »

Structure de financement



Grande dépendance aux financements des programmes de développement qui représentent plus de 90% de ses ressources financières.

### Procédures de gestion Actif / Passif

- La MEC AFER n'a pas de politique de gestion actif/passif clairement définie et suivie. Toutefois sa situation actuelle est en conformité avec les exigences de la réglementation PARMEC.
- + **Pas de risque de maturité** car la durée d'octroi des prêts est définie en conformité avec les durées d'allocation des fonds par les programmes de développement.
- + **Pas de risque de taux** car les taux d'allocation des fonds sont fixes.
- + **Pas de risque de change** car tous les emprunts contractés et les crédits octroyés sont libellés en monnaie locale.

### Stratégie de financement

- + La mutuelle a une stratégie claire de diversification de ses sources de financement dans le but de permettre une plus grande autonomie dans le choix des bénéficiaires de ses crédits.
- Toutefois, la situation de la mutuelle montre encore une grande dépendance aux financements externes octroyés par les programmes de développement (FNPF, FNPEF, CPP, BOAD, etc.). La part des fonds propres (8%) reste très faible.
- Le remboursement des crédits octroyés aux clients est très aléatoire et très en retard<sup>14</sup>. Plus de 50% des crédits octroyés avec des fonds alloués sont en retard de paiement de plus de 12 mois en fin 2005. Ainsi, un risque important de non remboursement par la mutuelle, des financements empruntés est identifié. Car mis à part

<sup>14</sup> Ceci est le fait d'un certain nombre de facteurs : le choix des bénéficiaires des crédits ne relève pas entièrement du libre arbitre de la mutuelle, les bénéficiaires des prêts n'ont pas toujours une grande expérience de la vie des affaires ni une grande maîtrise des techniques de gestion. Egalement des facteurs externes tels que les aléas naturels (par exemple l'invasion acridienne de 2004) ont eu des conséquences dommageables sur l'activité agricole de la région (Voir également qualité du portefeuille section « A »).

le financement FNPJ qui « accepte » dans un avenant<sup>15</sup> de prendre à sa charge les crédits impayés, la mutuelle est redevable du paiement de l'intégralité des autres emprunts, et doit assumer le risque crédit<sup>16</sup>.

- La couverture du crédit par l'épargne reste très faible et est en baisse. Elle est passé de 19% en 2004 à près de 13% en 2005 ;

#### Améliorations pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Concrétiser l'ambition de diversification des sources de financement et diminuer la dépendance au financement des programmes de développement.
- ▲ Entrer en relation avec les programmes de développement pour convenir des modalités de remboursement des prêts.
- ▲ Mener des actions énergiques de recouvrement des prêts impayés

#### Gestion de la liquidité

- L'absence de plan budgétaire, d'indicateurs de suivi et de projections de liquidité précis ne facilite pas la gestion de la trésorerie.
- La mutuelle place ses excédents de trésorerie dans les banques locales mais ne mène pas une politique dynamique d'optimisation de ses liquidités présentes en caisse, parfois de montants très importants.

#### Améliorations pour atteindre le « minimum requis »

- ▲ Etablir un plan budgétaire formalisé.
- ▲ Définir une politique de gestion des crédits adaptée à la situation de liquidité de la mutuelle.

<sup>15</sup> La copie de cet avenant daté du 25 août 2005 qui a été remise à Planet Rating n'est signée que par la mutuelle. Planet Rating a pris contact avec les services du FNPJ qui ont déclaré que cette question n'est pas encore définitivement tranchée.

