

SOFINA, Cameroun

Créée en 1996, la Société Financière Africaine, la SOFINA, a débuté ses opérations en mai 1997. Constituée en Société Anonyme avec Conseil d'Administration, elle est un Etablissement de Microfinance (EMF) de deuxième catégorie avec un capital social de 50 MFCFA (76 KEUR). La mission principale de la SOFINA est de promouvoir l'épargne et le crédit et de fournir des services financiers aux clients exclus du système financier classique. Avec ses 8 agences, la SOFINA est aujourd'hui présente dans 3 provinces au Cameroun et a programmé d'ouvrir 4 nouvelles agences en 2008 dans d'autres provinces. La SOFINA a un portefeuille crédit de 497 KEUR en 2007 pour 966 emprunteurs actifs et un portefeuille épargne de 761 K EUR pour 7 512 épargnants actifs.

Rating GIRAFE

Rating

C-

Tendance

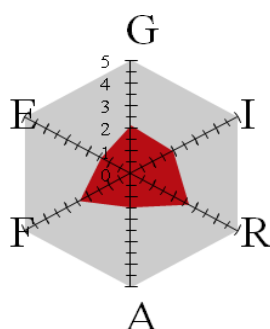
Stable

Date

Mars 2008

Valide jusqu'en février 2009

Détail de la note



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

Contact Planet Rating

Aboubacrine Date
adate@planetrating.com
Tel:+221 33 821 79 39

Contact IMF

Mme Bernadette SIMBAFO]
754, rue PAU, Akwa, BP 1041
Douala, Cameroun
simbafo@yahoo.com

REF:AD / 170308

Eléments-clé de la notation

- La SOFINA opère dans un marché très concurrentiel et ne présente pas d'avantages comparatifs spécifiques. L'institution peine à trouver un modèle économique viable, sa rentabilité sur les quatre derniers exercices ayant été soit négative soit très faiblement positive. La stratégie d'expansion nationale adoptée en 2007 lui a permis d'élargir sa base de clientèle mais a engendré une forte hausse des coûts opérationnels et financiers (taux de rémunération de l'épargne très élevé).
- La SOFINA a un Conseil d'administration composé de professionnels qui participent à la prise de décision et assiste la direction générale dans la gestion opérationnelle mais leurs contributions restent modestes sur la prise en charge des enjeux stratégiques. Le processus de planification stratégique n'est pas suffisamment développé et l'équipe de direction est jeune et manque d'expérience.
- Le renforcement des capacités de l'équipe de direction est nécessaire ainsi qu'une maîtrise des charges. Pour financer sa croissance, la SOFINA a besoin de trouver une source de financement plus stable et moins onéreuse que son épargne.

Tendance

La tendance est stable en raison des dispositions prises pour améliorer la structure du capital et le système d'information ainsi que de la politique de croissance qui devraient à moyen terme assurer une meilleure rentabilité mais n'auront pas d'impacts notables dans les 12 prochains mois sur les performances de l'EMF.

Indicateurs de performance

EUR	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
Actif	479 562	510 762	781 595	912 532
Croissance	141,8%	6,5%	53,0%	16,8%
Encours de crédit	266 510	336 898	400 563	497 399
Croissance	11,2%	26,4%	18,9%	24,2%
Encours d'épargne	311 254	319 719	436 322	761 266
Croissance	193,6%	2,7%	36,5%	74,5%
Emprunteurs actifs	180	568	755	966
Epargnants actifs	3 052	3 658	4 946	7 512
Employés	20	31	43	79
ROE	(9,2%)	4,1%	(6,2%)	3,4%
ROA	(0,6%)	0,5%	(0,8%)	0,4%
Dettes / Fonds propres	9,27x	4,99x	8,99x	8,65x
Rendement du portefeuille	23,3%	25,5%	33,3%	46,1%
Ratio de charges d'exploitation	38,7%	36,9%	36,1%	55,0%
PAR 91-365*	18,7%	13,1%	12,5%	12,2%
PAR > 365	1,1%	2,0%	2,9%	4,9%
Taux de pertes sur prêts**	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

*Le PAR 31 n'est pas calculé

**L'EMF ne sort pas de son portefeuille les créances irrécouvrables même provisionnées à 100%

Secteur de la microfinance

La microfinance a formellement démarré au Cameroun en 1963 avec la création de la première coopérative d'épargne et de crédit (Coopec) en zone anglophone sous l'impulsion de missionnaires hollandais. Le secteur connaît son essor à partir du début des années 90 et se diversifie grâce aux lois sur la liberté d'association (90/053) et sur les sociétés coopératives (92/006). Cet essor a été par la suite accéléré par la crise du secteur bancaire intervenue à la fin des années 80.

Au 31 décembre 2006, on estimait le nombre d'EMF à 439 dont 302 (68%) étaient membres des trois principaux réseaux du pays : CamCCul, CVECA et MC2. Ces réseaux regroupaient plus de 62% de l'épargne collectée et 80% des clients. Le reste du secteur est composé d'associations et de sociétés anonymes lancées par des investisseurs privés locaux.

En décembre 2006, le volume de l'épargne collectée par les établissements de microfinance (EMF) camerounaises était estimé à 150 milliards FCFA (229M EUR) et le volume des crédits à 120 milliards FCFA (183M EUR). Le Cameroun présente la particularité de connaître une forte évolution de l'épargne, dont le montant est supérieur à celui du crédit contrairement à d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale. Les IMF camerounaises sont inégalement réparties sur le territoire. Sur les dix provinces que compte le pays, trois d'entre elles (Nord-Ouest, Centre et Littoral), concentraient 60% des IMF fonctionnelles en 2002. La part des IMF présentes en zone rurale était de 48% à la même date.

Jusqu'en 2001, le secteur de la microfinance au Cameroun était régi par la loi du 14 août 1992 qui avait prévu des dispositions applicables aux seules coopératives d'épargne et de crédit, laissant de côté de nombreuses structures ayant opté pour une forme juridique différente. Pendant cette période, l'anarchie s'est installée, créant ainsi des tensions entre les acteurs du secteur, qui s'est traduit par la faillite de plusieurs EMF et l'appauvrissement des populations. Ainsi, les Etats de la zone ont vu la nécessité de mettre en place la réglementation COBAC adoptée le 13 avril 2002 (la COBAC est l'autorité bancaire de la CEMAC). La nouvelle loi classe les IMF en trois catégories : celles offrant des services d'épargne et de crédit uniquement à leurs membres appelées « catégorie I » (coopératives), celles offrant des services financiers à des tiers appelées « catégorie II » (avec statut obligatoire de société anonyme) et celles n'offrant que du crédit appelées « catégorie III » (associations). La situation réglementaire dans la zone CEMAC paraît, en comparaison, plus souple que celle présente dans la zone UEMOA (PARMEC). Les taux débiteurs des IMF sont

librement fixés par ces dernières et les normes prudentielles sont plus adaptées au secteur. Toutefois, le ratio de limitation du recours aux refinancements est un handicap pour les EMF de la 2^{ème} et 3^{ème} catégories, car ceux-ci ne doivent pas dépasser de deux fois les fonds propres, ce qui est difficile pour des institutions ne collectant peu ou pas d'épargne.

