

## GIRAFE

## PASECA/CAMIDE, Mali

Mars 2007

### Rating

A+
A
A-
B+
B
B-
C+
<b>C</b>
C-
D
E

**Minimum requis**  
Procédures fonctionnelles mais comportent quelques défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.

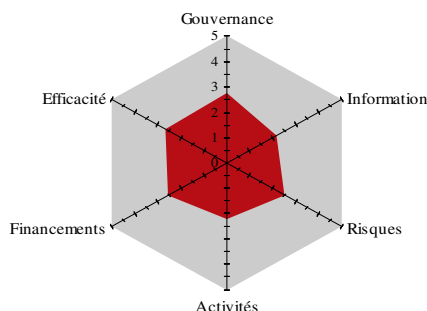
### Tendance

<b>Positive</b>	Les chantiers en cours devraient conduire à un développement important des activités de l'institution tout en améliorant son niveau de performance actuel.
Stable	
A surveiller	
Incertaine	
Négative	

### Indicateurs de performance

(K EUR, sauf indication contraire)

	Déc.04	Déc.05	Déc.06
<b>ACTIVITE</b>			
Nbre de gestionnaires	47	54	70
Total Actif (M FCFA)	879	1 018	1240
Encours de crédit	577	668	814
Encours d'épargne	491	576	748
Nbre d'emprunteurs actifs	606	709	977
Nbre d'épargnants	4264	4662	5279
Taux Effectif Global	2533	3047	3559
PAR 91-365	Voir annexes		
PAR > 365	8,5%	13,2%	11,4%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio de couverture du risque	0,6%	0,8%	1,9%
	12,2%	16,7%	18,6%
<b>PERFORMANCE</b>			
ROE	8,0%	5,3%	7,5%
Dettes / Fonds propres	3,3x	3,4x	4x
ROA	2,4%	1,6%	2%
Autonomie opérationnelle	121%	113,7%	116,9%
Autonomie financière	56,7%	49,2%	28,6%
Rendement du portefeuille	24,5%	22,7%	23,4%
Ratio de ch d'exploitation	15,6%	14,1%	13,7%
Emprunteurs par employé	91	86	75
Ratio de ch de financement	4,5%	4,0%	4,1%
<b>CROISSANCE</b>			
Croissance du portefeuille	34,0%	17,2%	30,0%
Croissance de l'épargne	23,7%	17,0%	37,7%
Croissance de l'actif	25,8%	15,8%	21,8%
EUR/FCFA	655,9	655,9	655,9



### Description de l'institution

Le Programme d'Appui à la mise en place d'un Système d'Epargne et de Crédit Autogéré (PASECA) a démarré ses activités dans le cercle de Kayes en avril 1998 sous la forme d'un projet mis en place conjointement par la BNDA et le CIDR, avec l'appui financier de l'Agence Française de Développement (AFD). Le projet a été institutionnalisé en 2003 par la signature d'un contrat tripartite entre le CIDR chargé de la mise en place du programme, le CAMIDE en tant qu'opérateur et les deux Associations (Jamanun et Jonbugu) qui représentent les caisses membres. Le CAMIDE qui intervient comme prestataire externe (formation, animation et recherche de financements) auprès de ces deux Associations (PASECA) supervise par ailleurs deux autres programmes : ICS et SADIOLA lancés en 2006. Au 31 décembre 2006, le réseau PASECA/CAMIDE -qui regroupe l'ensemble de ces trois programmes- comptait 3 559 épargnants et 5 279 emprunteurs qu'il sert à travers 46 caisses pour un encours d'épargne de 640,6 M FCFA (976 603 EUR) et un encours de crédit de 536,6 M FCFA (748 404 EUR).

### Résumé du rating

Le réseau PASECA/CAMIDE obtient la note finale « C ». Cette note reflète l'évolution remarquable du réseau depuis son lancement ainsi que les performances opérationnelle et financière actuelles. Toutefois, certaines faiblesses subsistent et empêchent encore une optimisation du fonctionnement institutionnel du réseau. Il s'agit de la gouvernance partagée, d'un SIG qui ne répond pas encore aux besoins de l'institution et le respect des procédures qui n'est pas encore systématique et généralisé.

Cette note est octroyée avec une tendance « Positive ». Pour anticiper les effets positifs que devraient engendrer les projets retenus dans le PMT 2007-2011 : mise en place d'un système de transfert d'argent des migrants, extension du réseau vers le cercle de Yélimané, diversification de l'offre de produits, etc.

### Besoins de financements

Le réseau anticipe des besoins de financement de 0,8 MMFCFA (1,3 M EUR) nécessaires à la réalisation des projets retenus pour les 5 prochaines années. Planet Rating considère que l'institution dispose des capacités pour mener à bien la réalisation de ces projets.

## ■ Le secteur de la microfinance

Les activités de microfinance ont démarré au Mali avec la création en 1986 des CVECA du Pays Dogon suivie en 1987 de Kafo Jiginew dans la zone cotonnière. C'est toutefois dans les années 90 que le secteur connaît une réelle expansion avec la création de nombreuses institutions sous l'impulsion de plusieurs bailleurs et opérateurs étrangers (AFD, ACDI, BM, GTZ, USAID, Ambassade des Pays Bas, etc.) et la formalisation du cadre juridique d'exercice des activités de microfinance.

Avec 40 institutions reconnues<sup>1</sup>, servant près de 717 000 sociétaires pour un encours d'épargne de 32 MM FCFA (48 M EUR) et un encours de crédit de plus de 42 MM de FCFA (64 M EUR)<sup>2</sup>, la microfinance est devenue une composante essentielle du secteur financier malien qui compte, outre les institutions de microfinance, neuf banques et trois institutions financières non bancaires<sup>3</sup>. Le secteur est dominé par deux institutions (Kafo Jiginew et Nyesigiso) qui représentent à elles seules près de la moitié de l'encours de crédit, de l'encours d'épargne et du nombre d'emprunteurs.

IMF	Nb. prêts	Nb. Epargnants	% encours crédit	% encours épargne
Kafo Jiginew	93 904	172 812	33,0%	32,9%
Nyesigiso	10 580	113 643	12,8%	18,4%
Jéméni	3 473	27 833	8,8%	9,6%
CAECE	18 563	8 781	8,6%	6,6%
FCRMD	16 955	21 955	7,2%	3,7%
Cveca ON	9 978	11 323	5,9%	1,7%
Kondo Jigima	1 586	34 557	4,0%	10,4%
Piyeli	2 935	11 956	2,5%	1,8%
Niako	1 779	2 252	2,1%	2,0%
Miséléni	12 826	15 476	1,9%	1,2%
Jigiyaso Ba	770	8 666	1,7%	1,7%
Soro Yiriwaso	25 650	13 726	1,4%	0,4%
Cveca lère Dogon	8 690	3 415	1,1%	0,5%
Sudu Diawdi	285	598	1,0%	0,4%
<b>Paseca Kayes</b>	<b>3 280</b>	<b>2 553</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,4%</b>
Canef	18 126	18 157	0,9%	1,0%
Nyéta Musow	3 513	4 214	0,7%	0,5%
Camec Nationale	1 971	6 240	0,6%	1,1%
CMEC PDR SAN	1 779	5 142	0,6%	0,5%
RMCR	5 227	2 628	0,6%	0,2%
Cveca San/Djenné	4 304	3 370	0,5%	0,5%
Cveca Pays Dogon	5 054	2 023	0,5%	0,6%

Source CPA/SFD mai 2006

La loi PARMEC, qui vient en dérogation à la loi bancaire, définit les conditions d'activité et les modalités de supervision des IMF. Elle a été adoptée par les états de l'UMOA fin 1993 et fixe notamment le taux d'usure à 27%, exonère les IMF de la plupart des impôts ou taxes et réserve

<sup>1</sup> 17 institutions mutualistes (452 caisses de base), 9 structures non mutualistes signataires de la convention-cadre, 13 CVECA, et une SA.

<sup>2</sup> Source CPA/SFD, mai 2006

<sup>3</sup> 7 banques commerciales, une banque agricole (BNDA) et une banque immobilière (BHM) ; CI-SA, Equibail et la SOMAFI

l'exercice des activités de microfinance aux structures mutualistes, les structures associatives ou commerciales pouvant toutefois signer des conventions-cadre quinquennales avec le Ministère de l'Economie et des Finances. Au Mali, la Cellule d'Appui et de Suivi/Système Financier Décentralisé (CAS/SFD), créée en 1999 et rattachée au Ministère des Finances, est chargée de la supervision des IMF, approuve leurs statuts, reçoit des rapports financiers trimestriels et mène des missions de contrôle. Le Groupe Consultatif National pour la microfinance (créé en 1998) et l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIM créée en 1999) complètent la structure d'encadrement des IMF du pays.

La loi PARMEC a été une des premières à être mise en place en Afrique pour réglementer les activités microfinance. Certaines de ses dispositions constituent aujourd'hui un handicap pour le développement du secteur : inadaptation du format comptable aux structures non mutualistes, ratios prudentiels limitants ou insuffisants, limitation dans le temps des conventions cadres des institutions non-mutualistes, contraintes sur les financements commerciaux (emprunts interbancaires, obligations), difficultés pour renforcer la capitalisation des institutions mutualistes. La BCEAO travaille actuellement à sa révision. Le secteur souffre également d'un manque de formation du personnel et de la faiblesse des instances de supervision qui manquent de personnel et de moyens.

Plusieurs initiatives ont été prises ces dernières années pour pallier les faiblesses du secteur :

- Un Plan d'action national pour le développement du secteur (1998-2002) a été mis en place avec l'appui de partenaires étrangers. Il vise notamment au renforcement des capacités institutionnelles des IMF, à la formation de leur personnel, au développement et la sécurisation de leur refinancement. Face aux résultats encourageants obtenus au terme de ce premier plan, une deuxième phase a été lancée pour 2005-2008.
- La Banque Malienne de Solidarité (BMS) a été créée en 2002 par les IMF maliennes pour faciliter leur refinancement et assurer un partage du risque par le cofinancement des gros prêts,
- La Banque Régionale de Solidarité (BRS/Mali) créée sous l'égide de la BCEAO et opérationnelle depuis mai 2005 a pour rôle également le refinancement des IMF maliennes.
- Le Programme de Développement du Secteur Financier (PDSF) initié par la Banque Mondiale qui est entré dans sa phase opérationnelle depuis 2001. Ce programme qui devrait s'étaler sur 5 ans est doté d'un budget de 12,6 MM FCFA (19 M EUR).

- Le projet Mali Finance (USAID) participe à la promotion de la transparence du secteur et à sa professionnalisation.

## ▪ Environnement politique et économique

Malgré les incertaines perspectives du secteur cotonnier, l'agriculture, ainsi que l'augmentation de la production d'or et le dynamisme des secteurs des télécommunications soutiennent la croissance. Les perspectives pour 2007 sont favorables compte tenu des investissements publics et privés en cours (mines, exploration pétrolière, infrastructures de transport). Toutefois, l'installation d'une croissance durable se heurte à des contraintes structurelles (appareil productif encore peu diversifié, coûts de production alourdis par l'enclavement, marché intérieur étroit).

D'importants efforts ont été entrepris avec le soutien de la communauté internationale pour développer les infrastructures, accroître la part de production transformée localement, et réduire significativement la pauvreté. Ces efforts, accompagnés par une politique de réformes structurelles prudentes (notamment de la filière coton) sont par ailleurs favorisés par la stabilité politique dont bénéficie le pays, que les élections présidentielles et législatives d'avril et juin 2007 ne devraient pas remettre en cause.

Pour l'heure, le déficit des comptes publics s'accroît avec les dépenses de capital et les subventions accordées au prix de l'essence. En revanche, malgré le poids de la facture pétrolière et le besoin d'importations de biens d'équipement, le produit des exportations d'or devrait contribuer au resserrement du déficit courant. En tout état de cause, les comptes extérieurs du pays resteront vulnérables aux aléas exogènes, et la couverture de son besoin de financement continuera de dépendre du soutien des bailleurs de fonds. Ce soutien s'est traduit par une réduction substantielle de l'endettement extérieur dans le cadre des initiatives PPTE et IADM.

Classé au 174<sup>ème</sup> rang mondial sur 177 selon l'indice de Développement Humain du PNUD<sup>4</sup>, le Mali a une population estimée à 13 millions d'habitants dont plus de 60% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 2,8% par an et l'espérance de vie est de 47,9 ans.