<sup>16</sup> Le cas spécifique du crédit Chine Petits Paysans (CPP) -dont le montant du prêt en retard de remboursement et restant dû par la mutuelle au 31 décembre 2005 est de 83 877 EUR sur 117 105 EUR initialement octroyés en août 2003- est très problématique. La mutuelle explique le retard dans le remboursement de ces prêts par plusieurs facteurs. D'abord, ces prêts ont fait l'objet d'un réaménagement initial du fait d'un décalage entre la date de leur mise en place et celle de démarrage effectif des activités qu'ils sont censés financer. A cela se sont ajoutés des problèmes liés au péril acridien et à l'invasion des oiseaux granivores notés en 2004. Et surtout, les projets financés étaient orientés et suivis par la mission taïwanaise basée à St Louis et Richard Toll, qui a quitté le Sénégal à partir du mois d'octobre 2005 du fait d'un refroidissement des relations diplomatiques entre la République de Chine (Taïwan) et l'Etat du Sénégal. Ainsi, les groupements de femmes bénéficiaires de ces prêts pour mener la culture du riz TCS10 et du maraîchage, n'ont plus été ni encadrés ni suivis à partir de cette date. A l'heure actuelle, la mutuelle a rayé un montant de plus de 60 millions FCFA de ces prêts dans son portefeuille de crédit au bilan en fin 2005 (sans toutefois les passer en charge dans son compte de résultat). Le FPE, en charge de la gestion de ce financement, que Planet Rating a contacté, affirme que ce prêt reste dû et exigible par toutes les mutuelles qui en ont bénéficié.

## ■ Efficacité et Rentabilité

Efficacité et Rentabilité reçoit la note « e »

NOTE IMPORTANTE : la fiabilité des informations figurant sur ce tableau n'est pas garantie compte tenu des réserves émises sur la fiabilité du système d'information de l'institution (voir section « I » ci-dessus)

	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
ROE	NA	55,2%	(4,9%)	10,0%
Dettes / Fonds propres	446,2%	2 745,7%	1 031,2%	1 168,0%
ROA	NA	2,8%	(0,3%)	0,8%
<b>Construction du résultat</b>				
Autonomie opérationnelle	60,5%	121,4%	96,9%	105,6%
Rendement du portefeuille	NA	4,0%	7,8%	20,4%
Ratio de charges d'exploitation	NA	14,2%	7,9%	16,5%
Emprunteurs par employé	23	22	19	27
Emprunteurs par agent de crédit	45	43	37	53
Encours moyen par client (EUR)	292	3 409	2 058	1 587
Ratio de charges de financement	NA	0,3%	0,7%	0,0%
Coût de l'épargne	NA	NA	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	NA	0,4%	0,9%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts PAR 31-365	0,0%	0,0%	0,2%	17,3%
Taux de pertes sur prêts	NA	0,0%	0,0%	4,7%
<b>Gestion de l'actif</b>				
Encours de prêts / Actif total	69,4%	83,1%	83,7%	57,2%
Résultat non opérationnel en % des revenus financiers	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

#### Rentabilité globale

- La mutuelle a connu une situation bénéficiaire jusqu'en 2003, donc avant la réception des financements des programmes de développement.<sup>17</sup> Jusqu'à cette date elle finançait ses prêts quasi exclusivement sur fonds propres ou avec l'épargne constituée par les membres<sup>18</sup>.
- Malgré le fort taux d'impayés, la mutuelle enregistre des résultats « positifs » dans ses états financiers simplement du fait qu'elle retient à l'avance, lors de l'octroi du prêt au bénéficiaire, 50% à 100% du montant des intérêts calculés sur le crédit.
- De plus, malgré ces résultats positifs (avant ajustement) présentés dans les états financiers en 2004 et 2005, la mutuelle connaît une situation déficitaire très

<sup>17</sup> En 2003, les premiers produits du financement FNPJ ont contribué positivement au résultat net de la mutuelle (5 345 EUR).

<sup>18</sup> Les premiers financements sur fonds externes ont été reçus à partir de 2003.

importante<sup>19</sup>. Ces ajustements effectués ont montré un déficit de 2 543 EUR en 2004 et de 273 046 EUR en 2005.