Conformément aux recommandations de la réglementation, les EMF sont tenus d'adhérer à l'association des Etablissements de Microfinance de leur Etat. C'est ainsi que l'Association des Etablissements de Microfinance du Cameroun (ANEMCAM) a été créée le 23 mai 2003 pour défendre les intérêts collectifs des membres et représenter la profession auprès des autorités de tutelle et monétaires. En plus de ces textes, la COBAC a publié 21 normes prudentielles entrées en vigueur depuis avril 2007.

A ce jour, la réglementation COBAC a été appliquée de manière très partielle. Les visites de supervision sont encore très rares et l'envoi de rapports à la COBAC n'est pas systématique. Une prise de conscience insuffisante de l'importance de la réglementation de la part des EMF, et des moyens limités de la COBAC contribuent à expliquer ce phénomène. Toutefois, la COBAC surveille les plus grandes institutions et veille à l'application des règles prudentielles. C'est ainsi qu'en mars 2008, la COFINEST qui avait dérogé à ces règles a été mise sous administration provisoire suite à des fautes de gestion de ses dirigeants.

La présence de bailleurs de fonds dans le secteur de la microfinance camerounaise a été modeste historiquement, poussant les institutions à se développer par leurs propres moyens (collecte d'épargne, soutien des investisseurs locaux) et avec une exposition limitée aux meilleures pratiques internationales. Cependant, cette situation a bien évolué, et le Cameroun représente aujourd'hui une part substantielle de la microfinance en Afrique Centrale avec 70% environ des établissements, des dépôts, etc. Ainsi un intérêt grandissant pour ce secteur de la part d'opérateurs a été noté, et l'ouverture récente d'un établissement de microfinance par le groupe Advans, contrôlé par la société d'investissement européenne Lafayette Investissements. L'Etat du Cameroun poursuit aussi ses efforts envers le secteur par la mise en œuvre du « Projet d'appui au secteur de la microfinance » sur financement du FIDA (Fonds International pour le Développement de l'Agriculture), pour un montant d'environ 19 millions USD

Environnement politique et économique

Le rythme de l'activité s'est accéléré en 2007, tirée par l'augmentation en volume des exportations de pétrole, dopées par des cours orientés à la hausse, et soutenue par la

vitalité du secteur non pétrolier. En 2008, la croissance devrait encore progresser grâce à la hausse des investissements directs étrangers dans les grands projets industriels (aluminium, centrales hydroélectriques) et à la relance des investissements publics (infrastructures urbaines, routières et portuaires) favorisés par la hausse des recettes pétrolières et les nouvelles marges de manœuvre budgétaire.

La consolidation des finances publiques se poursuit en raison d'une meilleure mobilisation des recettes non pétrolières. La bonne tenue du solde public résulte aussi, de manière préoccupante, d'une insuffisante exécution des dépenses budgétées en faveur de la lutte contre la pauvreté. La balance courante, quant à elle, demeure légèrement déficitaire ; les exportations de pétrole demeurant insuffisantes pour compenser le déficit de la balance des services et des revenus, grevée par le rapatriement des bénéfices par les compagnies pétrolières. Dans ce contexte, les ratios d'endettement, significativement réduits suite aux initiatives PPTE et IADM, demeurent soutenables.

Les élections législatives de juillet 2007, caractérisées par un faible taux de participation, ont garanti une large majorité au président Paul Biya, au pouvoir depuis 1982. La nouvelle Assemblée devrait voter un changement de Constitution pour permettre au président de se représenter en 2011 pour un cinquième mandat. On peut s'attendre, en réaction, à la résurgence de tensions. Au plan régional, l'accord signé avec le Nigéria en juin 2006 garantit la souveraineté du Cameroun sur la presqu'île de Bakassi, dotée d'importantes ressources pétrolières.

Notation Pays Coface : B

Des incertitudes au plan économique et financier et un environnement des affaires parfois difficile sont susceptibles d'affecter des comportements de paiement. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est assez élevée.

Source : COFACE www.cofacering.com; données reproduites avec l'autorisation de COFACE, actionnaire de Planet Rating. Les données 2007 sont une estimation et 2008 une prévision ; FMI (PIB/hab).

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

Etablissement de deuxième catégorie, la SOFINA a été créée le 31 janvier 1996 et a débuté ses opérations en mai 1997. Il est constitué sous forme de SA avec un capital de 50 M FCFA (76 K EUR) entièrement détenu par des privés. Supervisé par la COBAC qui a déjà effectué deux missions de vérification, la SOFINA a également un Commissaire aux Comptes, le cabinet Fudiciaire France Afrique, un cabinet bénéficiant d'une bonne réputation, qui a certifié les comptes des quatre derniers exercices sans réserves.

Propriété

La SOFINA SA appartient à des personnes privées, professionnels du secteur financier, dirigeants d'entreprises et opérateurs économiques, qui détiennent le capital entièrement libéré. Le conseil d'administration de sept membres est composé des principaux actionnaires dont l'un est l'époux de la directrice générale qui a été à l'origine de la création de l'institution. L'IMF a pour mission d'offrir des services financiers aux personnes exclues du système bancaire classique et d'être un des principaux acteurs du secteur de la microfinance au Cameroun.

Subventions

En 2006, la SOFINA a reçu une subvention de six millions deux cent mille franc (6 200 000 FCFA) provenant du MIFED (microfinance et développement). Institution étatique sous la tutelle du MINADER (ministère de l'agriculture et du développement rural). Il s'agit d'une subvention à l'agriculture dans le cadre des fonds PPTE.

Composition du financement

La structure de financement de la SOFINA est identique à celle généralement observée au niveau des EMF de 2^{ème} catégorie au Cameroun : près de 83% de son financement total provient de l'épargne des clients, 10% de ses fonds propres et 7% de dettes.

Equipe de direction

La Direction Générale est composée d'une directrice générale (DG), d'un Contrôleur Général (recruté en mars 2007), d'un responsable des études et du recouvrement, d'un comptable récemment recruté, d'un contrôleur interne junior qui a rejoint l'équipe en décembre 2007, d'un responsable informatique et des chefs d'agence. Mme SIMBAFO la DG,

(En millions USD)	2004	2005	2006	2007 (e)	2008 (p)
Croissance économique (%)	3,7	2,6	3,8	4,2	4,9
Inflation (%)	0,3	2,0	5,1	1,8	1,8
Solde public / PIB (%)	-0,8	3,0	4,6	1,0	1,0
Exportations	2 580	2 862	3 491	3 913	3 874
Importations	2 637	2 830	3 127	3 491	3 646
Balance commerciale	-57	32	364	422	228
Balance courante / PIB (%)	-3,8	-3,4	-0,8	-2,8	-3,9
Dette extérieure / PIB (%)	60,3	36,7	5,0	5,6	6,7
Service de la dette/exports BS (%)	7,1	6,7	13,7	16,4	19,5
Réserves en mois d'importation	2,4	2,6	3,3	3,0	2,5

auditrice de formation a été à l'origine de la création de la SOFINA. DG depuis 1997, elle est aussi membre du CA et en assure le secrétariat.