### Notation Pays Coface : B

Un environnement économique et politique incertain est susceptible d'affecter des comportements de paiement souvent médiocres

en millions USD	2003	2004	2005	2006 (e)	2007 (p)
Croissance économique (%)	7,4	2,2	6,1	5,1	6
Inflation (%)	-1,3	-3,1	6,4	2	3
Solde public/PIB (%)	-5,7	-6,6	-7,3	-8,6	-8,8
Exportations	1 040	1 071	1 105	1 489	1 747
Importations	1 105	1 200	1 227	1 435	1 639
Balance commerciale	-65	-129	-121	54	108
Balance courante/PIB (%)	-8,7	-10,3	-9,2	-7,6	-7,2
Dette extérieure/PIB (%)	73	63	65	25	26
Service de la dette/exports bs (%)	5,8	6,5	6,4	4,8	3,8
Réserves en mois d'importations	7,3	6	6,6	6,5	5,2
PIB / habitant (USD)	371	405	431	470	510

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

## ▪ Présentation de l'institution

### Réseaux

Le réseau PASECA/CAMIDE est membre de l'association professionnelle des institutions de microfinance du Mali (APIM), de l'Association nationale des Services d'Appui Technique (ASAT) des CVECA ainsi que des réseaux Child Saving International et Ashoka.

### Propriété

Chaque caisse est la propriété de ses membres qui se réunissent en Assemblée Générale (AG) pour élire un Comité de Gestion (CG) composé de sept à quinze membres. Des représentants des CG (trois par caisse) sont mandatés pour élire un Conseil d'Administration (CA) de huit membres, un Conseil de Surveillance (CS) de trois membres et une Commission de Contrôle (CC) de deux membres au niveau de l'Association des caisses. Le réseau PASECA compte deux Associations de caisses : Jamanun et Jombugu qui comprennent respectivement 21 et 22 caisses en fin 2006. Les mandats de tous les élus (caisses et Associations) sont d'une durée de trois ans renouvelables une fois.

### Equipe de direction

Il n'existe pas formellement une équipe de direction propre au réseau. En effet, le principe d'autogestion se traduit par la responsabilisation au niveau de chaque caisse d'un CG chargé de la conduite des activités. Ils sont aidés dans leur tâche par des gestionnaires -un contrôleur interne et un ou deux caissiers choisis au sein du village où est située la caisse- et le personnel du CAMIDE -la structure d'appui technique- qui intervient sur la base d'un contrat de prestation de services signé chaque année avec les Associations.

L'équipe de direction du CAMIDE est maintenant composée d'un Directeur Général, d'un Contrôleur

<sup>4</sup> Programme des Nations Unies pour le Développement 2005

Interne<sup>5</sup>, d'un Responsable Administratif et Financier (RAF) et des Responsables des différents programmes (PASECA, ICS, Sadiola, Yélimané et Aflatoun)<sup>6</sup>. Cette équipe présente un bon niveau de compétences et d'expérience mais est encore en phase de transition depuis son installation complète en 2006<sup>7</sup>. Le DG, Alou Keïta, est présent auprès du réseau PASECA depuis son lancement en phase projet. Il présente un bon niveau de compétences et d'expérience en microfinance et a suivi plusieurs formations au niveau national et international<sup>8</sup>.

### Subventions

Les subventions sont reçues par programme en provenance de divers bailleurs :

- Le programme PASECA a reçu près de 395 M FCFA (600 650 EUR) de subventions de l'Agence Française de Développement (AFD), son principal bailleur. Elles ont été octroyées par l'entremise de la Banque Nationale de Développement du Mali (BNDA), maître d'ouvrage, et du CIDR, maître d'œuvre du projet initial de création de CVECA dans le cercle de Kayes. Le Conseil Régional d'Ile de France a versé, sur l'année 2006, 19 M FCFA (30 500 EUR) en subventions au programme pour l'extension de ses activités dans le cercle de Yélimané.
- Le programme ICS a reçu 39 M FCFA (53 852 EUR) pour sa première année d'opération dont 12 M de l'ONG suédoise Diakonia et 26 MFCFA de l'Union Européenne.
- La société minière SEMOS<sup>9</sup> a octroyé 34 M FCFA (52 530 EUR) en subventions au programme SADIOLA pour la création et la gestion de deux caisses dans la zone minière de Sadiola située au sud du cercle de Kayes.

### Statut, surveillance et audit

Les deux Associations (Jamanun et Jonbugu) du réseau PASECA ont signé des conventions avec le Ministère des Finances en 2005, date qui marque la fin de la phase projet. Elles sont juridiquement indépendantes et ne sont pas placées sous la tutelle d'une structure faîtière commune. Les caisses affiliées n'ont pas de reconnaissance juridique propre et n'ont pas signé de contrat d'affiliation. Les différents programmes récemment lancés (ICS, SADIOLA, etc.) ont également signé chacun une convention cadre avec le Ministère des Finances pour une durée de cinq années renouvelables.

<sup>5</sup> Poste créé sur l'année 2007 et occupé par l'ancien Cadre Financier du programme PASECA.

<sup>6</sup> Les programmes Yélimané et Aflatoun sont en phase de démarrage.

<sup>7</sup> Les responsables des programmes PASECA, ICS et SADIOLA ont tous été nommés dans leurs fonctions en 2006, l'auditeur interne a été nommé sur l'année 2007.

<sup>8</sup> Il est Agro économiste de formation et titulaire d'un master en Développement local. Il a mené l'essentiel de sa carrière dans le suivi du réseau depuis 1993.

<sup>9</sup> Société d'Exploitation Minière de l'Or de Sadiola

La surveillance du secteur est exercée par le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Cellule CAS/SFD. Cette surveillance implique l'envoi trimestriel des états financiers et des rapports d'activité ainsi que l'accueil de missions ponctuelles d'inspection de la Cellule. Le CAMIDE a également un rôle de contrôleur externe sur la base d'un cahier de charges défini annuellement avec les Associations de caisses.

Les états financiers du réseau PASECA ont été régulièrement audités depuis 2003. Les états financiers de l'exercice 2006 devraient être disponibles en juin 2007. Le cabinet CCC est l'auditeur externe du réseau. Il présente un bon niveau d'expérience dans l'audit des IMF au Mali. Les états financiers du CAMIDE ont également été audités et certifiés en 2004 et 2005, séparément de ceux du programme PASECA.

### Organisation

Le réseau PASECA/ CAMIDE englobe toutes les activités de microcrédits menées au sein du réseau de CVECA (PASECA) et de la structure d'appui (CAMIDE) qui a remplacé le comité de pilotage du projet PASECA après l'institutionnalisation du réseau en 2003.

Au sein de cette organisation, le CAMIDE offre des services d'étude de faisabilité, de création de caisses, de formation de gestionnaires, de consolidation des états financiers annuels du réseau, de tenue des documents comptables et d'appui dans la gestion du refinancement des différents programmes. Il signe des contrats avec chaque programme pour la prise en charge de ses services. Dans ce cadre, chaque caisse du programme PASECA verse une cotisation annuelle entre 6 et 8% de son encours de crédit moyen (avec un minimum de 150 000 et un maximum de 1 500 000 FCFA) et les partenaires des autres programmes signent un contrat de prestation avec une prise en charge du personnel dédié à la gestion du programme. Les différents programmes de microcrédit actuels sont :

- Le programme **PASECA**: ce programme gère l'appui technique aux CVECA de Kayes et compte 43 caisses regroupées en deux Associations. Ces Associations ont pour mission de centraliser les transactions entre les caisses et le CAMIDE, d'assister les caisses dans le recouvrement des crédits impayés et de décider de la fermeture/ouverture de caisses. Enfin, elles gèrent avec l'appui du CAMIDE les relations avec les structures extérieures.
- Le programme **SADIOLA**: né suite à la convention de 3 ans entre le Programme d'Appui au Développement Intégré (PADI) et le CAMIDE pour la création de deux caisses à Sadiola et Kourouté où la société minière SEMOS prévoit de mettre un terme à ses activités dans les prochaines années. Le programme a pour objectif de

permettre une réinsertion économique des anciens travailleurs de la mine.

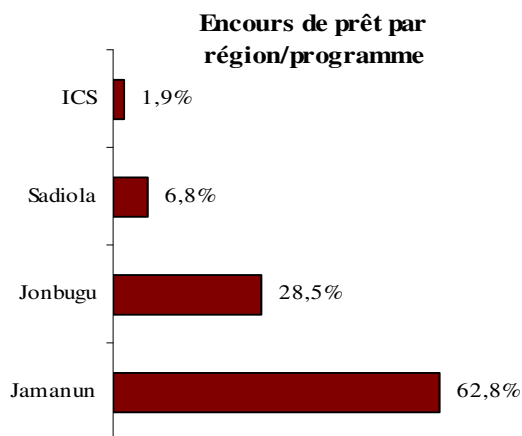
- Le programme **ICS**: il a été conçu avec l'appui de l'ONG Diakonia, du Ministère des Affaires Etrangères français (MAE) et de l'Union Européenne. Il compte une caisse et gère les activités de crédit et d'épargne de groupements de femmes démunies de la ville de Kayes.

Le programme PASECA reste toutefois la composante essentielle de l'organisation car il représente 90% du portefeuille de crédit global.

### Pénétration de marché

Le niveau de pénétration est très variable en fonction de la clientèle cible et la situation actuelle par programme.

- En fin 2006, le programme PASECA comptait 43 caisses dans la région de Kayes réparties entre le Jamanun (21 caisses) et le Jonbugu (22 caisses). En 2007, le réseau PASECA devrait s'étendre avec la création de nouvelles caisses dans le cercle de Yélimané.
- Le programme Sadiola est présent dans la région minière, il compte 266 emprunteurs actifs sur une cible estimée à 1160 personnes.
- Le programme ICS intervient dans la ville de Kayes. Il touche 857 microentrepreneurs regroupés en 67 groupements. La cible est estimée à 5000 personnes mais la concurrence s'est fortement accrue pour cette cible dans la ville de Kayes et ses environs.



### Zone d'intervention du réseau :



### Produits et Services

Une description détaillée des produits de prêts est fournie en annexe.

L'offre de crédit comprend :

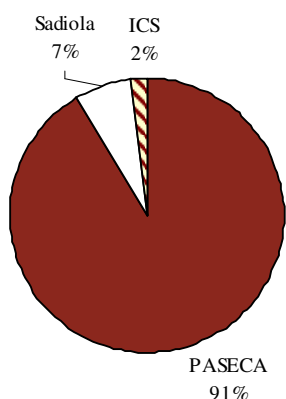
- Les **crédits PASECA** : ils sont proposés par les CVECA pour le financement de différentes activités : agriculture, commerce, élevage, entrepreneuriat, artisanat, équipements ou à objet social. Les taux varient entre 12% et 25 % selon le type de crédit pour une durée de 4 à 12 mois. Seuls les crédits « équipements agricoles » sont d'une durée supérieure à 12 mois. Ces crédits ne requièrent pas de dépôt de garantie préalable mais des garanties matérielles sont demandées pour une valeur de 100% du crédit au moins. Les remboursements sont majoritairement à échéance unique et plus rarement à échéances multiples (mensuelle ou trimestrielle).
- Les **crédits Sadiola** : ils sont destinés principalement aux anciens et actuels salariés de la société SEMOS, et plus largement aux habitants de la ville de Sadiola et Kourouté, afin de financer des activités agricoles, de commerce ou de consommation. Le taux d'intérêt est de 15% pour les activités d'agriculture et d'élevage et de 24% pour les activités telles que le commerce. Il n'y a pas de montant minimum mais le montant maximum pour tout premier crédit est de 300 000 FCFA. La durée des crédits varie de 6 à 10 mois avec des périodes de grâce (de 3 à 7 mois) négociables au cas par cas. Les remboursements sont mensuels et un dépôt de garantie de 20% du montant du crédit est sollicité avant le déboursement du crédit.
- Les **crédits ICS** : ils sont uniquement octroyés à des groupements de femmes constitués depuis au moins deux ans. Il n'y a pas de garantie matérielle exigée, la caution solidaire du groupe faisant office de garantie. Les crédits octroyés sont d'abord de petits montants qui par la suite, suivant la qualité de remboursement, peuvent croître. Le remboursement est hebdomadaire, avec une période de

différé de 2 semaines. La taille des groupes varie de 10 à 30 personnes généralement. L'épargne n'est pas obligatoire, mais fortement encouragée.

Le réseau propose les produits d'épargne suivants :

- **Epargne volontaire :**
  - Les dépôts à vue (DAV) : non rémunérés et qui peuvent être retirés à tout moment.
  - Les dépôts à terme (DAT) : d'une durée minimum de 4 mois sans possibilité de retrait avant l'échéance, rémunérés à 3 ou 5 % selon les caisses.
  - Les dépôts solidaires ICS : dépôts hebdomadaires effectués par les femmes lors du remboursement de leur prêt. Ce dépôt incite les femmes à développer la culture de l'épargne.
- **Epargne obligatoire :**
  - Les dépôts caution Sadiola : non rémunérés et utilisables pour financer le crédit Sadiola.

Encours de prêt par produit



## ▪ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision reçoit la note « c »

### Processus de prise de décisions

Le processus de prise de décision est conforme au modèle classique de fonctionnement des CVECA avec un rôle de proposition et d'orientation du service d'appui technique (CAMIDE) et un rôle de décision, conformément aux principes d'autogestion, des organes de gouvernance (Associations et caisses). Au sein du réseau PASECA, cette organisation a conduit à une forte appropriation des caisses par leurs élus qui montrent un bon niveau d'implication dans leur fonctionnement. Mais elle présente les faiblesses habituelles liées à la responsabilisation des membres de caisses dans la gestion de ces dernières.

