

## ASUSU CIIGABA, Niger

L'association ASUSU CIIGABA est née en juin 2005 de l'institutionnalisation du volet Microcrédit du Projet de Réduction de la Pauvreté (PRP) lancé en juin 2003 sur un financement de la Banque Africaine de Développement et dont la maîtrise d'ouvrage avait été confiée à l'ONG AQUADEV. Avec un réseau de six branches situées dans les principales villes de la zone sahélienne du pays, ASUSU couvre l'essentiel du territoire nigérien à l'exception de la zone saharienne. ASUSU propose des produits d'épargne et de crédit en zone rurale et en zone urbaine, à des groupements et groupes solidaires ainsi qu'à des individus. A fin 2006, ASUSU avait un encours de crédit de 1,8 M EUR pour 46,000 emprunteurs actifs (6,200 prêts actifs).

### Mini Rating GIRAFE

#### Mini-Rating

**C**

#### Tendance

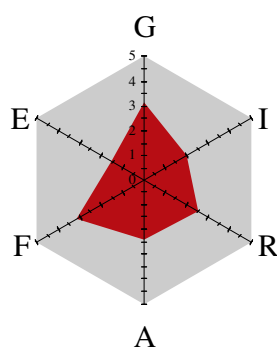
**Positive**

#### Date

**Avril 2007**

Valable jusqu'à Mars 2008

#### Détail de la note



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

#### Contact Planet Rating

Emmanuelle Javoy  
ejavoy@planetrating.com  
+33 1 49 21 26 30

#### Contact IMF

Reki Moussa Hassane  
BP 13564 – Niamey – Niger  
+(227) 207 55 151  
reki.moussa@asusu.org

[REF:EJ 300407]

### Résumé de l'évaluation

- Avec 3 ans d'activités, ASUSU n'est pas encore rentable (ROA de -12,6% en 2006), mais affiche une efficacité en amélioration et acceptable pour une jeune IMF opérant essentiellement en milieu rural et prêtant de très faibles montants. Les subventions obtenues ont permis de couvrir le déficit d'exploitation.
- La compétence et le dynamisme de la Directrice sont des atouts essentiels pour l'institution, notamment pour les relations avec les bailleurs et l'administration. Elle anime sur un mode participatif une équipe motivée et expérimentée, ce qui devrait permettre de réduire rapidement le risque de personne-clé.
- L'organisation des systèmes d'information et de contrôle des risques présente des faiblesses liées essentiellement à un manque de formation des agents et à une forte décentralisation, l'infrastructure et les procédures adéquates étant en place.
- Les méthodes de crédit utilisées sont bien adaptées aux zones rurales qui constituent la cible essentielle, mais sont encore en rodage en zone urbaine, ce qui explique en partie l'augmentation du PAR sur la fin 2006 (PAR30 à 9,8%), la vulnérabilité de la clientèle-cible en zone rurale étant l'autre facteur explicatif.

### Axes d'amélioration

- Assurer une meilleure formation des agents à l'utilisation du SIG afin de tirer tous les bénéfices de l'informatisation des opérations.
- Augmenter la fréquence des contrôles de l'équipe d'audit pour mieux couvrir les risques d'un réseau fortement décentralisé.
- Adapter les méthodes de crédit en zone urbaine afin de réellement compenser le risque inhérent au prêt en zone rurale.

### Indicateurs de performance

EUR, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2005	déc. 2006
Actif	1 347 546	2 492 838
Croissance	288,8%	85,0%
Encours de crédit	722 639	1 803 823
Croissance	1 361,5%	149,6%
Encours d'épargne	311 905	376 675
Croissance	824,2%	20,8%
Emprunteurs actifs (voir notes page 10)	24 483	46 493
Prêts actifs (voir notes page 10)	4 319	6 199
Epargnants (voir notes page 10)	41 279	87 422
Employés	47	72
ROE	(177,5%)	(69,4%)
ROA	(38,5%)	(12,6%)
Dettes / Fonds propres	3,76x	4,71x
Rendement du portefeuille	27,0%	29,7%
Ratio de charges d'exploitation	101,7%	43,5%
PAR 31-365	1,0%	9,8%
PAR > 365	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,2%

## Présentation de l'institution

### Statut juridique, supervision et audit

L'association ASUSU CIIGABA (ASUSU dans le reste du rapport) est née en juin 2005 de l'institutionnalisation du volet Microcrédit du Projet de Réduction de la Pauvreté (PRP) lancé en juin 2003 sur un financement de la Banque Africaine de Développement (BAD) confié au gouvernement de la République du Niger et dont la maîtrise d'ouvrage avait été attribuée à l'ONG AQUADEV.

L'autorisation d'exercer des activités de microfinance, octroyée au projet par le Ministère des Finances en juin 2003, a été transférée en mars 2006 à l'association nouvellement créée. Cette convention de cinq ans devra donc être renouvelée en juin 2008.