Organisation

La SOFINA est organisée à trois niveaux :

- Le siège à AKWA qui consolide l'information comptable et du portefeuille de crédit des huit agences, prépare les états financiers, s'occupe du recrutement et de la formation, supervise et contrôle les agences, met en application les stratégies définies par le CA et entretient les relations avec les partenaires externes (gouvernements, banques, organes de supervision, etc.), élabore et met à jour les procédures. Tous les crédits dont le montant ne dépasse pas 1 500 EUR sont accordés au niveau de la Direction Générale. Au-delà de ce montant le comité de crédit central est compétent.
- Les agences sont les véritables centres d'exploitation. Les chefs d'agence sont chargés de mettre en pratique la politique commerciale de l'EMF. Les demandes de prêt sont étudiées au niveau des agences par le responsable des opérations et approuvées par le chef d'agence avant d'être transmis à la Direction Générale. Lorsqu'un prêt est approuvé, le compte du bénéficiaire est crédité du montant accordé net des frais et commissions. Les agents commerciaux sont responsables de la promotion des services offerts par l'EMF. A la fin de chaque journée, les opérations saisies dans sept des huit agences sont transférées par internet sous fichier codé au siège pour intégration dans la base. Ce déversement dans la base de données est effectué le lendemain matin.

Le comité de crédit central se réunit en moyenne une fois par mois en fonction du nombre de dossiers pour statuer sur les demandes de crédit supérieures à 1 500 EUR. Le comité examine les demandes, les crédits accordés sont immédiatement mis en place après les formalités de prise de garantie et / ou de signatures des conventions. Le comité de crédit se réunit en moyenne deux fois par mois en fonction des demandes de crédits à étudier.

Pénétration du marché

La SOFINA couvre trois provinces au Cameroun : elle dispose de 4 agences dans la province du littoral (AKWA, NDOKOTI, BERTAUD et PENJA), de 2 agences dans la province du centre (ETOUDI et BIYEMASSI) et de 2 agences dans la province de l'ouest (BAFOUSSAM et BADENKOP). L'ouverture de 4 nouvelles agences est prévue en 2008 pour les provinces de l'est, de l'adamoua (situé dans la partie nord du Cameroun) et du sud-ouest. Aujourd'hui la SOFINA a une part de marché d'environ 0,6%. Le portefeuille de la SOFINA est composé de plus de 85% de prêts à des clients salariés.

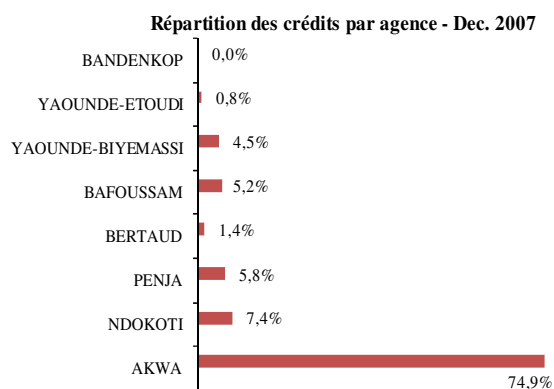
Produits et services

La SOFINA offre une gamme de produits d'épargne et de crédit à ses clients ainsi que des services de transfert d'argent, de change et d'autres services bancaires.

- Les produits d'épargne offerts sont : l'épargne à vue qui est équivalent à un compte courant simple, l'épargne « Plus Libre », l'épargne à terme et les bons de caisse.
- Les produits de crédits offerts sont : (1) les avances et facilités de caisse qui sont des découverts accordés sur les comptes courants pour une durée de 3 mois au maximum au taux variable de 2 à 3% par mois. Cette facilité est principalement destinée aux salariés mais est également ouverte aux commerçants ; (2) les crédits scolaires d'une durée de 3 mois au taux de 3% par mois octroyés en période de rentrée scolaire d'un montant plafonné à 760 EUR; (3) les crédits « Plus » plafonnés à 760 EUR d'une durée maximale de 12 mois au taux de 3% par mois, (4) les crédits « Plus » leader destinés aux commerçants pour une durée de 6 mois au taux de 3% par mois et plafonnés à 4 500 EUR ; (5) les crédits « Moto » pour le financement de motocyclettes d'une durée maximale de 24 mois plafonnés à 900 EUR au taux de 2 à 3% par mois; les crédits investissements d'une durée maximale de 48 mois plafonnés à 7 600 EUR au taux de 2 à 3% par mois et les crédits St Sylvestre pour financer les fêtes de fin d'année plafonnés à 150 EUR pour une durée maximale de 3 mois au taux de 2 à 3% par mois.

Tous les prêts sont remboursables mensuellement, sans période de grâce et les intérêts sont calculés sur les soldes restants dus. Les taux d'intérêt à appliquer sont fixés par la direction générale. Le TEG varie de 40% à 110% l'an suivant la durée et le type de crédit.

La SOFINA offre aussi des produits d'épargne : (1) l'épargne à vue qui est rémunérée semestriellement à 6% l'an ; (2) l'épargne projet, qui est une épargne à terme d'une durée minimale de 3 mois pouvant donner droit à un crédit ; (3) les bons de caisse avec un taux de rémunération variable en fonction des montants et de la durée et (4) pour les petits épargnants, l'épargne « Plus libre », dont les versements sont collectés tous les jours par l'EMF qui perçoit pour ce service une commission mensuelle de 3,3% sur les montants collectés.



Réseaux et affiliations

La SOFINA est membre de l'ANEMCAM, l'association nationale des EMF au Cameroun.

■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « c »

Prise de décision

La prise de décision est facilitée par le respect scrupuleux des organes de gouvernance des dispositions légales et réglementaires. Les administrateurs actionnaires sont en grande majorité très impliqués dans le suivi des activités et la réalisation du plan de croissance de la SOFINA. Ils disposent d'informations financières, comptables et budgétaires fiables pour leurs prises de décisions. Par ailleurs, les membres du CA adhèrent aux objectifs stratégiques de l'EMF et jouissent d'une grande indépendance de décision ; ils sont tous des professionnels de la finance et du management, ce qui constitue un apport positif dans la gestion opérationnelle et dans la bonne gouvernance mais leurs contributions sont limitées dans la recherche d'appuis en dehors de l'EMF et dans le positionnement stratégique.

Les rapports réguliers du contrôleur général sur l'activité renforcent la qualité de la prise de décision au niveau de la direction générale.

En raison des liens familiaux entre le DG et un membre du CA, l'institution n'est pas à l'abri d'un éventuel conflit d'intérêt qui ne fait pas l'objet de suffisantes mesures de prévention.

Planification

La planification est une des faiblesses de SOFINA :

- Malgré un projet d'extension du réseau dans tout le pays d'ici à 2010, l'EMF n'a pas encore finalisé un plan stratégique.
- Les budgets préparés avec l'appui des membres du CA ne sont pas entièrement basés sur une analyse

approfondie du marché ou des études précises sur les perspectives et les besoins financiers malgré la participation active de quelques membres du CA.

- Les projections financières à plus d'un an sont très approximatives et ne reflètent pas les capacités réelles de l'EMF.

Les objectifs que la SOFINA s'est fixés pour 2010 en nombre de clients, taille de portefeuille et en rentabilité sont très optimistes, toutefois les projets et actions nécessaires pour réaliser les objectifs fixés par le CA sont bien identifiés et réalisés en fonction des capacités financières de l'EMF (acquisition d'un nouveau logiciel pour améliorer la qualité de l'information, formation du personnel récemment recruté etc.).

Les budgets annuels sont bien détaillés et leur exécution est bien suivie au cours de l'année par le contrôleur général. Les rapports d'exécution budgétaire sont un élément essentiel de pilotage pour la direction générale.