- Les indicateurs de rentabilité tels que le ROA et le ROE ajustés ont connu une forte dégradation. L'AROA est passé de 2,5% en 2003 à - 1,0% en 2004 et -118,2% en fin 2005. L'AROE a connu la même dégradation aggravée par la diminution continue de la part des fonds propres en pourcentage du total des ressources (5% en fin 2005). L'AROE est passé de 55,2% en 2003 à - 18,3% en 2004 et -1432,7% en fin 2005.
- La situation actuelle de la mutuelle est très préoccupante. Toutefois, il est à noter que cette situation est partagée par un grand nombre de mutuelles, à cause d'une mauvaise utilisation des ressources allouées et d'exigences de déboursement peu réalistes de la part de certains fonds en termes de populations bénéficiaires.

#### **Rendement du portefeuille et TEG**

- Le rendement du portefeuille calculé sur la base des états financiers fournis a connu une hausse (ils sont passés de 4% en 2003 à plus de 20% en 2005) en raison du déclassement d'une partie importante des impayés sur plus de 12 mois.
- Les TEG théoriques des différents prêts ont été calculés sur la base des caractéristiques propres des différents prêts et non des conditions décrites par la mutuelle. En effet, les conditions ne sont pas toujours appliquées de manière homogène par la mutuelle. Les différents TEG théoriques calculés pour les fonds propres sont de 45,61% ou 31,39% selon que les intérêts sont calculés à taux constant ou dégressif (les deux types de calcul sont présents dans les tableaux d'amortissements des différents prêts). Ils sont respectivement de 19,75% et 22,51% pour les prêts FNPJ et FPE (BOAD & CPP). En moyenne, tous ces TEG sont assez éloignés du rendement du portefeuille, ce qui reflète la forte dégradation de la qualité du portefeuille.

#### **Ratio de charges d'exploitation**

- Le ratio de charges d'exploitation est en moyenne de 15% en 2003 et en 2005. Il a connu une hausse (près de 7%) entre 2004 et 2005 : la mutuelle a comptabilisé en charges et non en débiteurs divers des frais avancés pour le compte de différents bailleurs.

#### **Ratio de charges de financement**

- Ce ratio a connu une hausse très légère entre 2003 (0,3%) et 2004 (0,7%) due à la réception par la mutuelle d'un nouvel emprunt (BOAD) en plus de ceux contractés déjà en 2003 (FNPJ et CPP).

- Ce ratio n'a pas pu être calculé fin 2005 en raison d'un biais sur la base de calcul causé par le déclassement d'un montant important de prêts impayés (notamment CPP - 62 millions- et BOAD -54 millions-)

#### **Ratio de charges de provisions**

- Les ratios de charges de provisions sont largement sous estimés compte tenu de la mauvaise qualité du portefeuille. Le risque réel du portefeuille est très faiblement couvert par les provisions constituées.
- Les reprises sur provisions l'ont été seulement sur la faible part des prêts en retard qui ont été par la suite remboursés.

#### **Gestion des actifs**

- + De 2002 à 2004, le ratio encours de prêts par rapport à l'actif total (évalué entre 70% et 80%) situait la mutuelle au dessus de la moyenne de ses pairs (72%). Toutefois ce ratio ne reflétait pas la réalité des actifs car il s'expliquait par un volume important de prêts en retard. Ainsi, en 2005, le ratio est passé à 57% suite au déclassement de montants importants de prêts impayés.

#### **Evolution de la rentabilité**

- L'évolution de la rentabilité de la mutuelle est difficile à établir du fait des incertitudes qui présentent sur le traitement des impayés par les fonds de développement.

---

#### **Améliorations pour atteindre le « minimum requis »**

---

- ▲ La mutuelle, en relation avec ces fonds doit dans les meilleurs délais clarifier la suite qui sera donnée aux prêts impayés.
- 

<sup>19</sup> Ceci s'explique par le fait que les financements octroyés par les programmes de développement ne sont pas des fonds alloués comme l'entendait la mutuelle mais véritablement des prêts. Ces prêts (particulièrement ceux BOAD et CPP) connaissent une situation d'impayés très importante qui devait faire l'objet de provisions (pour les prêts en retard) et de comptabilisation en perte (prêts rayés).