ASUSU a fait l'objet en novembre 2006 d'une mission de supervision conjointe de la Cellule de Microfinance du Ministère des Finances et de la BCEAO. La mission a relevé des améliorations à apporter au système de contrôle interne et au système d'information. Les principales conclusions de la mission sont intégrées aux sections « Risques » et « Information » du présent rapport.

Les comptes du projet financé par la BAD, qui constitue pour 2005 l'essentiel de l'activité de l'association ASUSU CIIGABA, ont fait l'objet d'un audit pour l'exercice courant du 1<sup>er</sup> juillet 2004 au 31 décembre 2005. Cet audit a été réalisé par le cabinet KMC, cabinet d'audit nigérien, et a été complété par une certification des comptes par le Commissaire aux Comptes Abdou Baoua. Les auditeurs ont relevé quelques faiblesses dans l'imputation de certaines opérations mais ont certifié les comptes sans réserve. Les comptes pour l'exercice 2006 intègrent l'ensemble des activités de l'association ASUSU CIIGABA (y compris notamment les activités réalisées dans le cadre du projet « DANIDA » qui n'étaient pas incluses dans les comptes audités 2005).

### Propriété

En tant qu'association, ASUSU CIIGABA n'a pas de propriétaires. En cas de dissolution de l'association, les statuts prévoient que les actifs soient dévolus à une association ayant un objet similaire. L'AG et le CA de l'association sont actuellement composés d'institutions impliquées dans la microfinance ou le soutien à la micro-entreprise au Niger et qui sont regroupés en quatre collèges : des représentants des microentrepreneurs et producteurs (ANPIP, Chambre de Commerce, d'Agriculture, d'Industrie et de l'Artisanat, Entreprendre au Niger), le personnel d'ASUSU (représenté par la Directrice), les partenaires

(Association Professionnelle des Banques et établissements financiers, BRS-Niger, AQUADEV-Bruxelles, AQUADEV West Africa, Kaani) et des personnes ressources (la responsable du PRP, une juriste et deux experts en microfinance).

Il faut noter que le processus de transfert des actifs du projet géré par AQUADEV à l'association ASUSU CIIGABA n'est pas encore totalement finalisé, le contrat DANIDA étant encore au nom de l'ONG AQUADEV.

### Subventions

En tant que volet micro-crédit du PRP, l'association ASUSU CIIGABA a reçu de la BAD 560 M FCFA (854 K EUR) de subventions et un fonds de crédit de 500 M FCFA (762 K EUR) pour développer des activités de microfinance dans les villages-cibles du projet PRP. La zone d'intervention initialement prévue a toutefois été élargie au cours de la réalisation du projet.

Le projet PRP ayant été clôturé en décembre 2006, ces fonds sont maintenant la propriété du gouvernement nigérien qui a demandé leur reversement dans un compte bloqué<sup>1</sup> avant de les rétrocéder définitivement à ASUSU dans les mois à venir. Les phases d'audit du projet étant terminées, les documents de retrocessions étaient en signature au Ministère des Finances au moment de la mission.

AQUADEV a également signé une convention de partenariat avec DANIDA dans le cadre du PPFME (Projet de financement de la micro-entreprise) dont l'exécution a été confiée à ASUSU. Les subventions d'un montant de 260 M FCFA (400 K EUR) et le fonds de crédit de 300 M FCFA (450 K EUR) doivent être utilisés exclusivement dans la zone de Zinder.

En 2006 et 2007, ASUSU a également signé des conventions avec le PNUD/FENU (micro-crédit pour les femmes de la zone de Diffa), la Coopération Technique Belge (projet ARMGD : micro-crédit dans certains villages cible de la zone de Douchi, Kieche et Matankari), DANIDA (Projet Hydraulique) et Lux Développement (crédit Warrantage dans la zone de Dosso). L'ensemble de ces conventions représentent un montant total de subventions de 237 M FCFA (360 K EUR).

### Composition du financement

ASUSU finance également ses activités avec des emprunts commerciaux obtenus auprès de banques nigériennes (BRS,

<sup>1</sup> A fin janvier 2007, ASUSU avait reversé 251 M FCFA sur les 500 M FCFA de fonds de crédit initialement octroyés, 100 M FCFA supplémentaires étant par ailleurs compensés par des subventions d'exploitation non versées par la BAD.

Sonibank, Banque Atlantique). L'encours total de ces lignes de crédit représentait 275 M FCFA (420 K EUR) au 31 déc. 2006 et 350 M FCFA (533 K EUR) à fin février 2007. Ces prêts, octroyés en général pour une durée de 1 an, présentent des taux d'intérêts variant entre 11.75% et 12.5%. Les membres du CA ont apporté leur caution personnelle pour l'obtention de certaines de ces lignes de crédit.