Equipe de direction

L'équipe de direction est motivée mais manque d'expérience. Elle est jeune avec un certain potentiel de développement mais n'assure pas d'une manière efficace la gestion des opérations. Toutefois, l'expérience en audit et les capacités du directeur général permettent dans une certaine mesure de contrebalancer cette faiblesse. Les récents départs des responsables de la comptabilité et du service commercial ont affecté l'activité mais les récents recrutements de jeunes diplômés ont permis de rétablir progressivement la performance opérationnelle.

Le faible niveau de l'équipe contraint le directeur général à centraliser toutes les décisions de pilotage et il n'y a pas pour l'instant de responsables préparés à le seconder dans ses fonctions stratégiques.

Cependant, l'équipe se rencontre régulièrement, elle bénéficie d'un bon climat et travaille avec une certaine cohésion. L'équipe de direction a un réel besoin de renforcement de ses capacités en prévision des risques, en comptabilité, en gestion de ressources humaines et en stratégie commerciale pour être en mesure d'assurer une gestion efficace de la SOFINA.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est plutôt administrative et est centralisée au niveau de la direction générale.

Les chefs d'agence et autres supérieurs hiérarchiques ne participent pas pleinement à la phase de sélection des candidats qui sont en général proposés par le Fonds National pour l'Emploi (FNE). La SOFINA ne peut recruter les meilleurs éléments pour des raisons financières. Ainsi la

SOFINA ne peut disposer d'un personnel qualifié, compétent et expérimenté. La formation des nouveaux agents consiste en général à des immersions au niveau des agences mais ceci reste insuffisant pour les rendre totalement opérationnels. Toutefois, des séances de formation en interne sont souvent organisées pour la force commerciale mais les résultats attendus sont rarement atteints.

Le personnel n'est pas évalué d'une manière formelle et le niveau de motivation des agents n'est pas suffisant en raison des salaires relativement faibles, ce qui est certainement à l'origine de sa forte rotation.

■ Information

Information est noté « c »

La SOFINA a une infrastructure informatique de bonne qualité et des installations relativement sécurisées mais son système d'information ne lui permet pas encore de suivre d'une manière efficace ses performances et d'avoir une gestion prévisionnelle efficace des risques.

En effet, toutes les agences sont équipées pour une meilleure efficacité dans la transmission des données et un nouveau logiciel vient d'être installé sur tout le réseau. Le processus de traitement de l'information est assez rapide ; toutes les informations du siège sont disponibles à temps réel, les données des agences sont transmises en fin de journée par fichiers codés via internet sauf pour une agence qui vient d'être ouverte en zone rurale dont les données sont reçues en moyenne tous les 2 à 3 jours par courrier. Les fichiers électroniques reçus sont intégrés dans le système le lendemain. Le nouveau logiciel « Turbobank » développé par un cabinet local, est plus un logiciel de banque qu'un logiciel de microfinance bien qu'il soit utilisé par 14 EMF au Cameroun. Il est développé sous Visual Basic avec une base SQL ; il est complet pour toutes les opérations de banque ainsi que pour la comptabilité mais ne donne pas d'informations détaillées sur l'évolution, la composition ou la qualité du portefeuille. Des mises à jour pour intégrer les spécificités de la microfinance sont prévues au cours de cette année.

Les informations sur le portefeuille sont donc traitées manuellement ; les rapports reçus des agences sont consolidés mais les soldes ne sont pas systématiquement rapprochés à ceux du logiciel comptable. L'EMF produit certains indicateurs de gestion et une analyse financière sommaire mais ne détermine pas le PAR à moins d'un an en dépit du suivi fait par le responsable du recouvrement.

Concernant le nouveau logiciel, le manuel d'utilisation n'est toujours pas disponible et les utilisateurs du logiciel n'ont pas été suffisamment formés. Plusieurs erreurs d'imputations

ont été relevées affectant ainsi l'analyse financière et comptable. Toutefois, les états financiers produits sont certifiés par le cabinet Fiduciaire France Afrique qui procède aux retraitements nécessaires avant de sortir les états financiers définitifs, ce qui leur assure une certaine fiabilité.

Le contrôleur général est également en charge du système informatique en plus de ses fonctions classiques ce qui ne lui permet pas d'avoir une prise en charge réelle des enjeux du système d'information. Un informaticien vient d'être recruté, il est pour l'instant en formation en interne pour la prise en charge du service informatique. Cette faiblesse dans la prise en main du service est à l'origine de plusieurs manquements :

- Les sauvegardes pas correctement effectuées au niveau des agences et au siège ;
- Les problèmes liés à l'utilisation du nouveau logiciel ne sont pas rapidement identifiés,
- La fréquence des erreurs de saisie est encore très élevée et celles-ci ne sont pas immédiatement corrigées.

■ Risques

Risques: identification et contrôle est noté « c »

Procédures et contrôle interne

L'un des points forts de SOFINA est son contrôle interne :

- Les contrôles sur les opérations sont systématiques. Les manuels de procédures sont bien formalisés et strictement suivis pour les opérations journalières. Les procédures moins récurrentes ne sont toutefois pas bien connues du personnel.
- Toutes les règles de base en matière de contrôle interne sont néanmoins respectées : séparation des tâches, limitation des pouvoirs, contrôle hiérarchiques etc.

L'institution n'a toutefois pas de réflexion suffisante sur l'identification des nouveaux risques ainsi que la définition des contrôles appropriés. Par ailleurs des défauts dans le processus de gestion de l'information (notamment des retards dans le rapprochement des comptes de liaison entre agences) représentaient jusqu'à 2007 une faille dans le système de contrôle interne, mais des dispositions ont été prises pour tout régulariser à fin 2007.

Audit interne

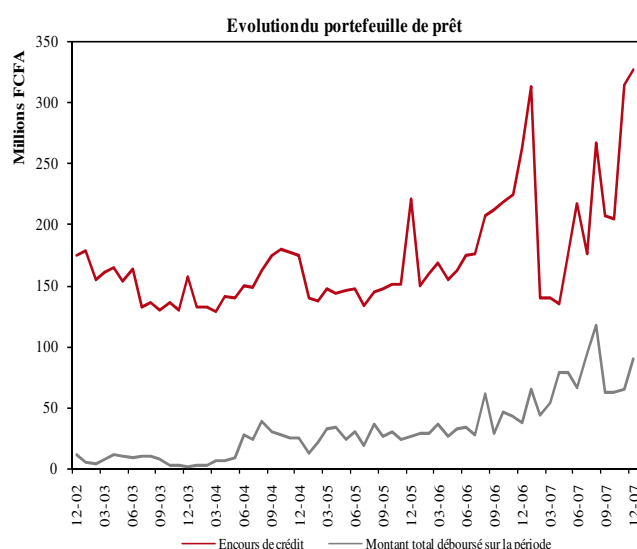
L'audit interne est efficace concernant l'ensemble des risques opérationnels mais reste encore timide pour les risques stratégiques de l'EMF. Il n'y a pas d'auditeur interne, le contrôleur général couvre aussi l'audit mais n'a pas une large expérience dans ce domaine ce qui limite la qualité et la diversité de ses interventions. Les missions d'audit opérationnel sont très fréquentes et le contrôleur

général bénéficie d'une totale indépendance dans leur conduite.

Cependant, les missions ponctuelles d'investigation demandées par la direction générale ne suffisent pas pour un audit approfondi ; les rapports produits sont destinés à la direction générale et ne comporte pas généralement de recommandations pertinentes sur les enjeux stratégiques. Toutefois, ces rapports constituent un des supports principaux de décision pour la direction générale et le CA.