## ■ Annexes

MEC AFER		FCFA					EUR				Evolution		
Bilan	Notes	Déc. 2001	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005	2003/2002	2004/2003	2005/2004
<b>ACTIF</b>			<b>24 844 383</b>	<b>229 939 522</b>	<b>115 626 933</b>	<b>187 413 727</b>	<b>37 875</b>	<b>350 541</b>	<b>176 272</b>	<b>285 710</b>	<b>825,5%</b>	<b>(49,7%)</b>	<b>62,1%</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>			<b>24 011 207</b>	<b>93 533 465</b>	<b>36 197 314</b>	<b>93 708 326</b>	<b>36 605</b>	<b>142 591</b>	<b>55 182</b>	<b>142 857</b>	<b>289,5%</b>	<b>(61,3%)</b>	<b>158,9%</b>
Disponibilités			5 758 091	22 982 448	4 843 680	75 748 389	8 778	35 037	7 384	115 478	299,1%	(78,9%)	1 463,9%
Investissements CT - valeur nette			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT	-		17 239 178	57 453 036	19 454 115	14 675 384	26 281	87 587	29 658	22 372	233,3%	(66,1%)	(24,6%)
Encours brut de prêts			17 239 178	58 625 614	22 505 913	17 814 468	26 281	89 374	34 310	27 158	240,1%	(61,6%)	(20,8%)
Provisions pour pertes sur prêts			-	1 172 578	3 051 798	3 139 084	-	1 788	4 652	4 786	-	160,3%	2,9%
Intérêts courus non échus			-	480 204	480 204	3 224 553	-	732	732	4 916	-	0,0%	571,5%
Sur encours de prêts			-	480 204	480 204	3 224 553	-	732	732	4 916	-	0,0%	571,5%
Sur investissements			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT			1 013 938	12 617 777	11 419 315	60 000	1 546	19 236	17 409	91	1 144,4%	(9,5%)	(99,5%)
<b>Actifs long terme (LT)</b>			<b>833 176</b>	<b>136 406 057</b>	<b>79 429 619</b>	<b>93 705 401</b>	<b>1 270</b>	<b>207 950</b>	<b>121 090</b>	<b>142 853</b>	<b>16 271,8%</b>	<b>(41,8%)</b>	<b>18,0%</b>
Investissements LT - valeur nette			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT			-	133 705 638	77 376 867	92 529 586	-	203 833	117 960	141 060	-	(42,1%)	19,6%
Immobilisations - valeur nette			815 676	2 700 419	2 052 752	1 175 815	1 243	4 117	3 129	1 793	231,1%	(24,0%)	(42,7%)
Autres actifs LT			17 500	-	-	-	27	-	-	-	(100,0%)	-	-
<b>PASSIF</b>			<b>25 263 726</b>	<b>229 939 522</b>	<b>115 626 933</b>	<b>187 413 727</b>	<b>38 514</b>	<b>350 541</b>	<b>176 272</b>	<b>285 710</b>	<b>810,2%</b>	<b>(49,7%)</b>	<b>62,1%</b>
<b>Dettes</b>			<b>20 638 776</b>	<b>221 859 255</b>	<b>105 405 275</b>	<b>172 633 584</b>	<b>31 464</b>	<b>338 222</b>	<b>160 689</b>	<b>263 178</b>	<b>975,0%</b>	<b>(52,5%)</b>	<b>63,8%</b>
Dettes court terme			18 888 776	87 994 788	37 284 936	25 493 711	28 796	134 147	56 841	38 865	365,9%	(57,6%)	(31,6%)
Epargne à vue			18 823 776	21 666 780	10 478 169	8 250 759	28 697	33 031	15 974	12 578	15,1%	(51,6%)	(21,3%)
Epargne de garantie			65 000	5 957 600	9 367 468	6 914 831	99	9 082	14 281	10 542	9 065,5%	57,2%	(26,2%)
Dépôts à court terme			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme			-	33 262 968	14 410 496	9 319 614	-	50 709	21 969	14 208	-	(56,7%)	(35,3%)
Intérêts à payer			-	-	-	36 000	-	-	-	55	-	-	-
Autres dettes court terme			-	27 107 440	3 028 803	972 507	-	41 325	4 617	1 483	-	(88,8%)	(67,9%)
Dettes long terme			1 750 000	133 864 467	68 120 339	147 139 873	2 668	204 075	103 849	224 313	7 549,4%	(49,1%)	116,0%
Dépôts à long terme			-	-	65 000	40 000	-	-	99	61	-	-	(38,5%)
Emprunts à long terme			1 750 000	133 864 467	65 510 855	147 099 873	2 668	204 075	99 871	224 252	7 549,4%	(51,1%)	124,5%
Autres dettes long terme			-	-	2 544 484	-	-	-	3 879	-	-	-	(100,0%)
<b>Fonds propres</b>			<b>4 624 950</b>	<b>8 080 267</b>	<b>10 221 658</b>	<b>14 780 143</b>	<b>7 051</b>	<b>12 318</b>	<b>15 583</b>	<b>22 532</b>	<b>74,7%</b>	<b>26,5%</b>	<b>44,6%</b>
Capital social			4 027 500	5 010 000	5 585 000	6 507 500	6 140	7 638	8 514	9 921	24,4%	11,5%	16,5%
Fonds propres issus de subventions			450 000	315 000	270 000	3 614 621	686	480	412	5 510	(30,0%)	(14,3%)	1 238,7%
Réserves et Report à nouveau sans subvention			147 450	2 582 161	4 010 062	4 010 062	225	3 936	6 113	6 113	1 651,2%	55,3%	0,0%
dont exercice en cours			(1 559 410)	3 506 329	(451 319)	1 244 621	(2 377)	5 345	(688)	1 897	(324,8%)	(112,9%)	(375,8%)
Autres			-	173 106	356 596	647 960	-	264	544	988	-	106,0%	81,7%