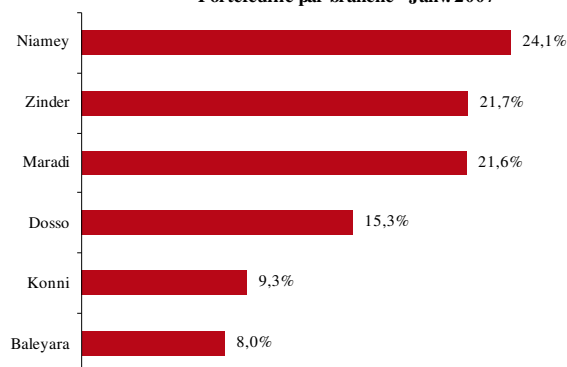
## Equipe de direction

L'équipe de direction est composée de la Directrice Générale, du Chargé du Portefeuille et du Suivi Evaluation (équivalent à un Responsable des opérations), du Chargé de l'Administration et des Finances et de son Adjoint, du Chargé du Contrôle Interne et du Chargé de l'Informatique. Presque tous les membres de l'équipe travaillent pour ASUSU depuis le démarrage du projet PRP. Seul le poste de Chargé du Contrôle Interne a connu un fort taux de rotation, la personne actuellement en poste ayant débuté en mars 2006.

La plupart des membres de l'équipe ont plusieurs années d'expérience en microfinance, trois d'entre eux ayant été des employés du programme d'épargne et de crédit de CARE (Mata Masu Dubara) avant de travailler pour ASUSU. Tous ont suivi plusieurs formations spécialisées en microfinance et effectué des voyages d'études dans des institutions non-mutualistes de la sous-région.

La Directrice, Mme Reki Moussa Hassane, est diplômée en économie appliquée de l'Université Cheick Anta Diop de Dakar et travaille depuis plus de 10 ans dans le secteur de la microfinance au Niger : pour CARE (projet Mata Masu Dubara, secteur microfinance et genre), GTZ, AQUADEV puis ASUSU.

Portefeuille par branche - Janv. 2007



## Pénétration du marché

Avec un réseau de six branches situées dans les principales villes de la zone sahélienne du pays, ASUSU couvre l'essentiel du territoire nigérien à l'exception de la zone saharienne (Agadez). Le personnel des branches est réparti dans plusieurs guichets ou points relais situés dans des villes secondaires afin d'améliorer la desserte des zones rurales qui

constituent l'une des cibles principales d'ASUSU. L'institution gère ainsi au total un réseau de 14 points de service<sup>2</sup> (Niamey, Balleyara, Dosso, Konni, Maradi, Zinder, Douchi, Magaria, Mataméye, Madarounfa, Tessaoua, Diffa, Banibangou et Loga).

## Organisation

Le siège situé à Niamey abrite l'équipe de direction. Les activités d'épargne et de crédit sont fortement décentralisées dans les branches qui sont en charge de l'étude et de l'approbation des crédits, ainsi que des opérations de versements/ remboursements des crédits et de dépôts/retraits d'épargne qui s'effectuent en liquide. Le personnel des branches est constitué d'un chef de branche, de chargés de prêts, et d'agents de guichets. Les chargés de prêts délocalisés dans les points-relais viennent régulièrement dans les branches pour assurer le reporting de leurs activités. Les responsables de branche assurent des visites régulières des guichets.

Le système d'information est également fortement décentralisé : le logiciel ADBanking est installé dans toutes les branches<sup>3</sup> et dans la plupart des guichets. Le logiciel fournit les informations nécessaires au suivi quotidien du portefeuille, les données de reporting mensuel, ainsi que les données comptables relatives au portefeuille. Le personnel des branches est ainsi en charge de toutes les saisies d'information concernant le portefeuille. Seule la comptabilité de fonctionnement est directement gérée par le service comptabilité du siège avec le logiciel SAGE SAARI.

Jusqu'à 2006, les données relatives à la comptabilité portefeuille fournies par les branches étaient consolidées annuellement par le service comptable du siège, une équipe composée des comptables et contrôleurs du siège étant chargée de la vérification annuelle des pièces comptables conservées dans les branches. Ce processus n'a pas permis d'éviter des écarts significatifs entre les données du logiciel ADBanking et les données calculées sur la base des mouvements de trésorerie. Ces écarts n'ont pas encore tous été apurés. Pour l'exercice 2007, il est prévu une remontée hebdomadaire des pièces comptables vers le siège et une consolidation des données chaque trimestre afin de pouvoir produire des états financiers trimestriels.

## Produits et services

L'essentiel du portefeuille d'ASUSU est constitué de crédits « Fonds de Roulement », octroyés à des individus, des groupes solidaires ou des Associations d'Epargne et de Crédit (AEC) suivant les zones d'interventions.

<sup>2</sup> 8 branches, 4 guichets, 2 points relais

<sup>3</sup> En version 1 ou en version 2 selon les cas

- Les prêts sont organisés par cycle et les montants des prêts s'échelonnent de 600 000 FCFA à 1 M FCFA pour les crédits individuels, de 100 000 FCFA à 4 M FCFA<sup>4</sup> pour les AEC et de 250 000 FCFA à 4,5 M FCFA pour les groupes solidaires.
- Les prêts peuvent être octroyés pour des durées de 3 à 9 mois.
- Ils portent tous un taux d'intérêt de 2% mensuel sur le montant déboursé.
- Les clients doivent s'acquitter de frais d'inscription au moment de leur adhésion, ainsi que de frais de dossiers (5.000 FCFA) qui ne sont pas remboursables s'ils n'obtiennent pas de prêt.
- Les clients des prêts individuels et groupes solidaires doivent par ailleurs fournir une épargne bloquée de 20% à 30% du montant du prêt.