- Les élus choisis parmi les membres du village ne présentent souvent pas des capacités techniques nécessaires à une bonne analyse de la situation opérationnelle et financière des caisses.

- La prise de décision globale est ralentie par la pluralité des interlocuteurs en l'absence de structure faïtière qui regrouperait les deux Associations (Jamanun et Jombugu).
- Il reste difficile pour le CAMIDE d'outrepasser son rôle de prestataire de services (contrôle, suivi et formation) pour imposer des décisions aux organes de gouvernance.

Néanmoins, une bonne communication existe entre les techniciens du CAMIDE et les élus des caisses qui se réunissent à fréquence régulière pour prendre les décisions requises. Deux faiblesses limitent toutefois une optimisation de cette relation :

- D'une part, les élus ont une marge d'initiative limitée dans la définition des termes de référence du contrat de prestation car ils n'ont pas toujours une maîtrise globale des besoins des différentes caisses du réseau.
- D'autre part, ils n'arrivent pas à effectuer un contrôle rigoureux du niveau d'exécution des prestations du CAMIDE car c'est ce dernier qui est en charge de leur communiquer les informations sur ce sujet. Les élus n'en font pas un contre contrôle effectif et le déséquilibre de capacités techniques conduit à une prééminence des opinions des techniciens du CAMIDE.

L'information de pilotage fournie aux élus est par ailleurs suffisante mais pourrait faire l'objet d'une analyse plus approfondie.

### Planification stratégique

Un Plan Moyen Terme (PMT) 2007-2011 a été réalisé en interne avec une bonne définition des moyens financiers et humains nécessaires à sa mise en œuvre. Seulement, s'il identifie bien les objectifs stratégiques retenus par le réseau (consolidation de celui-ci, mise en place d'un système de transfert d'argent des migrants, création d'une caisse urbaine à Kayes-ville, création de nouveaux produits d'épargne et de crédits et extension du réseau au cercle de Yélimané), certaines priorités n'ont pas été analysées suffisamment en profondeur ou n'ont pas été abordées (il s'agit principalement des mesures nécessaires à la consolidation du réseau, son informatisation, l'adoption d'un SIG plus fonctionnel, etc.).

Concernant les deux principaux projets :

- Celui du transfert d'argent des migrants est très pertinent au regard du contexte d'évolution du réseau : environnement caractérisé par une forte émigration des populations vers l'étranger (essentiellement en France) avec des transferts importants à destination de leurs familles résidant dans les villages. Mais la mobilisation des financements nécessaires reste lente et le projet a déjà connu un retard sur son plan initial d'exécution. Si ce retard persiste, la crédibilité même du projet pourrait être

entamée chez les populations auprès de qui un exercice important de sensibilisation a déjà été réalisé.

- Pour le projet d'extension vers le cercle de Yélimané, celui-ci est également très pertinent pour plusieurs raisons : cette région est limitrophe et présente les mêmes caractéristiques que la zone d'intervention actuelle du PASECA<sup>10</sup>. Elle connaît un fort dynamisme économique et ne bénéficie pas encore d'une offre importante de services microfinanciers. Seulement, la troisième Association qui sera créée dans cette zone risque d'être relativement différente des deux premières : elle sera de taille plus importante (près de 30 caisses), il est prévu dès le départ un salariat des agents de caisses contrairement à la pratique dans les deux premières Associations et enfin, la répartition des charges de supervision et de suivi du CAMIDE risque d'être relativement modifiée car il est prévu d'affecter des techniciens exclusivement pour l'accompagnement de cette Association. Ces différences devraient être analysées de manière approfondie pour éviter le risque d'une certaine hétérogénéité de fonctionnement dans le réseau.

Le plan budgétaire est détaillé et inclut des clés de suivi de la rentabilité du réseau (par caisse, produit et activité). Toutefois, depuis la fin de la phase projet en 2005 l'information budgétaire ne fait pas l'objet d'une comparaison régulière entre prévisions et réalisations. Le suivi à jour de la situation de l'institution pourrait en particulier connaître des améliorations significatives.

### **Equipe de direction**

Les fonctions d'équipe de direction sont partagées entre le service d'appui technique CAMIDE pour la coordination du réseau et les CG pour la gestion quotidienne des caisses.

Les membres de l'équipe du CAMIDE présentent de bonnes dispositions pour prendre en charge leurs différentes fonctions mais leurs compétences n'ont pas encore été renforcées par des formations adaptées dans leurs domaines respectifs de responsabilité. Le DG joue encore un rôle très central. Il concentre des pouvoirs importants à son niveau et les autres membres de l'équipe de direction ne présentent pas encore un bon niveau de polyvalence pour le suppléer correctement en cas de longue absence ou de départ. Le risque de personne clé est néanmoins relativement atténué par la présence du responsable de programme PASECA qui bénéficie d'une bonne connaissance des réseaux et d'une vision stratégique développée. Ce dernier est par contre très pris par des questions opérationnelles et aurait besoin de renforcement de compétences en comptabilité et gestion financière s'il est appelé à jouer ce rôle. De même, dans la

phase actuelle de transition, notamment le passage du cadre financier de PASECA à la fonction de contrôleur interne du service (CAMIDE), la formation de ce dernier à ses nouvelles fonctions n'est pas encore faite et le transfert de compétence à son remplaçant (un ancien animateur) a débuté mais ne fait pas l'objet d'une formalisation.

Globalement, la communication est permanente au sein de l'équipe mais sa fluidité entre les différentes fonctions n'est pas encore optimale.

Au niveau des caisses, les membres des CG élus parmi les villageois ont capitalisé un bon niveau d'expérience car la rotation est faible dans cette instance. Toutefois, ils ne présentent pas de compétences techniques suffisantes pour gérer de manière optimale les performances des caisses. De plus, certaines considérations familiales, politiques ou ethniques peuvent quelques fois interférer avec la gestion rigoureuse de la caisse.

Malgré une bonne collaboration avec les techniciens du CAMIDE, ils suivent quelques fois leurs recommandations de manière très sélective.

### **Gestion des ressources humaines**

Les fonctions de DRH sont assurées conjointement par le DG et le RAF au sein du CAMIDE et essentiellement par les CG au sein des caisses. Il n'existe par conséquent pas une centralisation réelle qui permettrait une gestion plus homogène et dynamique des RH.

Au sein du CAMIDE, la gestion des ressources humaines ne repose pas encore sur des procédures formalisées. Une gestion administrative basique est effectuée par le RAF et les décisions de recrutement, promotion et licenciement sont prises par le DG. La rémunération des agents est correcte au regard de l'environnement d'intervention et sa prise en charge a habituellement été facilitée par les financements des partenaires des différents programmes (AFD pour le programme PASECA, la Région Ile de France pour PASECA/ Yélimané, Diakonia, Union Européenne et MAE français pour le programme ICS et la société SEMOS pour le programme SADIOLA). Des évaluations sont effectuées chaque année mais ne sont pas encore réellement utilisées comme outils de pilotage. En particulier, il n'existe pas encore au sein du CAMIDE un système de prime sur la base des performances individuelles des agents.

Bien qu'il soit défini un budget annuel de formation, il n'existe pas encore un plan formalisé de formation. Les formations sont décidées au cas par cas. Par ailleurs, certaines compétences de marketing, création et gestion de nouveaux produits, recherche et développement ne sont pas présentes au sein du service malgré les initiatives de

<sup>10</sup> Population de mêmes ethnies (essentiellement Soninkés) avec une forte émigration vers l'étranger.

développement de l'offre du réseau (transfert d'argent, ouverture de nouvelles caisses vers Yélimané, etc.).

Au sein des caisses, les CG effectuent la sélection et l'évaluation –non formalisées- des agents (caissiers, contrôleur interne, etc.). Ils sont assistés par les techniciens du PASECA essentiellement sur la formation continue des agents et le suivi contrôle de la qualité de leur travail. Les gestionnaires sont intéressés aux résultats des caisses sur lequel ils reçoivent une avance sous forme d'indemnités par jour d'ouverture<sup>11</sup>. Les membres des comités de gestion sont rémunérés sur la même base mais ce système ne fonctionne que si la caisse bénéficie de résultats substantiels. Il reste une source de démotivation dans les caisses jeunes ou en difficultés.

Il existe d'ailleurs un fort taux de rotation au niveau des agents des caisses du fait de la forte émigration des populations jeunes de la zone. Ceci conduit à reprendre fréquemment la formation de nouveaux agents par le personnel du CAMIDE. Un certain nombre de ces agents cumulent d'ailleurs leurs fonctions -caissiers ou contrôleurs internes- avec d'autres fonctions -agriculteurs, agent municipal, commerçant, etc.- ce qui a souvent un effet limitant sur leur temps de présence au niveau des caisses.

	Déc.04	Déc.05	Déc.06
Nombre total d'employés*	47	54	70
Dont personnel	0,04%	0,07%	11,5%
Dont gestionnaires caisses	0,91%	90,7%	71,5%
Taux de rotation**	N/A	N/A	N/A

\* Ces chiffres ont été obtenus en faisant un ajustement prorata temporis du nombre de jours d'ouverture des caisses.

\*\* Nous n'avons pas pu obtenir les chiffres précis de ce taux mais la matérialité est avérée.

## ■ Information

**Information et équipement** reçoit la note « c »

Description du Système d'Information et de Gestion	
Equipement informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 8 ordinateurs (dont 1 portable pour le DG) et 4 imprimantes.</li> <li>▪ 1 anti virus : McAfee</li> <li>▪ 1 connexion internet disponible seulement au niveau du CAMIDE, sans réseau local ni de connexion avec les Associations.</li> </ul>

Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système manuel dans les caisses, la remontée de l'information varie entre 10 à 45 jours en fonction des visites des animateurs du CAMIDE.</li> <li>▪ Au niveau du siège, l'information est traitée sur Ciel Compta sur une base trimestrielle.</li> <li>▪ Les états financiers consolidés sont disponibles annuellement, quatre mois après la clôture des comptes.</li> </ul>
Information sur les activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir mécanisme de remontée et consolidation de l'information ci-dessus.</li> <li>▪ Le traitement de l'information est manuel au niveau des caisses. Au niveau du CAMIDE, le traitement de l'information est fait sur Excel.</li> <li>▪ Information de base (nombre d'emprunteurs, encours de crédits, impayés, etc) disponible chaque mois au niveau des caisses, mais seulement traitée chaque trimestre au niveau du CAMIDE.</li> </ul>

### Infrastructure et système d'information

L'infrastructure informatique actuelle reste globalement insuffisante pour répondre aux besoins de traitement et de production de l'information au sein de l'institution. L'équipement informatique est seulement disponible au niveau du CAMIDE.

L'utilisation de Microsoft Excel comme logiciel pour le suivi des activités ralentit le flux d'information (cas de double saisie, le rapprochement entre l'information sur les activités et comptable n'est pas effectué de manière automatique) et produit une information relativement limitée et en retard. Une modernisation du SIG a été introduite au premier trimestre 2006 avec le logiciel développé par le CIDR, qui résoudra certaines faiblesses de Microsoft Excel sans pour autant répondre à certaines modalités de remboursement déjà proposées dans certaines caisses ou prévues avec la mise en service de nouveaux produits de crédit. En outre, le système développé par le CIDR présente d'autres déficiences : date de saisie indisponible, modification du plan comptable impossible et paramètres limités.

Les conditions de sécurité de base du système sont partiellement respectées avec l'utilisation de mots de passe individuels. Mais l'accès aux ordinateurs et documents papier n'est pas limité aux personnes concernées et la fréquence de sauvegarde des données informatiques n'est pas non plus toujours respectée

Au niveau des caisses, la production manuelle de l'information rend le processus fastidieux et les délais de transmission restent longs (de 10 à 45 jours).

### Information sur les activités

L'information essentielle de suivi des activités est disponible et relativement fiable mais souffre des délais longs de traitement et son exhaustivité peut encore être améliorée.

<sup>11</sup> Les gestionnaires se partagent avec les membres du CG un montant proportionnel au résultat réalisé en fin d'année. Mais ils ne reçoivent que le reliquat déduction faite des indemnités qu'ils ont reçues pendant l'année.

- Les visites des animateurs et la vérification de l'information par le Cadre Financier (CF) permettent de palier certaines insuffisances inhérentes au système de traitement manuel au niveau des caisses. (difficultés de calcul de l'encours de prêts, des intérêts et du PAR).
- L'information sur la qualité des activités (taux de remboursement, balance âgée,) est disponible à la fin de chaque mois au niveau des caisses mais traitée sur une base trimestrielle au niveau du CAMIDE. Elle est collectée par les animateurs lors de leur passage dans les caisses mais le CF –seul en charge de leur enregistrement- met deux à trois semaines avant de procéder à l'enregistrement sur Excel de l'information remontée.
- L'information fournie est de plus limitée et les situations globales et détaillées (créances en souffrance par type d'activité : agriculture, commerce, etc., par Association, etc.) ne sont pas générées de manière systématique.
- Par ailleurs, les prêts rééchelonnés ne sont pas comptabilisés au niveau des caisses bien qu'ils soient pratiqués de manière relativement courante. Ceci fausse le calcul de certains indicateurs, notamment celui du PAR. Le rééchelonnement est contraire aux procédures établies par le CAMIDE, mais les CG ne maîtrisent pas toujours ces procédures. « Voir section R ».