**Notes aux états financiers :** Les états financiers ci-dessus sont ceux qui nous ont servis de base pendant notre mission d'évaluation. Toutefois, pendant la rédaction de ce présent rapport, la mutuelle nous a fait parvenir de nouveaux états financiers que nous n'avons pas pu intégrer. La raison en est que nous n'avons aucune assurance sur la fiabilité de ces nouveaux états financiers qui présentaient de grandes différences avec ceux-ci-dessus.

MEC AFER		FCFA				EUR				Evolution		
Compte de résultat	Notes	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005	2003/2002	2004/2003	2005/2004
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>		<b>2 390 570</b>	<b>19 904 289</b>	<b>14 072 026</b>	<b>23 613 428</b>	<b>3 644</b>	<b>30 344</b>	<b>21 453</b>	<b>35 998</b>	<b>732,6%</b>	<b>(29,3%)</b>	<b>67,8%</b>
Revenus du portefeuille		829 145	4 204 912	11 340 971	21 398 458	1 264	6 410	17 289	32 622	407,1%	169,7%	88,7%
Intérêts reçus sur prêts		829 145	4 204 912	11 340 971	21 398 458	1 264	6 410	17 289	32 622	407,1%	169,7%	88,7%
Frais et commissions sur prêts		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pénalités reçues sur prêts		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits liés aux services financiers	A	1 561 425	15 699 377	2 731 055	2 214 970	2 380	23 934	4 163	3 377	905,5%	(82,6%)	(18,9%)
<b>Intérêts versés et charges assimilées (b)</b>		<b>195</b>	<b>346 982</b>	<b>1 070 108</b>	<b>36 000</b>	<b>0</b>	<b>529</b>	<b>1 631</b>	<b>55</b>	<b>177 839,5%</b>	<b>208,4%</b>	<b>(96,6%)</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts		195	346 982	1 070 108	36 000	0	529	1 631	55	177 839,5%	208,4%	(96,6%)
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>		<b>2 390 375</b>	<b>19 557 307</b>	<b>13 001 918</b>	<b>23 577 428</b>	<b>3 644</b>	<b>29 815</b>	<b>19 821</b>	<b>35 944</b>	<b>718,2%</b>	<b>(33,5%)</b>	<b>81,3%</b>
<b>Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)</b>		<b>-</b>	<b>1 172 578</b>	<b>1 879 220</b>	<b>4 995 373</b>	<b>-</b>	<b>1 788</b>	<b>2 865</b>	<b>7 615</b>	<b>-</b>	<b>60,3%</b>	<b>165,8%</b>
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		-	1 172 578	1 879 220	4 995 373	-	1 788	2 865	7 615	-	60,3%	165,8%
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Charges d'exploitation (e)</b>		<b>3 949 785</b>	<b>14 878 400</b>	<b>11 574 017</b>	<b>17 337 434</b>	<b>6 021</b>	<b>22 682</b>	<b>17 644</b>	<b>26 431</b>	<b>276,7%</b>	<b>(22,2%)</b>	<b>49,8%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)		2 006 691	2 026 655	2 772 491	2 086 973	3 059	3 090	4 227	3 182	1,0%	36,8%	(24,7%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		1 943 094	12 851 745	8 801 526	15 250 461	2 962	19 592	13 418	23 249	561,4%	(31,5%)	73,3%