Le taux d'intérêt effectif varie entre 37% et 42% suivant la durée des prêts pour les AEC et entre 60%/66% et 70%/80% pour les crédits aux individus et aux groupes solidaires en raison de l'effet de l'épargne nantie.

ASUSU propose actuellement également deux autres produits de prêts dans certaines zones : le crédit « Embouche » destiné à financer le petit élevage et le crédit « Warrantage » pour lequel les paysans nantissent leur stock de céréales contre un crédit pouvant aller jusqu'à 70% de la valeur du stock. Les remboursements de ces prêts sont pour la plupart in fine.

Dans les zones rurales, ASUSU propose essentiellement des prêts à des caisses villageoises, inspirées du modèle Mata Masu Dubara développé par CARE International au Niger. Les épargnants et emprunteurs sont regroupés au sein d'AEC formellement enregistrées et dotées de statuts, d'un règlement intérieur et d'un bureau constitué de trois à cinq personnes. Les chargés de prêts assurent plusieurs sessions de sensibilisation à la gestion des AEC et à la gestion des activités génératrices de revenus (AGR) avant de débourser les premiers prêts.

## Réseaux et affiliations

ASUSU fait partie de l'Association Nigérienne des Institutions Professionnelles de la Microfinance (ANIP-MF), dont la Directrice est Responsable de la Communication. ASUSU participe au Microcredit Summit, et a demandé son affiliation aux réseaux MAIN et RAMP.

<sup>4</sup> Montant maximum par groupe ou par AEC

## Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « b »

### Institutionnalisation

- + Le choix de la forme associative est adapté au mode d'intervention d'ASUSU et devrait permettre d'éviter les lourdeurs ou faiblesses des structures coopératives ou mutualistes.
- ASUSU étudie actuellement, avec l'aide de consultants, la possibilité de se transformer en SA à court terme afin de faciliter le financement de sa croissance. Cette décision n'a pas encore été validée par l'AG, mais pourrait intervenir dans le courant de l'année 2007.

### Prise de décision

- + Les membres du CA et de l'AG ont été choisis avec soin. L'institution bénéficie de l'apport de personnes ayant une bonne combinaison de compétences (microfinance, banque, développement, droit, contexte politique et administratif) et motivées par la réussite de l'institution.
- Les personnes siégeant actuellement au CA et à l'AG ne le sont toutefois pour la plupart pas *intuitu personae*, mais en tant que représentant d'une institution. Ceci ne permet pas de garantir le maintien d'un soutien actif et techniquement valable de la part de tous les membres et pourrait amener l'institution à perdre l'apport précieux des administrateurs qui ont participé à la phase d'institutionnalisation.
- La présence au conseil de la BRS, qui est à la fois un important bailleur et un concurrent potentiel (principalement en zone urbaine et uniquement sur les prêts individuels) pourrait créer un conflit d'intérêt qui n'est pas encore encadré par des règles de fonctionnement claires du Conseil.
- + Il existe un bon équilibre entre une délégation efficace des pouvoirs à la Directrice et un œil critique du CA sur les points essentiels (conventions, contrats de prêt).
- Outre le rapport du CAC, les outils de pilotage actuels ne permettent toutefois pas au CA de jouer totalement son rôle de contrôle: les rapports de contrôle interne ne sont pas envoyés de manière systématique au CA ; les rapports envoyés au CA avant les réunions comportent des indicateurs intéressants pour le suivi du portefeuille mais n'incluent pas encore d'indicateurs financiers permettant une réelle prise de décision ; les projections financières ne font pas apparaître clairement les hypothèses retenues.
- Depuis la finalisation du processus d'institutionnalisation (début du premier semestre 2006), les réunions du CA se sont tenues de manière fréquente et régulière. L'objectif de l'ensemble des membres du CA semble être d'adopter un rythme de réunion trimestriel (alors que les statuts ne prévoient qu'un rythme semestriel).