#### **Information comptable et suivi financier**

L'information comptable de base est disponible mais ne présente pas un niveau de fiabilité satisfaisant, notamment pendant le cours de l'exercice, et les délais de traitement restent également longs.

L'information de base produite par les caisses est comptabilisée au fur et à mesure de son arrivée au CAMIDE par le CF qui fait une consolidation chaque trimestre. La chaîne de production présente cependant certaines défaillances car les agents des caisses n'ont pas toujours une très bonne maîtrise des règles comptables, les animateurs n'ont souvent pas le temps d'en faire un contrôle exhaustif et le CF ne procède pas à la vérification de la fiabilité avant l'enregistrement comptable.

Les délais de traitement restent longs car l'information quotidienne produite par les caisses n'est disponible sous forme comptable consolidée que plusieurs mois après (de 2 à 4 mois).

D'autres faiblesses limitent de même l'efficacité de la chaîne de production de l'information financière et comptable :

- Il n'y a pas de rapprochement entre cette information et celle de suivi des activités car la saisie est unique (sur Excel).
- Les rapprochements bancaires ne sont pas effectués sur une base mensuelle de manière systématique.

- Depuis la fin du contrat CAMIDE-CIDR, les états financiers ne sont plus générés qu'en fin d'année.
- L'analyse des indicateurs financiers n'est ainsi faite qu'en fin d'année et reste limitée pour permettre une gestion réactive.

Cette situation est fortement due au fait que l'équipe comptable actuelle est assez réduite en particulier pour le programme PASECA qui est de taille importante. Le CF de ce programme a d'ailleurs été nommé récemment Contrôleur Interne du CAMIDE et est en cours de remplacement par un animateur du réseau, ce qui risque de poser un problème de compétences. Pour les autres programmes, la gestion comptable est assez correcte même si on note également certaines faiblesses (par exemple un cumul de fonctions incompatibles au niveau du responsable de programme SADIOLA qui est en même temps en charge de l'enregistrement et la vérification comptable des données).

## **▪ Risques**

**Risques : analyse et contrôle** reçoit la note « c »

#### **Procédures et contrôles internes**

Le programme PASECA dispose d'un manuel des procédures bien défini, qui aborde les procédures d'octroi de crédits et comptables afin de limiter les risques inhérents à une autogestion des caisses par des villageois. Toutefois, la disponibilité de ces procédures et leur application au niveau des caisses font défaut :

- Les compétences des responsables de caisse (CG, CI, caissiers) sont souvent trop limitées pour permettre une compréhension, application et suivi satisfaisants des procédures. Plusieurs formations sur les procédures, animées par les animateurs du CAMIDE, ont eu lieu en 2006 pour sensibiliser le CG, le CI et les caissiers des caisses sur l'importance de ces procédures. Malgré ces formations, un certain nombre de gestionnaires ne maîtrisent toujours pas les procédures.
- Certaines caisses ne disposent pas du manuel des procédures, ce qui est à l'origine de difficultés dans leur bonne gestion (ex : Gabou). Il arrive également que, de manière délibérée, des responsables de caisse ne respectent pas les procédures de crédit lors des décisions d'octroi de crédit concernant des personnes qui leur sont apparentées ou influentes dans le village (gros commerçant, autorité traditionnelle, etc.). Ces anomalies restent toutefois limitées à quelques caisses et ne sont pas observées sur l'ensemble du réseau.

La séparation des tâches est correctement définie mais elle n'est pas toujours appliquée de manière satisfaisante. La sécurisation des liquidités souffre également de certaines faiblesses dans une bonne partie des caisses. La détention

des clés du coffre fort n'est pas toujours partagée et la vétusté des locaux ne permet pas une sécurisation optimale des montants détenus en liquide. Un problème de sécurité se pose particulièrement pour les caisses construites de manière rudimentaire (en banco). Des tentatives de vols ont déjà été notées même si aucune n'a engendré à l'heure actuelle des pertes importantes de sommes d'argent<sup>12</sup>.

### Audit interne

L'audit interne du réseau est partagé entre :

- Les animateurs rattachés au CAMIDE qui sont en charge de vérifier le travail effectué par les contrôleurs internes et les caissiers. Ils sont également en charge de leur assurer une formation en cas de besoin.
- Les superviseurs rattachés aux Associations qui vérifient le bon fonctionnement des caisses pour le compte des Associations.

Cette superposition des fonctions d'audit interne n'est pas encore très efficace car le rôle des différentes personnes (animateurs et superviseurs) n'est pas conçu de manière complémentaire. D'ailleurs, les compétences limitées des superviseurs –qui sont habituellement d'anciens contrôleurs internes de caisses- demeurent un handicap dans leur bonne application des contrôles. La couverture des caisses est bonne mais la fréquence des visites reste faible surtout par manque de personnel (seulement 7 animateurs et 7 superviseurs pour contrôler plus de 40 caisses) et quelques fois pour des raisons pratiques d'accessibilité à certaines caisses (notamment en période de pluies).

Au sein du CAMIDE, il a été décidé de créer un poste d'auditeur interne mais cette décision n'est pas encore très opérationnelle car très récente.

Les états financiers de 2003, 2004 et 2005 sont audités et certifiés. Toutefois plusieurs recommandations des auditeurs externes ont tardé avant d'être prises en compte et certaines demeurent toujours non suivies.

## Activités

**Activités : produits et services** reçoit la note « c »

EUR , ou en monnaie locale si précisé	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
Encours de crédit	366 656	491 358	575 626	748 504
Encours de crédit (KCFA)	240 510	322 309	377 586	490 986
Evolution	23,8%	34,0%	17,2%	30,0%
Encours de prêt moyen	340 954	423 895	535 964	662 065
Nombre d'emprunteurs actifs	3 837	4 264	4 662	5 279
Evolution	26,8%	11,1%	9,3%	13,2%

<sup>12</sup> Des subventions reçues principalement de l'AFD permettent aujourd'hui de lancer un programme de construction en dur de certaines des caisses concernées.

Encours moyen par client	96	115	123	142
% du PIB par habitant	29,0%	35,3%	35,7%	37,8%
Prêt moyen au déboursement	131	148	153	166
% du PIB par habitant	39,8%	45,3%	44,3%	44,2%
PAR 31-365	12,0%	8,5%	13,2%	11,4%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,2%	0,6%	0,8%	1,9%

### Marketing et concurrence

L'avantage compétitif majeur du réseau PASECA/CAMIDE réside dans son enracinement fort dans la localité d'intervention. Il est quasiment le seul réseau présent dans les villages dispersés et éloignés du cercle de Kayes ce qui lui confère une situation de quasi monopole sur la zone. Le système d'autogestion villageoise a également conduit à une forte appropriation des caisses par les membres ce qui réduit le risque de concurrence. La région est en particulier caractérisée par une forte structuration sociale utile à une bonne prise en main de la gestion des caisses par les villageois.

Dans ce contexte, le réseau a développé une offre simple mais adaptée de produits de crédit dans les zones rurales où sont situées les caisses. La mobilisation de l'épargne est en particulier facilitée par les transferts importants d'argent par la forte communauté de migrants originaires de la zone et installée à l'étranger.

En dehors de ces facteurs exogènes, il est à noter la grande capacité d'initiative du CAMIDE qui a su enrichir l'offre de produits en la diversifiant par des programmes destinés à des clientèles spécifiques : le programme de crédits solidaires destinés aux femmes de la zone urbaine de Kayes (ICS) et le programme Sadiola pour la zone minière éponyme. D'autres initiatives en cours d'élaboration devraient contribuer à diversifier cette offre et à renforcer la pénétration commerciale du réseau. Il s'agit des projets identifiés dans le programme PMT : lancement du produit de transfert d'argent, ouverture de la caisse urbaine de Kayes, extension du réseau vers le cercle de Yélimané (voir « Planification stratégique » section G), etc. De même, il est prévu la création de nouveaux produits notamment : le plan épargne logement, le crédit habitat, le crédit entrepreneurial ou encore le crédit collectif aux migrants pour toujours renforcer l'offre actuelle du réseau.

Toutefois, certaines contraintes subsistent dans cette offre mais également dans le positionnement commercial du réseau :

- La marge de manoeuvre pour procéder à une modification des taux d'intérêt est très faible. Les élus des caisses détenteurs du pouvoir de décision se montrent très réticents à cette perspective et ont même tendance à

décider de réductions de taux qui s'avèrent préjudiciables au renforcement opérationnel et financier des caisses<sup>13</sup>.

- Les produits proposés demeurent de montants faibles et à courte durée. Aujourd'hui, le réseau n'est pas à l'abri des effets de la cavalerie financière de ses membres qui sont de plus en plus tentés par l'offre de la concurrence proposée à partir de la ville de Kayes. Il n'y a pas encore de moyen de mesurer encore moins d'empêcher cette tendance en l'absence de centrale de risque dans la zone mais elle devient de plus en plus un challenge auquel le réseau doit faire face.
- Enfin, les projets ambitieux retenus connaissent des retards importants du fait de l'absence de financements rapides. Ces retards peuvent engendrer une récupération de ces projets par des réseaux concurrents qui seraient en mesure de les mettre en oeuvre (transfert d'argent, offre de microcrédits à Yélimané, etc.).

### Méthodologie de crédit

La méthode de crédit est classique des réseaux de CVECA et fondée sur une autogestion des crédits par des populations qui ont une bonne connaissance mutuelle dans un milieu où l'influence sociale est très forte. Le bénévolat des membres des comités de gestion est censé exprimer l'appropriation des caisses par ces membres qui ont une activité principale autre (souvent l'agriculture ou le commerce). Le réseau propose ainsi une méthode de crédit simple formalisée par des procédures claires correctement diffusées aux personnes concernées.

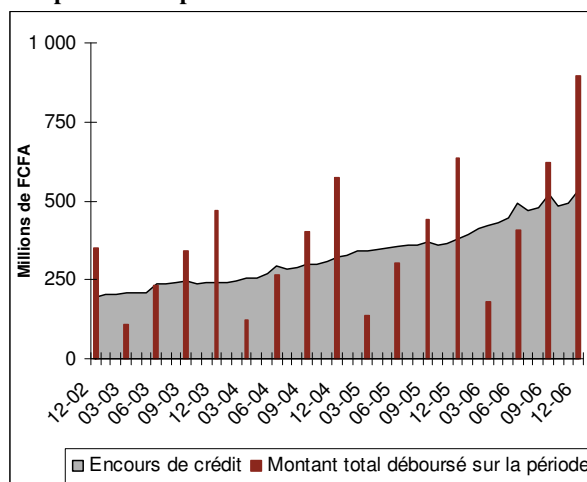
Mais dans le cas de figure, la gestion du portefeuille est très dépendante de l'engagement et des capacités des membres des comités. L'analyse des différentes composantes du processus de crédit montre que :

- Le remplissage et l'étude des dossiers de demande de crédit restent très sommaires. La décision d'octroi de crédit est principalement basée sur la connaissance du demandeur et sa réputation au sein du village. La méthode connaît donc des travers lorsque les membres des CG privilégient des affinités amicales ou familiales dans leur décision sans véritablement évaluer les capacités réelles de remboursement des demandeurs. Les situations restent très diverses selon les caisses mais d'une manière globale les décisions sont prises de manière fondée.
- Le suivi de la défaillance est effectué principalement par les membres des comités de gestion sur information du caissier. Il est globalement correct mais souffre d'un certain laxisme et tolérance dans certains villages qui retardent une bonne rotation des crédits parmi les membres. Dans certains cas, le système de bénévolat

constitue un facteur de démotivation des membres du CG dans les démarches de recouvrements des crédits en retard. Les garanties restent très peu utilisées pour le remboursement des crédits, seule la pression sociale demeure un outil efficace de recouvrement des crédits impayés. En cas de difficultés, il y a une intervention graduelle de l'animateur, du chef de village, du responsable PASECA qui est mise en oeuvre pour recouvrer les montants en retard.

- Les membres des CG jouent le rôle d'agents de crédit (sensibilisation, analyse des demandes, suivi) mais ne présentent pas de capacités techniques importantes. Le cas des personnes analphabètes reste une difficulté surtout dans leur validation des informations présentées par les caissiers. Ceux-ci ne peuvent pas analyser cette information et la valident sans en avoir une appréciation correcte.
- Le rééchelonnement des crédits est interdit par les procédures du réseau. Mais il reste une pratique de rééchelonnement déguisée qui continue à avoir cours au sein de certaines caisses.
- Le réseau s'est doté de certaines règles globales de gestion du portefeuille, essentiellement les normes définies par la réglementation PARMEC (par exemple : les crédits aux dirigeants ne peuvent pas dépasser 20% de l'ensemble, etc.) mais le niveau d'application de ces règles reste très variable parmi les caisses.