Dépréciation et amortissement		289 392	768 607	784 167	1 461 937	441	1 172	1 195	2 229	165,6%	2,0%	86,4%
Conseil	B	-	1 032 750	1 447 699	1 650 000	-	1 574	2 207	2 515	-	40,2%	14,0%
Achats de fournitures/ Eau/ Electricité		166 726	499 865	1 423 710	1 313 754	254	762	2 170	2 003	199,8%	184,8%	(7,7%)
Location et charges locatives		410 000	900 000	1 000 200	1 401 000	625	1 372	1 525	2 136	119,5%	11,1%	40,1%
Entretien/ Réparations/ Primes d'assurance		37 056	106 422	197 900	1 202 715	56	162	302	1 834	187,2%	86,0%	507,7%
Publicité/ Relations publiques		1 350	1 778 000	1 023 752	2 388 500	2	2 711	1 561	3 641	131 603,7%	(42,4%)	133,3%
Transports/ Frais postaux/ Télécom		137 675	1 201 211	1 736 824	1 361 271	210	1 831	2 648	2 075	772,5%	44,6%	(21,6%)
Services bancaires		85 446	215 028	78 774	139 231	130	328	120	212	151,7%	(63,4%)	76,7%
Remboursement de frais		383 449	678 500	1 108 500	1 341 333	585	1 034	1 690	2 045	76,9%	63,4%	21,0%
Autres	C	432 000	5 671 362	-	2 990 720	659	8 646	-	4 559	1 212,8%	(100,0%)	-
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]</b>		<b>(1 559 410)</b>	<b>3 506 329</b>	<b>(451 319)</b>	<b>1 244 621</b>	<b>(2 377)</b>	<b>5 345</b>	<b>(688)</b>	<b>1 897</b>	<b>(324,8%)</b>	<b>(112,9%)</b>	<b>(375,8%)</b>
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]</b>		<b>(1 559 410)</b>	<b>3 506 329</b>	<b>(451 319)</b>	<b>1 244 621</b>	<b>(2 377)</b>	<b>5 345</b>	<b>(688)</b>	<b>1 897</b>	<b>(324,8%)</b>	<b>(112,9%)</b>	<b>(375,8%)</b>
Produits non-opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net avant subventions [k=h+i-j]</b>		<b>(1 559 410)</b>	<b>3 506 329</b>	<b>(451 319)</b>	<b>1 244 621</b>	<b>(2 377)</b>	<b>5 345</b>	<b>(688)</b>	<b>1 897</b>	<b>(324,8%)</b>	<b>(112,9%)</b>	<b>(375,8%)</b>
Subventions (l)		1 708 615	135 000	-	836 667	2 605	206	-	1 275	(92,1%)	(100,0%)	-
<b>Résultat net [m=k+l]</b>	D	<b>149 205</b>	<b>3 641 329</b>	<b>(451 319)</b>	<b>2 081 288</b>	<b>227</b>	<b>5 551</b>	<b>(688)</b>	<b>3 173</b>	<b>2 340,5%</b>	<b>(112,4%)</b>	<b>(561,2%)</b>

**Notes aux états financiers** : Les états financiers ci-dessus sont ceux qui nous ont servis de base pendant notre mission d'évaluation. Toutefois, pendant la rédaction de ce présent rapport, la mutuelle nous a fait parvenir de nouveaux états financiers que nous n'avons pas pu intégrer. La raison en est que nous n'avons aucune assurance sur la fiabilité de ces nouveaux états financiers qui présentaient de grandes différences avec ceux-ci-dessus.