## Planification

- + Grâce à une bonne connaissance du secteur de la microfinance au Niger et à une bonne intégration des données venant du terrain dans le processus de réflexion, la Direction a su développer une stratégie pertinente (appui sur les MMD, autonomisation progressive des groupes permettant de réduire les coûts de gestion, combinaison zones rurales/ urbaines).
- + Bien que dépendant encore de subventions, ASUSU a su pendant la dernière année défendre sa stratégie auprès des bailleurs afin d'éviter des partenariats ou conventions qui pourraient mettre en péril ses objectifs institutionnels.
- + Cette stratégie est formalisée dans un plan d'affaires pour la période 2005-2008, complété par un plan d'action détaillé qui identifie l'ensemble des projets organisationnels à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par le plan d'affaires (SIG, formation, fonds, ...).
- + Une bonne culture de planification annuelle est déjà en place dans l'institution qui se définit chaque année des objectifs quantitatifs et organisationnels et évalue leur réalisation.
- Le plan actuel prévoit l'atteinte de l'autonomie opérationnelle dans le courant du deuxième semestre 2007. Le modèle financier utilisé est toutefois trop rudimentaire pour garantir la fiabilité des projections. Les retards dans la rétrocession des fonds PRP rendent par ailleurs nécessaire la réalisation de projections actualisées, prenant en compte le rythme réel de croissance du portefeuille. ASUSU a déjà obtenu l'accord de SNV pour un appui à ce nouveau processus stratégique qui devrait être lancé sous peu.
- + Héritage de son expérience en tant que « projet », ASUSU assure, en matière de charges, une prévision régulière et précise, ainsi qu'un suivi étroit.

## Equipe de direction

- + L'équipe de direction est motivée et composée de personnes ayant un bon niveau de formation et la volonté d'apprendre et de s'améliorer. Dans cet esprit, la plupart des membres de l'équipe de direction ont pu participer à des visites d'études dans des IMF reconnues de la sous-région ou ont suivi des formations spécialisées.
- La motivation, la compétence et l'énergie de la Directrice sont, dans la phase actuelle de développement, un atout essentiel de l'institution, notamment pour les relations avec les bailleurs et l'administration. Un risque de personne-clé existe même si l'implication de tous les membres de l'équipe de direction dans la prise de décisions devrait permettre une montée en puissance graduelle des autres membres de l'équipe de Direction.
- + L'équipe travaille dans une étroite collaboration, facilitée par la petite taille de l'institution et le fort degré

d'implication des membres de l'équipe. L'équipe tient des réunions hebdomadaires, les plus importantes faisant l'objet d'un compte-rendu formel.

- Les compétences de l'équipe doivent toutefois être renforcées en gestion comptable et financière ainsi qu'en gestion des systèmes d'information et en contrôle interne. Ceci d'autant plus que l'institution souhaite se transformer en SA à relativement court terme.
- Les directeurs de branche, qui sont une pièce maîtresse du dispositif étant donnée la forte décentralisation des activités, présentent des niveaux de formation et de performance disparates. La Direction est consciente de la nécessité de renforcer leurs compétences et devrait prochainement élaborer un plan de formation.

## Gestion des ressources humaines

- + Les procédures de base de gestion des ressources humaines sont en place: recrutement standardisé, grille de salaire formalisée et respectée, période systématique de formation et d'essai sous forme de stage.
- Les évaluations périodiques devraient être systématisées en 2007.
- Un système de sanction/ gratification a été mis en place en 2007 et sera bientôt renforcé par des primes de rendement, ce qui devrait aider à renforcer la motivation des équipes.
- La formation initiale est essentiellement assurée par des stages encadrés par des agents plus expérimentés. Ceci ne permet pas actuellement de garantir une formation uniforme des équipes. L'institution a déjà identifié ce problème et procède actuellement au recensement des meilleurs « formateurs » de l'équipe afin de leur déléguer plus spécifiquement la formation des nouveaux embauchés.

---

### Axes d'amélioration

- Compétences à améliorer en planification et gestion financière

### Information

Information est noté « c »

- + L'infrastructure informatique de l'institution est satisfaisante : le logiciel ADBanking est un bon outil de gestion du portefeuille de crédit et d'épargne et l'ensemble des branches disposent d'un équipement moderne et de bon niveau.
- Le logiciel présente toutefois des limites ou n'est pas suffisamment bien exploité par les agents de ASUSU, ce qui réduit son efficacité : impossibilité de mettre en place un centre de saisie des données en différé pour les guichets/ point-relais lointains ; pas d'impression automatique des contrats ; difficulté pour tirer des états