### Composition du portefeuille et évolution



Note : Le réseau ne collectant pas les informations sur les déboursements mensuels, seuls les déboursements trimestriels ont été disponibles.

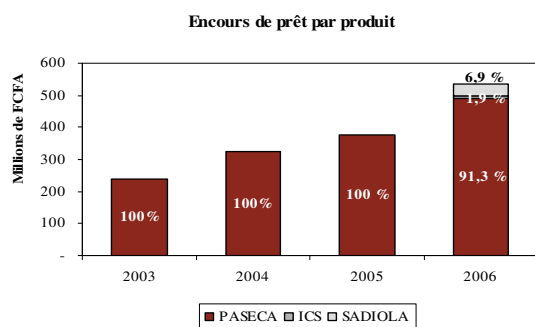
L'évolution du portefeuille a connu une croissance importante (+123,1%) sur la période (entre 2003 et 2006) liée à l'augmentation du portefeuille individuel des caisses et aux vagues successives de création de nouvelles caisses ces dernières années<sup>14</sup>. Ceci s'est traduit par une

<sup>13</sup> Le CAMIDE leur recommande sur ce point de garder au moins un différentiel de 15% entre le taux d'intérêt des crédits et celui de la rémunération de l'épargne.

<sup>14</sup> 7 en 2004, 2 en 2005 et 3 en 2006.

augmentation importante des déboursements de crédits qui passent de 5 413 en 2003 à 8 342 en 2006. Mais également de l'augmentation du montant moyen de crédit octroyé qui passe de 131 EUR en 2003 à 166 EUR en 2006.

Jusqu'en 2006, le portefeuille de crédit était exclusivement composé des crédits octroyés par les CVECA du programme PASECA. C'est à partir de l'année 2006 que le portefeuille global connaît un début de diversification avec le lancement des programmes ICS et SADIOLA qui représentent respectivement 1,9% et 6,8% du portefeuille global à la fin de cette année.



### Diversification du portefeuille

Le réseau connaît une large portée géographique au sein du cercle de Kayes car plus de 200 villages sont servis par les 46 caisses existantes en 2006. Les 46 caisses présentent cependant des tailles qui sont très variables avec de grandes caisses installées dans des bourgs à forte densité de population et de nouvelles caisses ou moins jeunes installées dans des zones très faiblement peuplées. En fin 2006, 4 caisses (Diataya, Mouline, Batama et Marena) représentent plus de 50% de l'encours total de l'Association Jombugu et 4 caisses (Gory Gopela, Dramane, Koussane et Lany Mony) représentent 45,8% de l'encours de l'Association Jamanun. Ce qui traduit une forte concentration de l'encours dans quelques caisses.

Le réseau ne connaît pas une concentration par emprunteur très importante. Le ratio de concentration de l'encours sur un seul emprunteur par caisse est fixé à 5% par la réglementation PARMEC en vigueur. Mais, jusqu'en 2004, ce ratio n'était pas respecté par 19 des 41 caisses que comptait le réseau à cette date. En 2006, la situation s'est améliorée toutefois, pour certaines petites caisses ce risque de crédit pris sur un seul individu reste très important (plus de 10%) et est même susceptible d'entamer leur viabilité en cas de défaillance de cet emprunteur.

La diversification des crédits par activité (agriculture, commerce, habitat, etc.) est forte. Le remboursement des crédits destinés à l'agriculture (maïs, sorgho, arachide, etc.) reste en particulier dépendant des conditions

pluviométriques. L'envoi d'argent par les migrants des différentes familles du village permet néanmoins de mitiger ce risque en cas de faible pluviométrie.

	Déc.04	Déc.05	Déc.06
Ratio de couverture du risque	12,2%	16,7%	18,6%
PAR > 90 net de provisions / fonds propres	14,0%	21,3%	24,2%

### Qualité du Portefeuille

La qualité du portefeuille est moyenne avec un taux de PAR>90 de 3,6% en fin 2006 inférieur à la limite de 5% fixée par la réglementation PARMEC. Elle connaît une dégradation progressive car ce taux était de 1,8% en fin 2003. Les retards de 1 à 90 jours ont atteint un taux de 8% (et un PAR 30j estimé à 5,5%) en fin 2006. Ce niveau de PAR est actuellement concentré sur les crédits octroyés par le réseau des CVECA (PASECA) et s'explique principalement par les faiblesses notées dans la méthodologie de crédit. (Voir § Méthodologie de crédit). Les programmes ICS et SADIOLA connaissent des niveaux de PAR 90 faibles de respectivement 0,5% et 1,9% qui s'expliquent principalement par leur faible ancienneté. Ces programmes doivent néanmoins connaître un suivi rigoureux au fur à mesure de leur développement car les populations cibles restent à profil de risque important (offre importante de la concurrence pour les femmes de la ville de Kayes avec un risque de cavalerie et de surendettement pour cette cible et des populations très peu stabilisées caractéristique de la zone minière de Sadiola).

Au sein du réseau PASECA, la qualité du portefeuille a longtemps été assez différente entre les deux associations. L'association Jamanu présentait un niveau de qualité bien supérieure à celle de sa sœur de Jombugu qui est composée de caisses installées dans des villages plus petits et qui se caractérisent par une plus grande hétérogénéité ethnique. Cette différence s'est progressivement estompée et à l'heure actuelle leur niveau de PAR 1jour est équivalent (de l'ordre de 10% à 15% en fin 2006).

Le taux de pertes sur prêts a connu une augmentation sur la période passant de 0,2% du portefeuille en fin 2003 à 1,9% en fin 2006 corrélative à la dégradation du portefeuille sur la période.

### Couverture du risque de crédit

La politique de provisionnement est conforme à la réglementation PARMEC par conséquent elle demeure faible par rapport aux standards internationaux en la matière.

Le taux de couverture des risques était de seulement 18,6% en fin 2006. De plus, le PAR 90 net de provisions a atteint 9,4% en fin 2006 alors qu'il était de seulement 2,8% en fin 2003. Ce ratio reste dans des proportions supportables par

le réseau en cas de défaillance généralisée mais traduit l'augmentation importante du portefeuille à risque en comparaison des fonds propres disponibles. Ce ratio atteint même 26,5% des fonds propres si on prend en compte l'ensemble des crédits en retard du réseau (à partir de 1 jour).

En l'absence d'épargne de garantie obligatoire avant l'octroi du crédit, comme habituellement pratiquée dans les systèmes mutualistes, les caisses du réseau PASECA comptent plus sur la pression sociale exercée sur leurs membres pour recouvrer leurs crédits en souffrance. Des garanties matérielles couvrant au moins 100% du montant des crédits sont par ailleurs demandées quasi systématiquement aux emprunteurs mais celles-ci sont très peu utilisées comme moyen de remboursement des crédits. Le recours à la justice est initié de manière très exceptionnelle car les membres des CG entretiennent souvent des liens de parenté ou de bon voisinage avec les débiteurs qui les empêchent d'ester en justice à leur encontre. Ces initiatives ont de plus une utilité très mitigée.

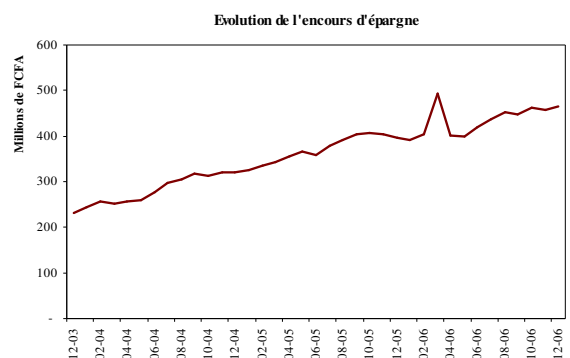
### Activités d'épargne

EPARGNE				
EUR , ou en monnaie locale si précisé	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
Encours d'épargne	489 945	606 133	709 150	976 603
Encours d'épargne (KCFAs)	321 382	397 597	465 171	640 609
Evolution	39,4%	23,7%	17,0%	37,7%
% épargne obligatoire	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
% épargne volontaire	100,0%	100,0%	100,0%	98,7%
Nombre d'épargnants	2 076	2 533	3 047	3 559
Evolution	32,9%	22,0%	20,3%	16,8%
Encours moyen par épargnant	236	239	233	274
Obligatoire	-	-	-	44
Volontaire	236	239	233	294

L'encours d'épargne a connu une croissance continue et a presque doublé sur la période passant de 489 MFCFA en 2003 à près de 976 MFCFA en 2006. A cette date l'épargne cumulée (DAV et DAT) représentait près de 73,7% du total passif du réseau. Cette forte capacité de mobilisation d'épargne caractéristique des CVECA Kayes s'explique principalement par les transferts importants faits par les migrants installés à l'étranger. On note toutefois une certaine disparité entre caisses car à la fin du premier semestre 2006, cinq caisses présentaient un encours d'épargne de plus de 35 MFCFA alors que d'autres n'arrivent pas à mobiliser une épargne importante : 18 caisses ont un encours d'épargne de moins de 5 MFCFA à la même date. La différence est également forte entre les deux Associations car l'Association Jamanun représente plus de 63,1% du total de l'épargne du programme PASECA.

L'épargne de PASECA représente 90,3% de l'épargne globale dont 65,4% constituée d'épargne à vue et 34,5% d'épargne à terme. L'épargne des programmes SADIOLA (constituée essentiellement de dépôts de garantie) et ICS représentent respectivement 7,9% et 1,9% de l'épargne totale en fin 2006.

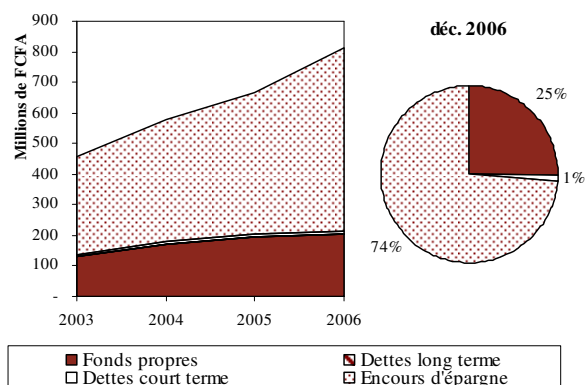
L'extension vers le cercle de Yélimané, la création de nouveaux produits (notamment le Plan Epargne Logement) et la mise en œuvre du projet de transfert d'argent devront certainement contribuer à augmenter de manière substantielle les capacités de mobilisation d'épargne du réseau global. Seulement, la transformation de cette épargne importante en produit de crédit devrait être approfondie car une part importante de celle-ci reste détenue en liquidités au niveau des coffres forts des caisses (voir § Gestion de trésorerie).



## Financement et Liquidité

Financement et liquidité reçoit la note « c »

### Structure de financement



La structure de financement du réseau PASECA/CAMIDE repose essentiellement sur l'épargne des membres et les fonds propres issus des subventions ou des résultats positifs enregistrés ces dernières années. Ces deux sources représentent respectivement 74% et 25% des sources de financements en fin décembre 2006. Le réseau présente la

particularité de ne pas avoir recours à l'emprunt bancaire<sup>15</sup> pour financer ses activités.

### Stratégie de financement

Le réseau a une stratégie de financement par type de programme :

- Le programme PASECA qui représente 91% du total encours bénéficie de l'épargne importante de ses membres provenant principalement des transferts fait par les émigrés originaires de la zone. Il a également bénéficié de subventions importantes (395 MFCFA) de l'Agence Française de Développement (AFD) qui est son partenaire principal depuis son lancement.
- Le programme SADIOLA qui représente 7% du total encours a mis en place un système d'épargne obligatoire préalable à l'octroi de crédit (20%) et bénéficie de la domiciliation de salaire des agents de la SEMOS ainsi que de l'appui financier de cette dernière (34 MFCFA) maître d'œuvre du programme.
- Le programme ICS a reçu des subventions importantes en provenance de l'Union Européenne mais également du Ministère français des Affaires Etrangères et de l'ONG suédoise (Diakonia). Le montant total des subventions reçues est de 39 MFCFA complétées par l'épargne constituée par les groupements de femmes bénéficiaires (11 MFCFA).

Ainsi, chaque programme compte un voire deux partenaires financiers essentiels mais le réseau n'a pas encore mené de stratégie dynamique de diversification des sources de financements. L'épargne reste la source principale de financement mais ne connaît également pas d'innovations importantes. Le projet de transfert d'argent pourrait engendrer une forte captation de ressources en provenance des migrants si toutefois le réseau arrive à mettre en place des produits d'épargne innovants et attractifs. Une partie importante des projets identifiés dans le PMT devra probablement être financée par l'AFD même si certains d'entre eux connaissent à ce jour des retards dans leur mise en exécution.