■ Activités

Activités: produits et services est noté « d »



Evolution et composition des services financiers

Le marché de la microfinance au Cameroun est très dynamique avec une offre très variée. La SOFINA ne présente pas d'avantages comparatifs spécifiques mais offre les mêmes produits que tous ses concurrents.

La politique d'expansion était très prudente jusqu'en 2007 avec l'ouverture de 5 nouvelles agences. La couverture nationale reste l'objectif principal de l'EMF.

L'ouverture de nouvelles agences a eu pour effet une croissance de l'épargne de 74% durant l'exercice 2007. L'encours de crédit a enregistré une croissance plus modeste de l'ordre de 24% en 2007 et l'encours moyen par client reste stable. Les capacités de financement de l'EMF demeurent cependant limitées en raison de la faiblesse de l'épargne stable. L'ouverture de nouvelles agences en 2008 pourrait augmenter substantiellement l'épargne mais aussi le volume des demandes de crédits à satisfaire.

L'action commerciale présente beaucoup de faiblesses malgré les rencontres mensuelles et le suivi de la direction générale. Les responsables commerciaux n'ont pas défini des approches ciblées et des stratégies adaptées pour assurer un niveau de réussite élevé sur la collecte de l'épargne stable. Ils ne sont pas assez formés sur les stratégies commerciales et sur la communication avec les clients potentiels.

Gestion du portefeuille de prêts

La méthodologie de crédit permet d'avoir des décisions de crédit qui sont correctement renseignées et elle est généralement suivie. La presque totalité des crédits sont individuels, seuls quelques rares groupes ont bénéficié de prêts.

En raison de la triple vérification, les dossiers de crédits sont en général complets et bien tenus, surtout ceux des salariés qui constituent plus de 85% des clients. Cependant, tous les dossiers de crédit sont centralisés au siège ce qui ne facilite pas leurs mises à jour ou leurs consultations par le personnel des agences.

La procédure de sélection des dossiers de crédit est rigoureuse et strictement suivie par les chefs d'agence et le comité interne de crédit. Les capacités de remboursements du client et la qualité de sa relation avec l'EMF ainsi que la solidité et la réputation de son employeur sont prises en compte. Concernant les conditions, la direction générale seule a le pouvoir de fixer les taux d'intérêt qui sont variables pour certains produits ou d'accorder certaines facilités pour des raisons commerciales. Cette relative flexibilité renforce la compétitivité mais aussi rend complexe le suivi des créances en souffrance.

S'agissant du suivi du portefeuille, le logiciel « TurboBank » n'est pour l'instant pas très utile ; l'évolution du portefeuille ainsi que sa qualité sont suivies manuellement au niveau de chaque agence. Les créances en souffrance de 1 à 6 mois sont prises en charge par les chefs d'agences avant d'être transférées au siège pour recouvrement. Ceci rend impossible le calcul du PAR jusqu'à 180 jours et rend le recouvrement encore plus difficile en raison de la lenteur dans la prise en charge effective. La procédure de déclassement des créances varie en fonction des types de clients, des variables économiques (crise sectorielle) ou des cycles de production. Ce qui donne une grande marge de manœuvre aux responsables du portefeuille et rend difficile la définition d'une créance saine ou en souffrance dans l'EMF. Le niveau réel des créances en souffrance est ainsi difficile à établir. Aussi, les états manuels de suivi des créances en souffrance ne donnent aucune information sur l'ancienneté des débits, leur origine, les garanties prises et ne favorisent pas un suivi efficace du recouvrement.

Pour l'épargne, la forte croissance en 2007 a permis de doubler le montant des avances déboursées et d'augmenter sensiblement le rendement du portefeuille. Les résultats obtenus dans la collecte de l'épargne proviennent principalement de l'ouverture de nouvelles agences et non d'une politique adaptée et appropriée définie par la SOFINA.

La forte concentration du portefeuille client sur les salariés rend difficile une transformation efficace et rentable de leur épargne qui est très volatile.

Risque de crédit

Le PAR 31 n'est pas calculé et le montant des créances en souffrance représente les crédits en retard de plus de 90 jours ; le PAR 91-365 était de 12,2% et le PAR > 365 de 4,9% en décembre 2007.

Les créances en retard de 24 mois ont été totalement provisionnées mais sont toujours dans le portefeuille. Cela a eu pour conséquence de gonfler artificiellement l'encours et d'affecter le rendement du portefeuille. Toutefois il est probable que l'amélioration de la procédure d'octroi des crédits en 2006-2007 ait eu un impact positif sur la qualité du portefeuille des crédits récemment déboursés. Il est néanmoins difficile de le mesurer car le niveau du PAR 31 pour février 2008 n'est pas connu.

Le portefeuille est relativement stable malgré une forte concentration de salariés (ouvriers et fonctionnaires) mais les entreprises présentes proviennent de plusieurs secteurs de l'économie, ce qui limite les risques sectoriels.

Couverture du risque de crédit

La couverture du risque de crédit est de 74% pour les créances en souffrance de plus de 365 jours. Les créances en cours sont partiellement couvertes par l'assurance décès et invalidité souscrite pour les crédits amortissables et par le fonds de solidarité de 5%. Ces crédits constituent 43% du portefeuille. Les avances (découverts) qui couvrent 57% du portefeuille ne sont garanties que par la domiciliation des salaires.

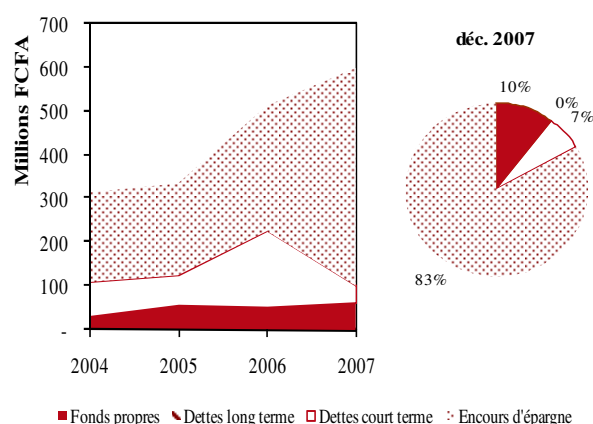
Les provisions constituées sont insuffisantes ; la méthode de calcul est très approximative, un taux forfaitaire de 25% est appliqué sur l'ensemble des créances en retard à la fin de chaque année. A l'issue de 04 ans, toutes les créances sont provisionnées et ceci en conformité avec l'article 9 du règlement COBAC EMF 2002/18 relatif à la comptabilisation et au provisionnement des créances douteuses.

Les formalités administratives pour les mises en place de crédit sont également strictement suivies.

Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »

Structure de financement



Risques de marché

La SOFINA n'est pas exposée au risque de change ni au risque de taux d'intérêt. Elle est exclusivement financée sur fonds propres et par l'épargne des clients qui sont en monnaie locale et ne sont pas indexés sur un taux fluctuant.

Risque de liquidité

La SOFINA respecte les règles prudentielles de la COBAC en matière de liquidité et est protégée par un niveau confortable de disponibilités (40% de l'épargne). Mais cette situation n'est pas le résultat d'analyses ou de projections précises en matière de liquidités car la gestion des flux de trésorerie est encore très basique au sein de l'EMF. L'équipe en place ne dispose pas des compétences approfondies en gestion des risques de maturité ou de liquidité.