## Formules et ratios

- 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 subv. / Fonds propres moyens
- Rentabilité ajustée des fonds propres (AROE) : résultat net ajusté, avant subv. / Fonds propres moyens
- Dettes sur fonds propres: Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
- Rendement du portefeuille : Revenu 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 du financement : Intérêts versés et charges assimilées / Endettement moyen (épargne + emprunts)
- Ratio de ch. de provisions : Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois
- Ratio de ch. 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 opérationnelle : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles)
- Autonomie financière : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges 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

## Ajustements

Données en K FCFA	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
<b>Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c</b>	-	-	-
Montant moyen des emprunts (a)	84 438 718	123 524 393	118 170 419
Coût caché des emprunts (b)			
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	346 982	1 070 108	36 000
<b>Ajustement pour inflation = (d-e)*f</b>	-	-	-
Fonds propres moyens (d)	6 352 609	9 150 963	12 500 901
Immobilisations nettes moyennes (e)	1 758 048	2 376 586	1 614 284
Inflation (f)			
<b>Ajustements pour provisions pour pertes sur prêts pour autres risques</b>	-	<b>1 220 478</b>	<b>180 351 182</b>
<b>Autres ajustements</b>			
<b>Total des ajustements</b>	-	<b>1 220 478</b>	<b>180 351 182</b>
Revenu net opérationnel avant subventions	3 506 329	(451 319)	1 244 621
Résultat net opérationnel ajusté	3 506 329	(1 671 797)	(179 106 561)
<b>Résultat net opérationnel ajusté (EUR)</b>	<b>5 345</b>	<b>(2 549)</b>	<b>(273 046)</b>

## Echelle de notation

Facteur	Domaine	Rating global	Explication
4 à 5	a	A+ A A-	<b>Excellent</b> 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. Les risques long terme très bien suivis et contrôlés.
3 à 4	b	B+ B B-	<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.
2 à 3	c	C+ C C-	<b>Minimum requis</b> Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
1 à 2	d	D	<b>Insuffisant</b> Procédures en place, mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées. Risques à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
0 à 1	e	E	<b>Risque de défaillance immédiate ou très insuffisant</b> Danger immédiat / latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable.

## Tableau de suivi des pertes sur prêts

NOTE IMPORTANTE : la fiabilité des informations figurant sur ce tableau n'est pas garantie compte tenu des réserves émises sur la fiabilité du système d'information de l'institution (voir section « I » ci-dessus).

Réserve pour perte sur prêt FCFA	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Montant de la réserve au 1er janv.	1 206 618	1 172 578	3 051 798
+ Charges de provision pour pertes sur prêts durant la période	1 172 578	1 879 220	87 286
+ Charges de provision totale pour pertes sur prêts	2 379 196	3 051 798	3 139 084
- reprise sur provision	1 206 618	1 172 578	3 051 798
- Prêts rayés durant la période	-	-	-
<b>Montant de la réserve au 31 déc.</b>	<b>1 172 578</b>	<b>3 051 798</b>	<b>3 139 084</b>

## Performance Ajustée

Voir commentaires ci-dessus en section E

Ratios ajustés	Déc. 2003	Déc.2004	Déc.2005
Ratio de charges d'ajustement	0,0%	0,8%	171,6%
AROE	55,2%	(18,3%)	(1 432,7%)
AROA	2,8%	(1,0%)	(118,2%)
Autonomie financière	121,4%	89,4%	11,6%