### Procédures de gestion Actif / Passif

Le réseau ne mène pas une politique de gestion Actif/Passif très approfondie. Cependant, il n'est pas exposé aux risques financiers classiques. Il n'y a pas de risque de taux car l'épargne à terme est rémunérée à taux fixe et les crédits octroyés sont de même à taux fixe. Le risque de change n'existe pas car les ressources et les emplois sont libellés en monnaie locale. Le risque de maturité est faible du fait de l'importance des fonds propres et surtout des DAT faits par les migrants. Néanmoins, la transformation de DAV en crédit doit être suivie de manière rigoureuse

<sup>15</sup> Notamment auprès de la BNDA comme c'est le cas pour la plupart des CVECA du Mali.

particulièrement pour les caisses qui ne disposent pas de DAT importants mais aussi du fait de l'augmentation souhaitée des crédits habitat et investissement à moyen terme.

	Déc.03	Déc.04	Déc.05	Déc.06
Dettes / Fonds propres	2,4x	2,3x	2,4x	2,9x

Le réseau présente un effet de levier en croissance continue sur les dernières années (voir tableau ci-dessus). Ceci s'explique par une croissance plus forte de l'épargne par rapport aux fonds propres en partie due à l'absence de subventions importantes depuis la fin de la phase projet. L'effet de levier reste toutefois correct avec 2,9x en fin 2006.

### Gestion de la liquidité

La gestion des liquidités est basique et n'est pas centralisée à cause du principe d'indépendance financière des caisses.

Cette situation ne permet pas une optimisation des liquidités car certaines caisses présentent des situations de surliquidités très importantes alors que d'autres n'arrivent pas à répondre à la demande de crédit qui leur est adressée. Cette limitation pourrait éventuellement être levée par la création de la caisse urbaine de Kayes prévue dans le PMT 2007-2011. Elle devra en effet jouer un rôle de péréquation comme banque de dépôts pour les caisses à excédent de trésorerie et comme banque de refinancement pour les caisses qui connaissent un déficit de ressources. Ceci permettra de mieux lisser la gestion des liquidités. Les modalités et conditions financières de ces opérations doivent toutefois être élaborées de manière attractive pour les deux types de caisses et également prudente pour éviter d'éventuelles tensions de liquidités.

A l'heure actuelle, il n'y a pas une gestion prévisionnelle fine des liquidités au sein des caisses. Les liquidités représentent plus de 30% des actifs du réseau en fin 2006 car les caisses gardent des montants importants d'argent dans leur coffre fort et ne font pas des dépôts rémunérés importants auprès des banques.

## ▪ Efficacité et Rentabilité

Efficacité et rentabilité reçoit la note « c »

Analyse de la rentabilité	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
ROE	8%	5%	7%
Dettes / Fonds propres	234%	241%	297%
ROA	2%	2%	2%
<b>Construction du résultat</b>			
Autonomie opérationnelle	121%	114%	117%
Rendement du portefeuille	24%	23%	23%
Ratio de charges d'exploitation	16%	14%	13%
Emprunteurs par gestionnaire au prorata temporis	91	86	75

Encours moyen par client (EUR)	115	123	142
Ratio de charges de financement	4%	4%	4%
Coût de l'épargne	3%	3%	13%
Coût des emprunts	0%	0%	0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	1%	2%	3%
PAR 91 – 365	9%	13%	11%
Taux de pertes sur prêts	1%	1%	2%
<b>Gestion de l'actif</b>			
Encours de prêts / Actif total	55%	55%	60%
Revenus non opérationnels en % des revenus financiers	2%	1%	1%

### Rentabilité globale

Le programme PASECA a connu une baisse considérable de sa rentabilité entre 2003 et 2005. Le résultat net est resté positif mais a connu une baisse de près de 40% sur cette période. Ceci est principalement dû à la hausse des coûts du personnel et des prestations du CAMIDE progressivement prises en charge par les caisses à la place de l'AFD. Cette baisse du résultat net a conduit à une baisse du ROE qui est passé de 20,8 % à 5,3% au cours de la période. Le ROA connaît une situation semblable, du fait de cette baisse du résultat mais également de la croissance de 45% des actifs de l'institution (principalement due à l'augmentation de l'encours de crédits). Ces indicateurs ont connu par contre une amélioration significative sur l'année 2006 grâce aux revenus financiers importants enregistrés sur cette année. Le ROE et le ROA ont été de respectivement 7,5% et 2,0%.

### Rendement du portefeuille

Le rendement du portefeuille accuse une dégradation entre 2003 et 2005 (passant de 25,2% à 22,7%) qui s'explique principalement par une baisse progressive de la qualité du portefeuille sur la période. En effet, le PAR global est passé de 12,0% à 13,2% et le taux de perte sur prêt est passé de 0,2% à 0,8% sur la période. Ces niveaux élevés du PAR et du taux de perte sur prêts expliquent la différence entre le TEG de 40% environ et le taux de rendement de 22,7% du réseau. A titre de comparaison, les institutions paires affichent un rendement du portefeuille moyen de 56,2%<sup>16</sup>. Par ailleurs, le rééchelonnement déguisé de certains crédits minore le montant de PAR considéré. Un ajustement à la hausse du montant de PAR devrait être fait.

### Ratio de charges d'exploitation

Le ratio de charges d'exploitation a connu une croissance sur la période passant de 9,5% en 2003 à 13,7% en 2006 avec un pic de 15,6% en fin 2004. Ce ratio relativement bas comparé aux institutions de même taille en Afrique qui ont un taux de 43,9%<sup>11</sup> s'explique par le système de gestion propre aux CVECA basé sur le principe de bénévolat d'une partie des intervenants (CG). Par exemple, les seules charges salariales de PASECA sont composées des indemnités de transport et d'hébergement des membres des organes de gouvernance perçues lors des AG /AGV ainsi

que des primes des gestionnaires de caisses octroyées seulement si les résultats de la caisse sont positifs. Ce ratio devrait néanmoins augmenter du fait de la prise en charge progressive par les caisses des prestations du CAMIDE (services extérieurs).

### Ratio de charges de financement

Le ratio de charges de financement reste bas avec une moyenne de 4,1% sur la période. Le réseau continue à se financer principalement par l'épargne des membres dont la part à terme est rémunérée entre 3% et 5% selon les caisses. Cependant, cette démarche commence à constituer un handicap de croissance pour le réseau car les DAT ne lui permettent pas de diversifier ses produits de crédit, en offrant des crédits plus volumineux qui seraient destinés aux clients à besoins de financements importants et les PME. Ce handicap pourrait être levé à partir du lancement de produits de transfert d'argent qui devrait permettre de capter une épargne encore plus importante si ses modalités proposées s'avèrent intéressantes pour les migrants. Par ailleurs, l'institution ne prévoit pas d'avoir recours au financement bancaire dans le court moyen terme.

### Ratio de charges de provisions

Le ratio de charges de provisions a augmenté rapidement sur la période, passant de 0,9% en 2003 à 2,6% en 2006. Cette hausse est en partie justifiée par l'augmentation du taux de perte, qui est passé de 0,2% en 2003 à 1,9% en 2006. Cette augmentation du taux de perte a notamment contribué à la dégradation du rendement du portefeuille (voir § correspondant).

### Gestion des actifs

La part des actifs productifs au niveau du bilan a augmenté de 51,6% à 59,0% entre 2003 et 2006. Cette hausse est limitée par l'importance des liquidités détenues par certaines caisses et qui atteint plus de 30% du total actif en fin 2006. De plus l'investissement en immobilisations reste très faible au niveau des caisses. Ces dernières préfèrent solliciter des subventions pour notamment construire des locaux en dur ou acheter des coffres forts. Ce sous investissement engendre un niveau de sécurité faible et ne donne pas une image rassurante pour les déposants auprès des caisses.

### Performance ajustée

*Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe*

Pour comparer les performances du réseau CAMIDE à d'autres institutions paires, des ajustements ont été réalisés. Ces ajustements portent sur l'inflation, les dons en nature et les provisions. L'ajustement pour dons en nature représentait 98% du total des ajustements effectués en 2006, car avec l'extension du programme PASECA et la création de nouveaux programmes (ICS, SADIOLA), le

<sup>16</sup> Selon le Benchmarking African Microfinance 2005

---

réseau CAMIDE a bénéficié de nombreuses subventions (destinées principalement à la création, à la gestion et à l'équipement de nouvelles caisses). Les autres ajustements concernent l'ajustement pour l'inflation de 1,9% en 2006 et l'ajustement pour provisions pour pertes sur prêts qui s'explique par les différences entre la méthode GIRAFE et la loi PARMEC en termes de provisionnement.

Après ces ajustements, le réseau CAMIDE n'affiche plus qu'une autonomie financière de 29% en 2006 et les ratios de rentabilité financière connaissent une baisse importante.

### **Evolution de la rentabilité**

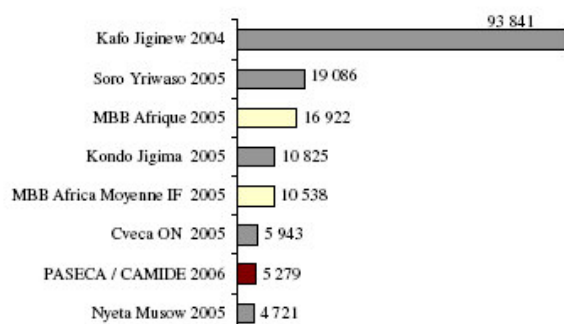
L'évolution de la rentabilité du réseau CAMIDE demeure incertaine car bien que le réseau s'étende avec l'ouverture de nouvelles caisses, de nombreuses carences en gestion et en équipements existent. L'amélioration de la rentabilité du réseau repose principalement sur les points suivants :

- Améliorer la gestion du portefeuille en veillant au respect des procédures d'octrois de crédit, au PAR 31-365 qui est élevé, et au taux de perte qui ne cesse d'augmenter. Pour que cela se fasse, le CAMIDE doit multiplier les visites de caisses et traiter l'information sur les activités au moins sur une base mensuelle et non sur une base trimestrielle comme c'est le cas actuellement.
- Accélérer la mise en place du nouveau SIG qui permettra de fluidifier le flux d'information et d'accroître la productivité du personnel. Le CAMIDE doit entreprendre des démarches afin d'acquérir un SIG qui puisse d'avantage répondre à ses besoins (le SIG récemment acquis ne répond pas à certaines caractéristiques de paiement des produits offerts).
- Diversifier les sources de financement car le réseau finance essentiellement ses produits de crédit avec de l'épargne. Cette épargne ne permet pas au réseau de varier ses produits de crédit en offrant des crédits plus volumineux à un autre type de clientèle : clients urbains ou PME.
- Utiliser le surplus de liquidité de certaines caisses et les transférer dans d'autres caisses afin de dégager des revenus financiers sur cette liquidité dormante.
- Sécuriser les caisses pour attirer les DAT des migrants car les migrants sont réticents à l'idée de déposer leur argent dans des caisses construites en banco. Il faut noter que les DAT des migrants sont plus importants et de plus longues durées que les DAT des villageois.

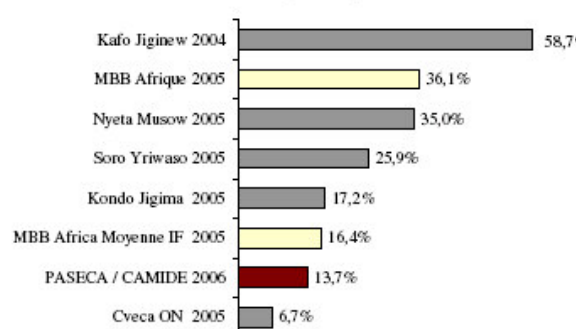
*Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une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

## Benchmarking

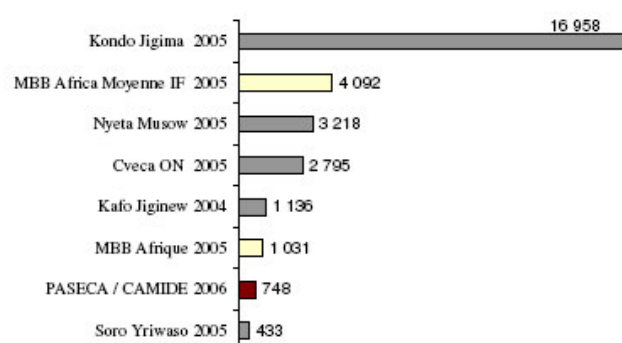
Nombre de clients actifs



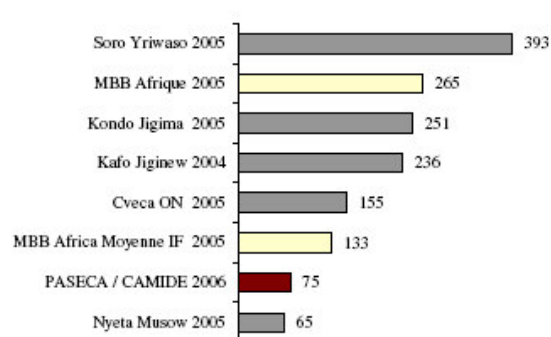
Ratio de charges d'exploitation



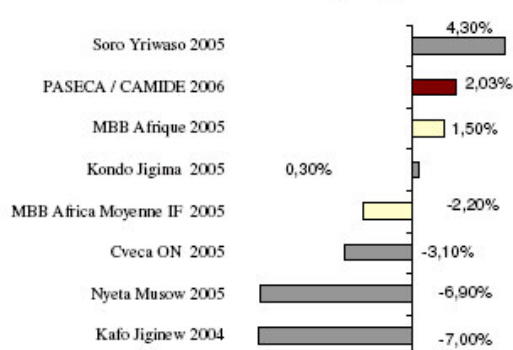
Encours de crédit (K EUR)