Capitalisation et stratégie de financement

Le capital minimum requis par les accords de Bâle II n'est pas atteint par la SOFINA, le ratio fonds propres / actifs pondérés est de 11%. Mais le CA de l'EMF a décidé d'une augmentation de capital de 50% qui permettra de relever substantiellement le niveau de capitalisation.

Les sources de financement restent limitées. Aujourd'hui les fonds propres financent moins de 10% de l'actif et le reste est principalement financé par l'épargne.

Pour atteindre ses objectifs de croissance, la SOFINA a un besoin de financement important mais sa capacité d'endettement est réduite en raison de sa faible capitalisation. Les besoins exacts n'ont pas encore été

clairement identifiés et le CA ainsi que la direction générale n'ont pas développé de contacts avec des partenaires financiers stratégiques.

■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « d »

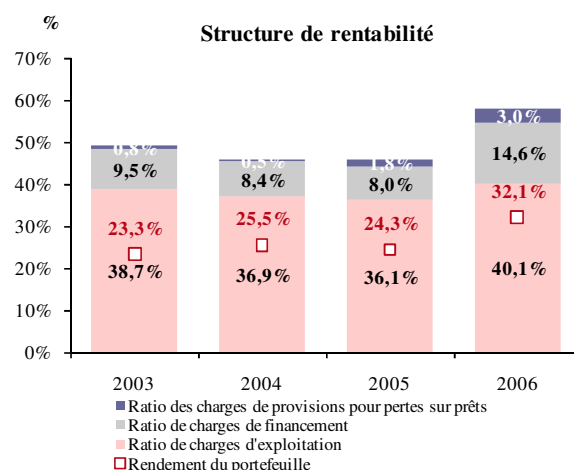
Analyse de la rentabilité

L'exercice 2007 a été pour la SOFINA un retour à la rentabilité avec un ROA qui passe de (0,8%) à 0,2% et une amélioration substantielle du rendement de son portefeuille qui est passé de 33 à 46%.

Cette performance provient essentiellement de la rentabilisation de l'épargne collectée avec l'ouverture de 4 agences en 2007 en finançant particulièrement les avances sur salaires et découverts des clients salariés. Malheureusement, afin d'attirer plus de clients, la SOFINA a offert des conditions avantageuses qui ont eu pour conséquence de doubler le coût de l'épargne et d'augmenter les charges de financement.

La rentabilité de la SOFINA est affectée par plusieurs facteurs :

- La clientèle cible est constituée d'ouvriers, de dockers et de salariés qui ont des revenus très modestes et une capacité d'épargne très faible. Pour rentabiliser un tel portefeuille, l'EMF a besoin d'un nombre de clients très important, d'un système d'information performant et des procédures standardisées. Ce qui n'est pas encore le cas à la SOFINA.
- Le ratio de charge d'exploitation est passé de 35 % en 2006 à 54% en 2007 avec l'explosion des frais de personnel et des charges liées à l'ouverture des nouvelles agences. Ce ratio ne devrait pas baisser en raison de la structure même du portefeuille et du besoin d'expansion pour assurer une rentabilité.
- La SOFINA est présente dans des zones urbaines et péri urbaines couvertes par ses concurrents qui offrent rigoureusement les mêmes produits et qui sont en majorité de plus grande taille. Ce qui ne lui confère aucun avantage comparatif.
- Les marges dégagées sont faibles suite à la baisse des taux d'intérêt sur prêts et à la forte augmentation du coût de l'épargne. Elles ne permettent pas à la SOFINA de financer sa croissance et d'assurer une rentabilité stable.

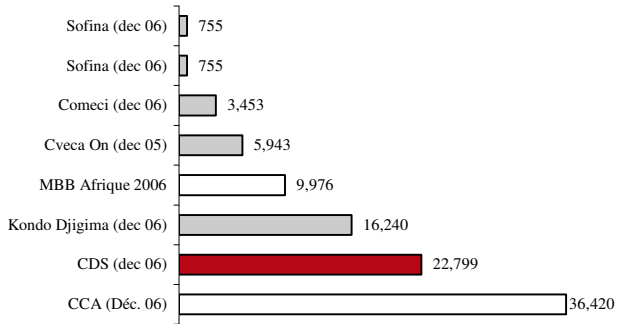


Avec les ouvertures d'agences prévues en 2008 pour couvrir le territoire national, la SOFINA devrait augmenter sensiblement son portefeuille clients et assurer une couverture de ses charges mais ne pourra pas garantir une rentabilité confortable. Pour cela, les capacités de financement de l'EMF sont à renforcer ainsi qu'une amélioration du système d'information, une diversification du portefeuille en attirant une clientèle plus rentable et un renforcement des capacités en stratégies commerciales des agents commerciaux et des chefs d'agence.

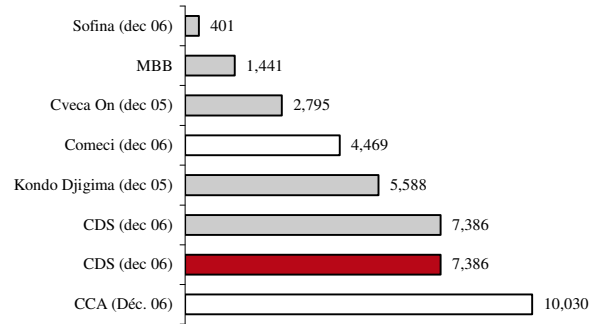
Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une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