- de portefeuille par chargé de prêts ce qui rend nécessaire la réalisation de rapports mensuels sur Excel. Une grande partie des demandes d'amélioration ont été intégrées dans la nouvelle version (gestion des groupes solidaires, fonction d'export sur Excel), mais certaines évolutions (saisie en différé) tardent à être développées par ADBanking.
- Une formation insuffisante des agents à l'utilisation du logiciel entraîne des erreurs de manipulation et un manque de confiance générale dans le système. Ceci a amené la Direction Comptable à mettre en place des suivis parallèles sous Excel et à conserver les fiches d'épargne manuelles : ces doubles ou triples saisies font perdre beaucoup de temps et ne permettent pas réellement de gagner en fiabilité, les différentes sources d'information n'étant pas suffisamment régulièrement confrontées.
  - Des faiblesses dans le processus de création de l'information ne permettent pas de garantir une fiabilité totale des données produites : les réconciliations entre les différentes sources primaires d'information (ADBanking, encaisse, bordereaux papier) réalisées par le personnel des branches et vérifiées par les contrôleurs itinérants ne sont pas matérialisées, ce qui ne permet pas d'en vérifier la régularité. Les données sur l'encours de crédit diffèrent selon les sources d'information (journaux et reporting Excel, ADBanking et comptabilité).
    - Des procédures sont en place pour assurer la sécurité du système mais leur respect doit être vérifié avec plus de rigueur (mot de passe trop simples; onduleurs pas disponibles sur toutes les machines; serveur parfois accessible à tous; serveur pas toujours dans une salle climatisée).
    - Les rapports mensuels sur le portefeuille rassemblent des indicateurs pertinents et standardisés qui permettent à la direction et aux bailleurs d'avoir une bonne image de la performance du portefeuille. Toutefois ces données sont compilées à partir de fichiers Excel envoyés par les branches dont le contenu n'est pas vérifié chaque mois. La vérification de ces données est l'une des tâches prévues pour l'adjoint à la RAF recruté début 2007.
  - Les informations par produits ou par type de clientèle (AEC, GS, CI) ne sont pas encore collectées de manière systématique. Ceci deviendra d'autant plus indispensable à mesure que les produits « Embouche » et « Warrantage » se développent.
  - Les états financiers sont produits une seule fois par an, ce qui ne permet pas d'avoir une vision suffisamment précise de la situation financière de l'institution, même si des suivis de trésorerie et des suivis des budgets de fonctionnement sont assurés de manière mensuelle.
  - La comptabilité est encore fortement imprégnée d'une culture projet et est surtout organisée pour fournir des

données de suivi budgétaire pour les bailleurs principaux (PRP, Danida).

- L'équipe comptable ayant été renforcée en 2007, il est prévu de passer à des états financiers trimestriels et également de créer des états financiers par branche afin de permettre de mieux comparer leurs performances.

---

#### Axes d'amélioration

- Formation insuffisante des agents de terrain à l'utilisation du logiciel
- Double-saisies (Excel / ADBanking) sources de perte de temps

#### Risques

Risques: identification et contrôle est noté « c »

#### Procédures et contrôle interne

- + L'expérience en microfinance de l'équipe de Direction et notamment de la Directrice leur assure une bonne connaissance des risques liés à l'exercice des activités de microfinance (institutionnels, opérationnels, de crédit et de marché).
- + L'institution dispose de manuels de procédures formalisés et clairs et les procédures respectent les principes de base du contrôle interne (séparation des tâches, contrôle hiérarchique, double vérification).
- Toutefois les contrôles hiérarchiques prévus sont insuffisamment matérialisés (préparation des documents de rapprochement ou de validation, mais absence de signature) et ne semblent pas systématiques : guichetiers, chefs de branches et comptables connaissent les procédures mais ne sont pas suffisamment conscients du rôle crucial qu'ils jouent dans le système de contrôle interne.

#### Audit interne

- + Le département d'audit interne (le responsable du service d'audit, basé à Niamey, et le contrôleur itinérant, basé à Zinder) dispose d'un manuel de contrôle bien conçu, assure des missions d'audit au siège (contrôle des dépenses) et dans les branches et produit des rapports qui suivent un canevas intéressant.
- Etant donnée l'étendue du réseau, l'équipe est toutefois trop réduite pour assurer des missions d'audit suffisamment fréquentes (l'équipe étant par ailleurs également mobilisée pour assurer des missions de vérification d'information avec l'équipe comptable).
- Les missions d'audit ne sont pas encore totalement standardisées, le contrôleur choisissant souvent de se focaliser sur un type de risque donné.
- Les missions d'audit sont l'occasion pour les chefs de branche d'exposer leurs problèmes de gestion

(notamment liés au système d'information) : l'auditeur interne se transforme alors en « consultant interne ». Certaines des recommandations issues de ces discussions pourraient être plus formalisées.

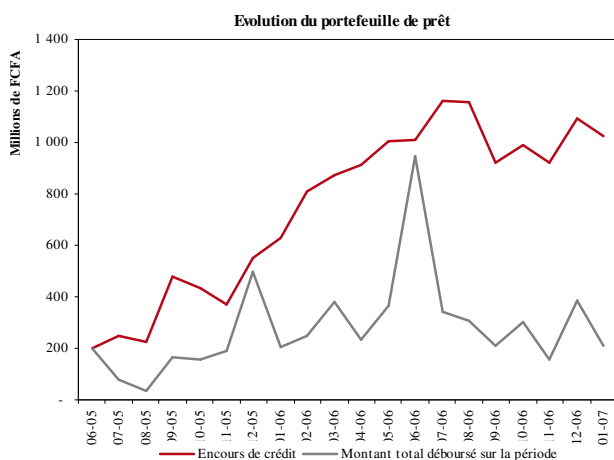
- + Bien que le département de contrôle interne soit hiérarchiquement rattaché à la Direction Générale, des dispositions ont été prises pour lui assurer une indépendance d'action (petite caisse pour permettre des déplacements inopinés). Les liens des auditeurs avec le CA doivent toutefois être renforcés.
- + L'institution a reçu de nombreux audits, évaluations externes ou missions d'inspection dont les conclusions ou recommandations ont pour la plupart été prises en compte.