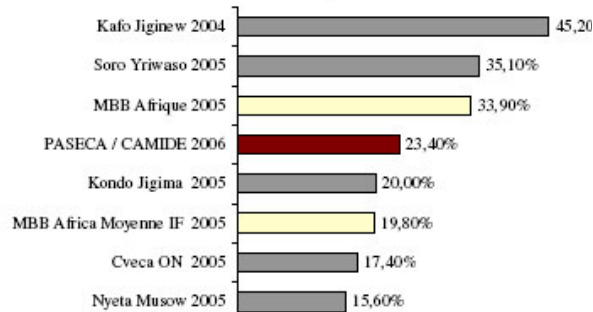
Productivité du personnel



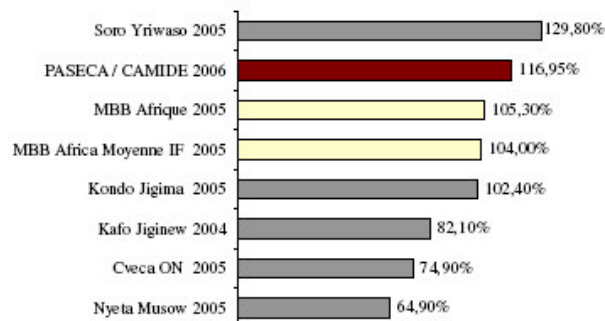
Rendement de l'actif (ROA)



Rendement du portefeuille



Autonomie opérationnelle



### Classement selon les critères MBB

Zone	Afrique
Groupe MBB	Afrique moyenne Non IF Faulu - UGA, FINCA - MWI, FINCA - TZA, LAPO, MED-Net, OI-SASL, OMO, SAT, SEF - ZAF, SMEP, SOCREMO, Tchuma, Vital Finance, Wisdom.
Maturité	Mature (plus de 8 ans d'existence)
Taille	Petite
Clientèle-cible	Inférieure

## Acronymes

AFD	Agence française de développement
AG	Assemblée Générale
AGV	Assemblée Générale Villageoise
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
CA	Conseil d'Administration
CAMIDE	Centre d'Appui à la Micro finance et au Développement
CAS/SFD	Cellule d'Appui et de Soutien aux Systèmes Financiers Décentralisés
CF	Cadre Financier
CG	Comité de Gestion
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CS	Conseil de Surveillance
CVECA	Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit Autogérées
DAT	Dépôt à terme
DG	Directeur Général
EUR	Euro
FCFA	Franc CFA
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IMF	Institution de MicroFinance
MBB	MicroBanking Bulletin
MAE	Ministère des Affaires Etrangères (français)
ND	Non disponible
PAR	Portefeuille à Risque
PNB	Produit National Brut
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USD	Dollar américain

## 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

## Notes aux états financiers

Notes rédigées selon les directives du CGAP sur la présentation des états financiers des IMF.

0 L'IMF ne suit pas les recommandations du CGAP pour la présentation de ses états financiers.

1 Les états financiers présentés comprennent un Bilan, un Compte de Résultat et des notes explicatives.

2 Le réseau ne fournit que des services financiers avec l'appui technique du CAMIDE (suivi, contrôle, formation, etc.)

3 Subventions

3.1 Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le Compte de Résultat (subventions d'exploitation) et au Bilan.

3.2 Le tableau suivant retrace les principales subventions reçues par le réseau:

Bailleurs	Montant en FCFA des subventions versées
AFD/CIDR 2003	67 406 927
AFD/CIDR 2004	64 768 762
AFD/ CIDR 2005	47 120 876
AFD/BNDA 2006	215 660 000
DIAKONIA 2005/2006 ICS/KAYES	12 366 164
MAE/UE/CIDR 2005/2006 ICS/KAYES	22 958 495
SEMOS 2006 SADIOLA	34 457 000
CRIF 2006 PASECA/YELIMANE	19 678 710

3.3 Méthodologie de comptabilisation des subventions : Les subventions sont enregistrées dans le Compte de Résultat s'il s'agit de subventions d'exploitation et au

Bilan pour les subventions d'investissement et les fonds de dotation.

3.4 Le réseau PASECA /CAMIDE a reçu depuis sa création environ 484M FCFA (738K EUR) de subventions en provenance de différents bailleurs (voir tableau ci-dessus)

4 Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit

#### Méthode de provisionnement PARMEC

Provisions De 3 à 6 mois de retard : 40 % du montant restant dû net de l'épargne de garantie.  
De 6 à 12 mois de retard : 80 % du montant restant dû net de l'épargne de garantie.  
Au-delà de 12 mois de retard : 100% du montant restant dû net de l'épargne de garantie.

Prêts rayés Les prêts sont rayés du portefeuille au-delà de 12 mois de retard.

4.1 Dotation aux provisions pour pertes sur prêts : elle est présentée séparément des autres dotations dans le compte de résultat

4.2 Variation de la réserve pour pertes sur prêts:

En FCFA	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Réserve pour pertes sur prêts 1 <sup>er</sup> janvier	1 520 755	3 283 270	3 355 395
+ Charges de provisions pour pertes sur prêts	3 283 270	3 355 395	8 369 015
-Reprises sur provisions	1 520 755	3 283 270	3 355 395
-Prêts rayés	346 050	1 648 805	2 657 555
<b>Réserve pour pertes sur prêts au 31 décembre</b>	<b>3 283 270</b>	<b>3 355 395</b>	<b>8 369 015</b>
<b>Prêts rayés sans passer par la réserve</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

4.3 L'IMF comptabilise les intérêts courus non échus conformément à la Loi PARMEC.

4.4 Les produits de placements financiers sont isolés des revenus du portefeuille de prêts dans le Compte de Résultat.

5 Qualité et gestion du portefeuille

5.1 Indicateurs : les indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans le domaine « A ».

5.2 Rééchelonnement des prêts : le rééchelonnement de crédits est interdit mais il existe des cas de rééchelonnements déguisés au niveau de certaines caisses.

6 Détails des dettes :

6.1 Détail du financement par emprunt : le réseau n'a pas contracté d'emprunt bancaire.

6.2 L'épargne : le réseau propose plusieurs produits d'épargne volontaires et un produit d'épargne obligatoire (voir présentation de l'institution et le

tableau des produits d'épargne plus bas pour plus de détails).

6.3 L'institution exige la souscription à une part sociale qui varie entre 1 000 et 2 500 FCFA par personne ou entre 7 500 et 15 000 FCFA par groupe. Ces montants souscrits sont comptabilisés en Capital Social au Bilan.

7 Autres règles de comptabilité :

7.1 Le réseau PASECA/CAMIDE tient une comptabilité d'engagement

7.2 Dépréciation des immobilisations : l'amortissement des immobilisations se fait sur une base linéaire :

7.3 Comptabilisation de l'inflation : aucune. *Des ajustements sont passés par Planet Rating et comptabilisés en annexes.*

7.4 Ecart en devises : toutes les activités du réseau PASECA/CAMIDE sont libellées en FCFA

8 Autres informations extracomptables

8.1 Le nombre de crédits en cours est indiqué dans la section « A ».

8.2 Le nombre de comptes d'épargne volontaire est estimé dans la section « A ».

#### Ajustements

	Données en MFCFA			
	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
<b>Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c</b>	-	-	-	-
Montant moyen des emprunts (a)	-	-	-	-
Coût caché des emprunts (b)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	-	-	-	-
<b>Ajustement pour inflation = (d-e)*f</b>	-	-	<b>9 132</b>	<b>3 107</b>
Fonds propres moyens (d)	114 535	152 671	184 023	200 264
Immobilisations nettes moyennes (e)	30 602	37 142	41 333	36 713
Inflation (f)	(1,3%)	(3,1%)	6,4%	1,9%
<b>Ajustement pour dons en nature</b>	<b>82 406</b>	<b>64 768</b>	<b>82 445</b>	<b>269 795</b>
Personnel et assistance technique				
Autres	82 406	64 768	82 445	269 795
<b>Ajustements pour provisions</b>	<b>820</b>	<b>838</b>	<b>2 092</b>	<b>2 830</b>
pour pertes sur prêts	820	838	2 092	2 830
pour autres risques	-	-	-	-
<b>Autres ajustements</b>				
<b>Total des ajustements</b>	<b>83 227</b>	<b>65 607</b>	<b>93 669</b>	<b>275 733</b>
Revenu net opérationnel avant subventions	23 878	12 234	9 809	15 100
Résultat net opérationnel ajusté	(59 349)	(53 373)	(83 860)	(260 633)
<b>Résultat net opérationnel ajusté (EUR)</b>	<b>(90 )</b>	<b>(81)</b>	<b>(127)</b>	<b>(397)</b>

---

## Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

### Bilan

1. Il s'agit du compte de débiteurs divers essentiellement composé de liquidités en transit non encore déposées en banque.
2. Il s'agit de produits constatés d'avance notamment de créances remboursées avant échéance.
3. Il s'agit des droits d'adhésion versés par les membres.

### Compte de Résultat

4. Il s'agit de remboursements de frais sous forme de primes et de compensations quotidiennes versées aux gestionnaires de caisses.
5. Frais liés à l'organisation des AGV (nourriture des élus, etc.) et achats de produits divers pour les caisses.
6. Il s'agit de prêts rayés qui ont été par la suite remboursés et d'intérêts sur DAT qui n'ont pas été retirés par les épargnants.
7. Différences entre solde physique et solde théorique de la caisse. Ce compte comprend également des cotisations de caisses pour l'année 2003 qui n'ont pas été comptabilisées sur cet exercice.

PASECA/CAMIDE		CFA			EUR			Evolution		
Bilan	Notes	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	2004/2003	2005/2004	2006/2005
<b>ACTIF</b>		<b>576 637 115</b>	<b>667 911 895</b>	<b>813 636 395</b>	<b>879 078</b>	<b>1 018 225</b>	<b>1 240 381</b>	<b>25,5%</b>	<b>15,8%</b>	<b>21,8%</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>		<b>533 856 865</b>	<b>628 025 365</b>	<b>780 096 100</b>	<b>813 860</b>	<b>957 418</b>	<b>1 189 249</b>	<b>24,7%</b>	<b>17,6%</b>	<b>24,2%</b>
Disponibilités		193 124 070	222 044 900	250 650 035	294 416	338 505	382 114	11,3%	15,0%	12,9%
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		318 954 435	369 217 150	479 666 465	486 243	562 868	731 247	34,5%	15,8%	29,9%
Encours brut de prêts		322 309 830	377 586 165	490 986 670	491 358	575 626	748 504	34,0%	17,2%	30,0%
Provisions pour pertes sur prêts		3 355 395	8 369 015	11 320 205	5 115	12 758	17 258	2,2%	149,4%	35,3%
Intérêts courus non échus		20 706 110	23 900 395	30 327 415	31 566	36 436	46 234	24,4%	15,4%	26,9%
Sur encours de prêts		20 706 110	23 900 395	30 327 415	31 566	36 436	46 234	24,4%	15,4%	26,9%
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	1	1 072 250	12 862 920	19 452 185	1 635	19 609	29 655	53,2%	1 099,6%	51,2%
<b>Actifs long terme (LT)</b>		<b>42 780 250</b>	<b>39 886 530</b>	<b>33 540 295</b>	<b>65 218</b>	<b>60 807</b>	<b>51 132</b>	<b>35,8%</b>	<b>(6,8%)</b>	<b>(15,9%)</b>
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		42 780 250	39 886 530	33 540 295	65 218	60 807	51 132	35,8%	(6,8%)	(15,9%)
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIF</b>		<b>576 637 115</b>	<b>667 911 895</b>	<b>813 636 395</b>	<b>879 078</b>	<b>1 018 225</b>	<b>1 240 381</b>	<b>25,5%</b>	<b>15,8%</b>	<b>21,8%</b>
<b>Dettes</b>		<b>404 200 550</b>	<b>472 301 825</b>	<b>608 716 680</b>	<b>616 200</b>	<b>720 019</b>	<b>927 983</b>	<b>23,7%</b>	<b>16,8%</b>	<b>28,9%</b>
Dettes court terme		404 200 550	472 301 825	608 716 680	616 200	720 019	927 983	23,7%	16,8%	28,9%
Epargne à vue		109 715 950	141 082 555	155 428 530	167 261	215 079	236 949	2,9%	28,6%	10,2%
Epargne de garantie		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à court terme		287 881 515	324 089 235	444 252 715	438 873	494 071	677 259	34,1%	12,6%	37,1%
Emprunts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts à payer		5 876 640	6 489 695	8 459 790	8 959	9 893	12 897	20,9%	10,4%	30,4%
Autres dettes court terme	2	726 445	640 340	575 645	1 107	976	878	48,8%	(11,9%)	(10,1%)
Dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fonds propres</b>		<b>172 436 565</b>	<b>195 610 070</b>	<b>204 919 715</b>	<b>262 878</b>	<b>298 206</b>	<b>312 398</b>	<b>29,7%</b>	<b>13,4%</b>	<b>4,8%</b>
Capital social	3	32 277 250	38 919 250	41 433 000	49 206	59 332	63 164	25,5%	20,6%	6,5%
Fonds propres issus de subventions		41 999 000	38 627 780	32 450 290	64 027	58 888	49 470	33,3%	(8,0%)	(16,0%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention		98 160 315	118 063 040	131 036 425	149 644	179 986	199 764	29,7%	20,3%	11,0%
dont exercice en cours		12 521 625	9 886 075	16 126 890	19 089	15 071	24 585	(45,8%)	(21,0%)	63,1%
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-	-