Benchmarking

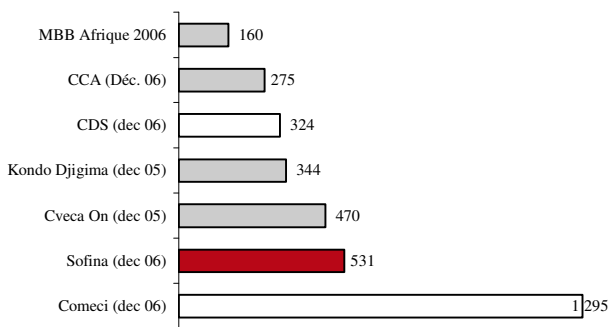
Emprunteurs actifs



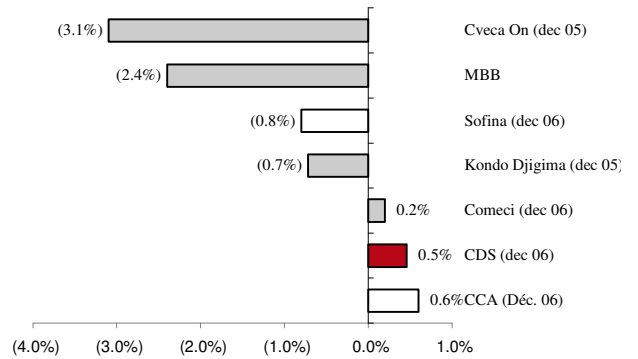
Encours de crédit



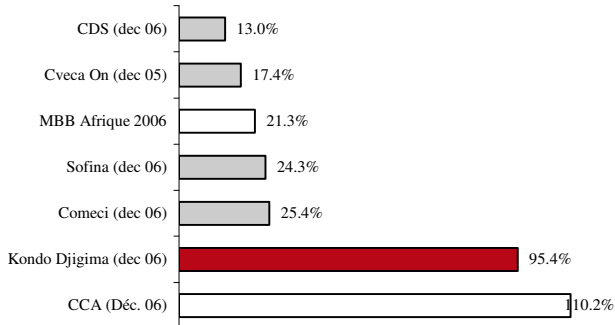
Encours moyen par client



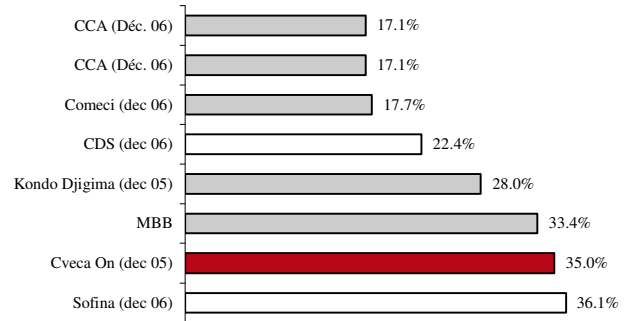
ROA



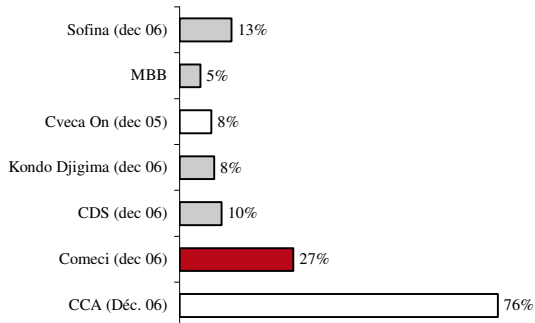
Rendement du portefeuille



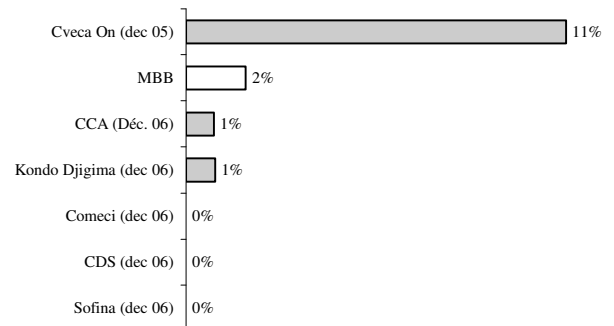
Ratio de charges d'exploitation



PAR 31-365



Taux de pertes sur prêts



Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
Portefeuille de prêt				
Evolution du portefeuille				
Encours de crédit	266 510	336 898	400 563	497 399
Encours de crédit ()	174 819 109	220 990 619	262 751 816	326 272 673
Evolution	11,2%	26,4%	18,9%	24,2%
Encours de prêt moyen	232 330	226 718	285 204	327 787
Emprunteurs actifs	180	568	755	966
Evolution	(3,7%)	215,6%	32,9%	27,9%
Encours moyen par client	1 481	593	531	515
% du PIB par habitant	217,4%	87,2%	77,0%	73,6%
Prêt moyen au déboursement	201	144	128	138
% du PIB par habitant	29,5%	21,1%	18,6%	19,7%
Qualité du portefeuille				
Prêts rééchelonnés	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
PAR 91-365	18,7%	13,1%	12,5%	12,2%
PAR > 365	1,1%	2,0%	2,9%	4,9%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Couverture du risque de crédit				
Ratio de couverture du risque (PAR 365)*	100,3%	87,1%	80,1%	73,9%
PAR <365 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres**	(0,2%)	7,7%	15,6%	23,5%
Epargne				
Encours d'épargne	311 254	319 719	436 322	761 266
Encours d'épargne ()	204 169 418	209 721 847	286 208 725	499 357 998
Evolution	193,6%	2,7%	36,5%	74,5%
% épargne obligatoire	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
% épargne volontaire	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Epargnants actifs	3 052	3 658	4 946	7 512
Evolution	53,4%	19,9%	35,2%	51,9%
Encours moyen par épargnant	102	87	88	101
Obligatoire	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Volontaire	100%	100%	100%	100%
Employés				
Nombre total d'employés	20	31	43	79
% Agents de crédit	40,0%	41,9%	46,5%	43,0%
Taux de renouvellement du personnel		3,9%	2,7%	23,0%
Analyse financière				
ROE	(9,2%)	4,1%	(6,2%)	1,9%
Dettes / Fonds propres	9,27x	5,0x	9,0x	8,8x
Ratio de fonds propres	13,4%	22,7%	12,1%	10,8%
ROA	(0,6%)	0,5%	(0,8%)	0,2%
Structure de rentabilité				
Rendement du portefeuille	23,3%	25,5%	24,3%	46,1%
Ratio de charges d'exploitation	38,7%	36,9%	36,1%	55,0%
Coût par emprunteur	499	147	136	187
Emprunteurs par employé	9	18	18	12
Emprunteurs par agent de crédit	23	44	38	28
Encours moyen par client (EUR)	1 481	593	531	515
Ratio de charges de financement	9,5%	8,4%	8,0%	20,0%
Coût de l'épargne	4,6%	5,2%	5,7%	10,9%
Coût des emprunts	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	0,8%	0,5%	1,8%	4,1%
PAR 31-365	18,7%	13,1%	12,5%	12,2%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Optimisation des ressources				
Encours de prêts / Actif total	46,6%	57,3%	44,9%	47,6%
Revenus des placements en % des revenus financiers	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Liquidité				
Disponibilités / Epargne à vue	47,0%	47,8%	50,5%	39,4%
Liquidité / Actif total (LAR)	27,4%	26,5%	22,4%	29,2%
Ratios ajustés				
Ratio de charges d'ajustement	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
AROE	(9,2%)	2,3%	(7,9%)	0,5%
AROA	(0,6%)	0,5%	(0,8%)	0,2%
Autonomie financière	98,1%	103,8%	97,2%	101,1%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	38,7%	36,4%	35,6%	55,0%
Ratio ajusté de charges de financement	9,5%	8,4%	8,0%	20,0%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	0,8%	0,5%	1,8%	4,1%
Taux de change 1 EUR= xx	656,0	656,0	656,0	656,0

*Le PAR 30 n'est pas calculé, les créances en souffrance répertoriées ont plus de 365 jours.