### Axes d'amélioration

- Formalisation insuffisante des contrôles systématiques et des contrôles réalisés par l'équipe d'audit.
- Missions d'audit pas suffisamment fréquentes étant donné l'étendue du réseau et le niveau de décentralisation des opérations de crédit.

## Activités

Activités: produits et services est noté « c »



### Positionnement sur le marché

- L'histoire du développement de la microfinance au Niger fait que l'offre de services est peu développée : le marché potentiel non servi est encore important.
- Le marché de la microfinance présente néanmoins des caractéristiques qui le rendent difficile: forte vulnérabilité d'une grande partie de la clientèle aux risques climatiques; faible capacité d'épargne; répartition géographique des activités impliquant des coûts de gestion élevés.
- Malgré le faible développement de l'offre de services, le risque de surendettement est déjà présent : la présence d'ONG à volet crédit en zone rurale fait peser un risque de surendettement dans des villages qui ont une très

faible surface économique; la multiplicité des acteurs en zone urbaine génère un risque d'endettement croisé et de cavalerie.

- La concertation entre les différents acteurs est encore insuffisante et ne permet pas de bien contrôler ces risques : ASUSU a toutefois déjà pris des initiatives intéressantes dans ce domaine (partage de listes de mauvais payeurs pour la ville de Niamey) dont on peut espérer qu'ils seront poursuivis et généralisés.

### Gestion du portefeuille de prêt

- + La méthode de crédit pour les crédits aux AEC est bien rodée, maîtrisée par les chargés de prêts et adaptée au contexte.
- L'analyse de l'activité et de la capacité de remboursement est insuffisante pour les crédits de montant plus important octroyés en zone urbaines aux individus (CI) et aux groupes solidaires (GS). Les dossiers des clients pour ces crédits sont trop peu étoffés. La méthode de crédit repose essentiellement sur la prise de garanties matérielles, ce qui ne suffit pas à maîtriser le risque de crédit. Les agents de crédit ne disposent pas encore des compétences suffisantes pour pouvoir gérer efficacement ces types de crédits. ASUSU prévoit de travailler à l'amélioration de cette méthodologie en partenariat avec EAN.
- + ASUSU fait preuve, pour les crédits « warrantage » et « embouche » d'une bonne politique de développement mesuré et graduel des nouveaux produits. Des IMF de la sous-région ayant déjà expérimenté de tels produits ont été consultées pour définir les méthodes de crédit qui semblent avoir pris en compte l'ensemble des risques.
- + Les agents de prêts assistés de leur chef de branche et éventuellement du responsable du portefeuille assurent un suivi rapide et efficace des crédits en retard. Le suivi est toutefois moins étroit pour les crédits des points-relais ou des guichets lointains pour lesquels l'information n'arrive pas rapidement jusqu'au chef de branche.
- + Chaque agent réalise un rapport mensuel ou trimestriel d'activité (selon les branches) dans lequel il doit notamment expliquer les retards enregistrés. Un système de prime de performance devrait être bientôt mis en place, qui permettra de dynamiser encore plus les opérations de recouvrement pour les agents éventuellement moins zélés.
- + ASUSU fait par ailleurs preuve de fermeté dans les méthodes de recouvrement, plusieurs cas ayant déjà été transférés à des huissiers ou aux tribunaux.

### Risque de crédit

- Le niveau du risque a connu une forte hausse durant les derniers mois de 2006, en raison notamment des fêtes de la Tabaski, du Ramadan et de la rentrée scolaire, qui ont

mobilisé les ressources des ménages. Il est actuellement élevé (PAR 30 à 9,8% en Déc. 2006 et 9% en Jan. 2007).

- Le niveau actuel du risque est dû en partie au contexte économique et au fait que des zones d'intervention particulièrement vulnérables ont été initialement définies par les bailleurs (les villages PRP notamment) ; ASUSU a depuis lors renégocié ces conventions pour exclure les villages où les problèmes économiques rendent l'activité de prêt impossible ou difficile, mais gère encore des arriérés dans certains de ces villages. ASUSU a par ailleurs organisé en 2006 un atelier afin d'identifier des moyens permettant de mieux maîtriser le risque dans les zones vulnérables.
- Le risque s'explique également par une période de rodage des méthodes de crédit en zone urbaine (50% du PAR90 est attribuable à la branche de Niamey qui ne représente que 25% de l'encours).
- L'institution applique les règles de provisionnement PARMEC (comme la loi l'y oblige) ce qui ne lui permet pas d'avoir une couverture suffisante de son risque de crédit.