PASECA/CAMIDE		CFA			EUR			Evolution			
Compte de résultat		Notes	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	2004/2003	2005/2004	2006/2005
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>			<b>69 861 550</b>	<b>81 270 195</b>	<b>104 197 500</b>	<b>106 503</b>	<b>123 896</b>	<b>158 848</b>	<b>23,7%</b>	<b>16,3%</b>	<b>28,2%</b>
Revenus du portefeuille			68 073 595	79 924 770	101 784 195	103 778	121 845	155 169	21,0%	17,4%	27,4%
Intérêts reçus sur prêts			64 435 615	77 205 575	97 882 775	98 231	117 699	149 221	21,8%	19,8%	26,8%
Frais et commissions sur prêts			3 637 980	2 719 195	3 901 420	5 546	4 145	5 948	7,8%	(25,3%)	43,5%
Pénalités reçues sur prêts			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements			1 403 395	889 475	870 470	2 139	1 356	1 327	3 843,2%	(36,6%)	(2,1%)
Autres produits liés aux services financiers			384 560	455 950	1 542 835	586	695	2 352	99,3%	18,6%	238,4%
<b>Intérêts versés et charges assimilées (b)</b>			<b>12 471 650</b>	<b>14 215 350</b>	<b>17 976 815</b>	<b>19 013</b>	<b>21 671</b>	<b>27 405</b>	<b>34,3%</b>	<b>14,0%</b>	<b>26,5%</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts versés sur épargne			12 471 650	14 215 350	17 976 815	19 013	21 671	27 405	34,3%	14,0%	26,5%
Charges nettes d'ajustement pour inflation			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers			-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>			<b>57 389 900</b>	<b>67 054 845</b>	<b>86 220 685</b>	<b>87 490</b>	<b>102 224</b>	<b>131 443</b>	<b>21,6%</b>	<b>16,8%</b>	<b>28,6%</b>
<b>Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)</b>			<b>1 720 930</b>	<b>7 671 175</b>	<b>11 480 770</b>	<b>2 624</b>	<b>11 695</b>	<b>17 502</b>	<b>(18,4%)</b>	<b>345,8%</b>	<b>49,7%</b>
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés			1 720 930	7 671 175	11 480 770	2 624	11 695	17 502	(18,4%)	345,8%	49,7%
Recouvrement de prêts rayés			-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Charges d'exploitation (e)</b>			<b>43 434 690</b>	<b>49 573 970</b>	<b>59 639 750</b>	<b>66 216</b>	<b>75 575</b>	<b>90 920</b>	<b>104,7%</b>	<b>14,1%</b>	<b>20,3%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)		4	9 582 030	10 998 985	9 737 880	14 608	16 768	14 845	35,4%	14,8%	(11,5%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)			33 852 660	38 574 985	49 901 870	51 608	58 807	76 075	139,3%	13,9%	29,4%
Dépréciation et amortissement			6 497 910	7 724 250	6 640 750	9 906	11 776	10 124	23,7%	18,9%	(14,0%)
Conseil			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Achat de fournitures de bureau			1 625 300	1 274 565	1 347 700	2 478	1 943	2 055	20,3%	(21,6%)	5,7%
Entretiens et réparations			371 475	644 150	1 743 035	-	-	-	-	-	-
Transports de déplacements			4 536 665	4 427 135	2 163 165	-	-	-	-	-	-
Frais postaux et télécommunications			-	-	-	-	-	-	(100,0%)	-	-
Indemnisation des dirigeants			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cotisation associations			939 585	-	5 326 840	1 432	-	8 121	-	(100,0%)	-
Cotisation Fond de réserves			2 282 855	-	1 754 210	3 480	-	2 674	-	(100,0%)	-
Prestations Camide			15 295 105	20 470 005	27 220 595	23 317	31 206	41 498	-	33,8%	33,0%
Autres		5	2 303 765	4 034 880	3 705 575	3 512	6 151	5 649	(1,2%)	75,1%	(8,2%)
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]</b>			<b>12 234 280</b>	<b>9 809 700</b>	<b>15 100 165</b>	<b>18 651</b>	<b>14 955</b>	<b>23 020</b>	<b>(48,8%)</b>	<b>(19,8%)</b>	<b>53,9%</b>
Impôt sur les bénéfices (g)			-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]</b>			<b>12 234 280</b>	<b>9 809 700</b>	<b>15 100 165</b>	<b>18 651</b>	<b>14 955</b>	<b>23 020</b>	<b>(48,8%)</b>	<b>(19,8%)</b>	<b>53,9%</b>
Produits non-opérationnels (i)		6	2 602 655	1 873 515	1 372 995	3 968	2 856	2 093	555,4%	(28,0%)	(26,7%)
Charges non-opérationnelles (j)		7	2 315 310	1 797 140	346 270	3 530	2 740	528	100,3%	(22,4%)	(80,7%)
<b>Résultat net avant subventions [k=h+i-j]</b>			<b>12 521 625</b>	<b>9 886 075</b>	<b>16 126 890</b>	<b>19 089</b>	<b>15 071</b>	<b>24 585</b>	<b>(45,8%)</b>	<b>(21,0%)</b>	<b>63,1%</b>
Subventions (l)			6 441 660	7 601 755	6 640 750	9 820	11 589	10 124	11,2%	18,0%	(12,6%)
<b>Résultat net [m=k+l]</b>			<b>18 963 285</b>	<b>17 487 830</b>	<b>22 767 640</b>	<b>28 909</b>	<b>26 660</b>	<b>34 709</b>	<b>(34,4%)</b>	<b>(7,8%)</b>	<b>30,2%</b>

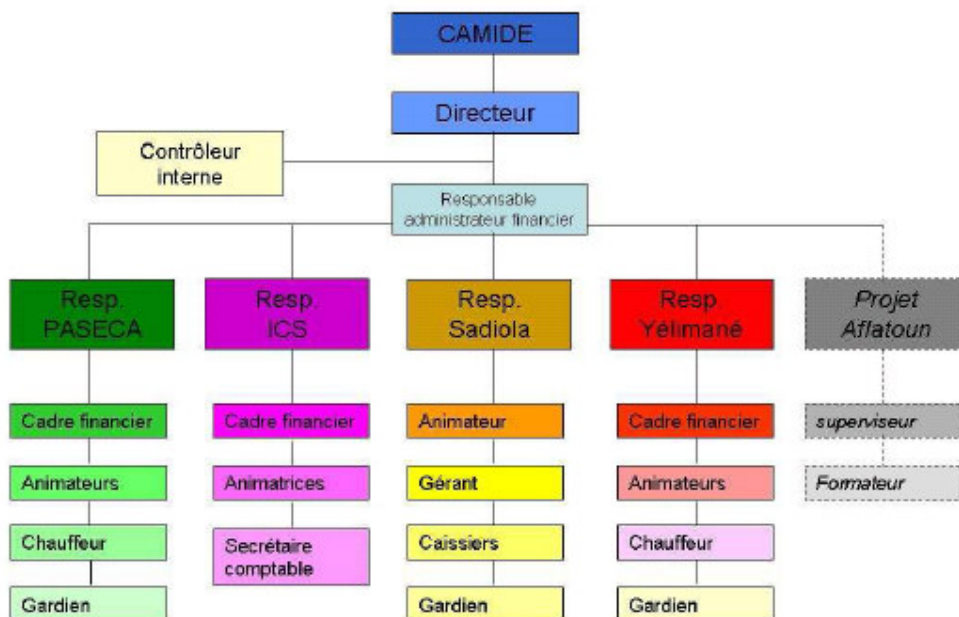
## Caractéristiques des produits de prêt

	Produit 1	Produit 2	Produit 3	Produit 4	Produit 5	Produit 6	Produit 7	Produit 8	Produit 9
<b>Intitulé du produit</b>	PASECA 1 (Commerce et crédit relais)	PASECA 2 (Activités génératrices de revenus pour les femmes)	PASECA: 3 (Commercialisation des céréales pour les femmes)	PASECA:4 (Maraîchage Intrans)	PASECA:5 (Maraîchage Investissement)	PASECA:6 (Artisanat)	SAIOLA 1 (Commerce)	SADIOLA 2 (Agriculture élevage)	ICS (Crédit solidaire)
Date de création	1 999	2 000	2 003	2 001	2 005	2 006	2 006	2 006	2 006
Type de clientèle (rurale, urbaine, commerce...)	Rurale	Rurale	Rurale	Rurale	Rurale	Rurale	Rurale	Rurale	Urbaine et rurale
Taille du prêt autorisée (minimum et maximum)	Variable en fonction du niveau des crédits	Variable en fonction du niveau des crédits	entre 500 000 et 1000 000 FCFA	entre 20 000 et 100 000 FCFA	entre 500 000 et 5 000 000 FCFA	entre 100 000 et 600 000 FCFA	300 000 FCFA maximum pour le premier crédit	300 000 FCFA maximum pour le premier crédit	entre 25 000 et 50 000 FCFA
Taille moyenne des prêts octroyés	entre 86 000F CFA et 100 500 FCFA	139 000F à 205 000 FCFA	625 000 FCFA	50 000 FCFA	500 000 à 3 000 000 F CFA	600 000 F FCFA	149 000 FCFA	149 000 F CFA	25 000 F CFA
Durée du prêt autorisée (minimum et maximum)	entre 3 mois et 12 mois	entre 3 mois et 12 mois	maximum 9 mois	6 mois	1 AN à 5 ANS	3 à 18 mois	6 à 10 mois	6 à 10 mois	6 mois
Durée moyenne des prêts octroyés	5,5 mois	9,8 mois	9 mois	6 mois	3 ans	18 mois	6,5	6,5	6 mois
Période de grâce	Non	2 mois (au cours de la quelle les intérêts sont remboursés)	Non	3 mois	11 mois	Non	Non	entre 3 et 7 mois	2 semaines
Exigences de garanties et autres conditions, frais annexes	Garanties matérielles, Garants	Associations des femmes	DAT Afrique VERTE	Association des maraîchers	Coordination des femmes (Dépôts)	DAT ANPE	Dépôt caution	Dépôt caution	Groupe solidaire
Echéancier de paiements (ex. hebdomadaire, mensuel)	échéance unique	Mensuel	Echéance unique	Mensuel	unique ou multiples	Unique à 18 mois	Échéance mensuelle	Échéance mensuelle	Hebdomadaire
Taux d'intérêt nominal	23% ou 25%, selon les caisses	24%	18,6%	15%	8%	15%	24%	15%	24%
Calculé sur capital initial ou restant dû ?	Calculé sur le capital initial	Calculé sur le montant restant dû	Calculé sur le capital initial	Calculé sur le montant restant dû	Calculé sur le montant restant dû	Calculé sur le capital initial	Calculé sur le montant restant dû	Calculé sur le montant restant dû	Calculé sur le capital initial
Frais et pénalités	pénalités selon spécifiques selon chaque caisse	Pénalités (5% du montant restant dû)	Pénalités (5% du montant restant dû)	Pénalités (5% du montant restant dû)	Pénalités (5% du montant restant dû)	Pénalités (5% du montant restant dû)	Pénalité (Intérêt mensuel)	Pénalité (Intérêt mensuel)	Pénalités (10% du montant attendu)
Changements majeurs depuis la création (taux, taille, durée)	durée (de 4 à 6 mois), taille 86 000 à 105 000F	durée (8, 6 à 10 mois) Taille (100 000F à + 200 000F CFA)	Taux sur le DAT et sur le crédit	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

## Caractéristiques des produits d'épargne

	Dépôt à vue	DAT	Dépôt caution Sadiola
Montant	Pas de minimum	Pas de minimum	20% du crédit accordé
Droit de retrait	Pas de limite	Durée minimum de 4 mois	A l'échéance du remboursement
Taux d'intérêt	Non rémunéré	Entre 3 et 5% selon les caisses	Non rémunéré
Particularités	Non recyclables en crédit	Recyclables en crédit	Recyclables en crédit

## Organigramme



Note : Le Service d'Appui Technique CAMIDE est doté d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration propre (voir présentation de l'institution).