**Les provisions sont constituées sur la base des créances en souffrance de plus de 365 jours

SOFINA Compte de résultat	Notes	FCFA				EUR				Evolution	
		déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2006/2005	2007/2006
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		73 335 141	69 820 883	82 539 821	171 972 777	111 799	106 441	125 831	262 171	18,2%	108,4%
Revenus du portefeuille		35 482 824	37 974 148	45 514 998	94 612 991	54 093	57 891	69 387	144 237	19,9%	107,9%
Intérêts reçus sur prêts		30 103 723	33 069 513	45 514 998	89 726 830	45 893	50 414	69 387	136 788	37,6%	97,1%
Frais et commissions sur prêts		5 379 101	4 904 635	-	4 886 161	8 200	7 477	-	7 449	(100,0%)	-
Pénalités reçues sur prêts		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits liés aux services financiers		37 852 317	31 846 735	37 024 823	77 359 786	57 705	48 550	56 444	117 934	16,3%	108,9%
Intérêts versés et charges assimilées (b)		14 528 397	12 418 784	14 933 848	43 000 582	22 148	18 932	22 767	65 554	20,3%	187,9%
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts versés sur épargne		5 021 503	7 534 252	11 263 955	35 997 484	7 655	11 486	17 172	54 878	49,5%	219,6%
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		9 506 894	4 884 532	3 669 893	7 003 098	14 493	7 446	5 595	10 676	(24,9%)	90,8%
Marge financière brute [c=a-b]		58 806 744	57 402 099	67 605 973	128 972 195	89 650	87 509	103 065	196 617	17,8%	90,8%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		1 272 217	711 899	3 334 951	8 856 903	1 939	1 085	5 084	13 502	368,5%	165,6%
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		1 272 217	711 899	3 334 951	8 856 903	1 939	1 085	5 084	13 502	368,5%	165,6%
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'exploitation (e)		58 937 753	54 920 511	67 591 076	118 165 219	89 850	83 726	103 042	180 142	23,1%	74,8%
Charges de personnel (dont charges sociales)		8 884 673	8 976 476	13 830 432	30 988 304	13 545	13 685	21 084	47 241	54,1%	124,1%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		50 053 080	45 944 035	53 760 644	87 176 915	76 305	70 041	81 958	132 900	17,0%	62,2%
Dépréciation et amortissement		2 465 879	3 949 368	4 738 703	2 500 765	3 759	6 021	7 224	3 812	20,0%	(47,2%)
Conseil		836 180	440 000	2 293 500	1 065 500	1 275	671	3 496	1 624	421,3%	(53,5%)
Matières et fournitures consommées		4 006 164	12 758 672	20 423 584	19 600 184	6 107	19 450	31 136	29 880	60,1%	(4,0%)
Relations publiques		1 744 817	775 990	4 475 380	7 058 735	2 660	1 183	6 823	10 761	476,7%	57,7%
Loyers		3 160 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	4 817	4 573	4 573	4 573	0,0%	0,0%
Commissions aux commerciaux		14 572 604	14 965 291	7 802 991	7 253 526	22 216	22 814	11 896	11 058	(47,9%)	(7,0%)
Formations		100 000	-	1 039 200	716 500	152	-	1 584	1 092	-	(31,1%)
Impôts et taxes		5 642 199	1 100 773	1 619 898	2 766 418	8 601	1 678	2 470	2 908	47,2%	70,8%
Autres charges / services consommés		10 835 686	7 275 132	7 444 528	21 795 573	16 519	11 091	11 349	33 227	2,3%	192,8%
Autres		6 689 551	906 725	-	21 478 615	10 198	1 382	-	32 744	(100,0%)	-
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		(1 403 226)	1 769 689	(3 320 054)	1 891 172	(2 139)	2 698	(5 061)	4 217	(287,6%)	(178,9%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	772 084	922 860	799 850	-	1 177	1 407	1 219	19,5%	(13,3%)
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		(1 403 226)	1 769 689	(3 320 054)	1 091 322	(2 139)	2 698	(5 061)	2 883	(287,6%)	(132,9%)
Produits non-opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		(1 403 226)	1 769 689	(3 320 054)	1 091 322	(2 139)	2 698	(5 061)	2 883	(287,6%)	(132,9%)
Subventions (l)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net [m=k+l]		(1 403 226)	1 769 689	(3 320 054)	1 091 322	(2 139)	2 698	(5 061)	2 883	(287,6%)	(132,9%)

SOFINA Bilan	Notes	FCFA				EUR				Evolution		
		déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006
ACTIF		314 571 793	335 037 711	512 692 732	598 582 049	479 562	510 762	781 595	912 532	6,5%	53,0%	16,8%
Actif court terme (CT)		303 958 031	268 085 564	461 654 091	573 171 660	463 381	408 694	703 787	873 795	(11,8%)	72,2%	24,2%
Disponibilités		86 217 568	88 633 237	114 911 204	174 633 781	131 438	135 120	175 181	266 227	2,8%	29,6%	52,0%
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		146 463 894	135 769 354	195 570 346	281 904 212	223 283	206 979	298 145	429 760	(7,3%)	44,0%	44,1%
Encours brut de prêts		174 819 109	164 763 966	227 972 411	323 168 910	266 510	251 181	347 542	492 668	(5,8%)	38,4%	41,8%
Provisions pour pertes sur prêts	1	28 355 215	28 994 612	32 402 065	41 264 698	43 227	44 202	49 397	62 908	2,3%	11,8%	27,4%
Intérêts courus non échus		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sur encours de prêts		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT		71 276 569	43 682 973	151 172 541	116 633 667	108 660	66 594	230 461	177 807	(38,7%)	246,1%	(22,8%)
Actifs long terme (LT)		10 613 762	66 952 147	51 038 641	25 410 389	16 181	102 068	77 808	38 738	530,8%	(23,8%)	(50,2%)
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	56 226 653	34 779 405	3 103 763	-	85 717	53 021	4 732	-	(38,1%)	(91,1%)
Immobilisations - valeur nette		10 473 890	10 632 829	16 157 130	21 925 131	15 967	16 210	24 631	33 425	1,5%	52,0%	35,7%
Autres actifs LT		139 872	92 665	102 106	381 495	213	141	156	582	(33,8%)	10,2%	273,6%
PASSIF		314 571 793	335 037 711	512 692 732	598 582 049	479 562	510 762	781 595	912 532	6,5%	53,0%	16,8%
Dettes		283 946 082	279 117 311	461 362 234	536 529 815	432 873	425 512	703 342	817 934	(1,7%)	65,3%	16,3%
Dettes court terme		283 946 082	279 117 311	461 362 234	536 529 815	432 873	425 512	703 342	817 934	(1,7%)	65,3%	16,3%
Epargne à vue		183 296 612	185 298 992	227 445 696	443 560 100	279 434	282 486	346 739	676 203	1,1%	22,7%	95,0%
Epargne de garantie		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à court terme		20 872 806	24 422 855	58 763 029	53 739 212	31 820	37 232	89 584	81 925	17,0%	140,6%	(8,5%)
Emprunts à court terme		7 786 126	22 276 730	23 685 838	-	11 870	33 961	36 109	-	186,1%	6,3%	(100,0%)
Intérêts à payer		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes court terme		71 990 538	47 118 734	151 467 671	38 030 568	109 749	71 832	230 911	57 977	(34,5%)	221,5%	(74,9%)
Dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		30 625 711	55 920 400	51 330 498	62 052 234	46 689	85 250	78 253	94 598	82,6%	(8,2%)	20,9%
Fonds propres réglementaires		27 030 711	52 325 400	47 735 498	58 657 234							
Capital social		26 535 000	50 060 000	50 060 000	50 060 000	40 452	76 316	76 316	76 316	88,7%	0,0%	0,0%
Fonds propres issus de subventions		-	-	-	6 200 000	-	-	-	9 452	-	-	-
Réserves et Report à nouveau sans subvention		495 711	2 265 400	(2 324 502)	1 538 453	756	3 454	(3 544)	2 345	357,0%	(202,6%)	(166,2%)
Fonds propres complémentaires		3 595 000	3 595 000	3 595 000	3 395 000	5 481	5 481	5 481	5 176	0,0%	0,0%	(5,6%)
Dettes subordonnées		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre		3 595 000	3 595 000	3 595 000	3 395 000	5 481	5 481	5 481	5 176	0,0%	0,0%	(5,6%)

Note: (1) Les provisions constituées sont calculées sur les créances à plus d'un an au taux forfaitaire de 25% chaque année

■ Formules

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

■ Echelle de notation

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