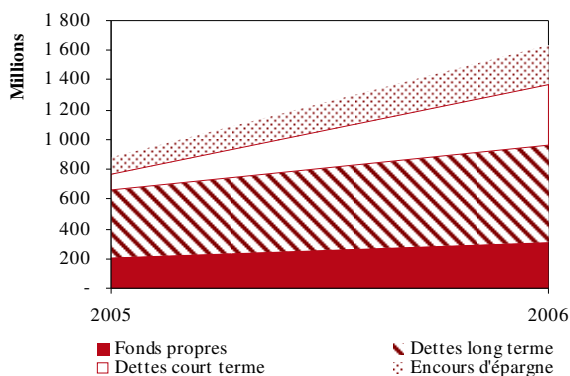
#### Axes d'amélioration

- Méthodes de crédit pas bien adaptées aux zones urbaines

### Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « b »

Structure de financement



### Gestion Actif/ Passif

- En attendant la rétrocession définitive des fonds de la BAD à ASUSU et la clôture de la convention DANIDA/PPFME, ceux-ci sont considérés comme des dettes. Le niveau actuel de capitalisation est donc faible mais ASUSU devrait rapidement revenir à une structure de capital adéquate pour son niveau de maturité. Le risque de non-rétrocession est jugé limité à la fois par les bailleurs concernés et par l'institution.
- + La structure de financement actuelle ne présente pas de risque de déséquilibre actif/passif : la forte rotation des crédits clients limite le risque de liquidité et de maturité ;

les emprunts ont été contractés à taux fixe et en monnaie locale.

- + L'épargne représente une faible proportion de la structure de financement (16% en déc. 2006), ce qui limite les risques liés à sa gestion. Les ratios prudentiels de liquidité de l'épargne ont été respectés en 2006.
- L'institution est très rapidement passée d'une phase projet financée exclusivement par des subventions à la gestion de plusieurs lignes de crédit (qui représente déjà 20% de son financement en déc. 2006). Les compétences en matière de gestion financière doivent donc naturellement être renforcées.

### Stratégie de financement

- + La Direction a fait preuve d'un grand dynamisme dans la recherche de fonds et a su réagir rapidement pour limiter les effets négatifs pour l'institution des retards dans la rétrocession des fonds BAD/PRP. Il est remarquable pour une institution de l'âge d'ASUSU d'avoir pu mobiliser autant de financements auprès des banques commerciales.
- Toutefois, ASUSU n'a pas encore aujourd'hui les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques de croissance et la structure actuelle du financement ne peut être que temporaire (coûts des financements trop élevés qui ne permettront pas à l'institution d'être rentable ; prêts à trop court terme pour financer une croissance sereine du portefeuille, ...).
- La stratégie actuelle de la Direction devrait toutefois permettre à l'institution de sécuriser dans les mois à venir les fonds nécessaires à son développement : à court terme, recherche de ressources subventionnées auprès des bailleurs de fonds ; à moyen terme, transformation de la structure en SA pour pouvoir accéder à des financements en fonds propres ou en dette subordonnée.

### Gestion de la liquidité

- La remontée d'information par les branches est trop peu fréquente pour permettre d'avoir une bonne vision de la situation de trésorerie, une optimisation de l'affectation des ressources disponibles et une mutualisation des liquidités disponibles (seuls les soldes des comptes sont remontés, mais pas le niveau d'encaisse, qui dépasse pourtant souvent les plafonds recommandés).
- Les outils de gestion de trésorerie ont été conçus pour la phase projet et n'ont pas encore été adaptés au fonctionnement d'institution financière (prise en compte des subventions attendues et des dépenses de fonctionnement, mais pas des mouvements du portefeuille : revenus d'intérêts, déboursements, remboursements). Ils ne permettent pas d'assurer une gestion dynamique de la trésorerie, ce qui est illustré par

un niveau de liquidité relativement élevé (12% de l'actif en déc. 2006). Ce taux est toutefois en partie expliqué par les contraintes liées à l'affectation des fonds des bailleurs à des usages particuliers (fonds destinés au fonctionnement ne pouvant être utilisés en crédit ou être placés en DAT).

---

#### Axes d'amélioration

---

- Outils de gestion de trésorerie trop sommaires

### ▪ Efficacité et rentabilité

---

Efficacité et rentabilité est noté « d »

#### Analyse de la rentabilité

- Après 3 ans d'activités, ASUSU n'est pas encore rentable (ROA de -12,6% en 2006), mais affiche pour 2006 une efficacité acceptable pour une jeune IMF opérant essentiellement en milieu rural et offrant des crédits de très faible montant (ratio de charges d'exploitation de 43,5%). Les charges d'infrastructure et de formation pèsent encore fortement sur les charges d'exploitation (les amortissements représentent 11% des charges et la formation 15%), mais sont couvertes par des subventions.
- Les subventions obtenues par ASUSU dans le cadre des différentes conventions (PRP, PPFME, ARMFD, etc.) ont en effet jusqu'à présent permis de couvrir le déficit d'exploitation et de financer la construction et la structuration de l'organisation (SIG, véhicules, formation). Le dynamisme de la Direction a par ailleurs déjà permis de sécuriser pour 2007 des subventions représentant environ 6 mois de charges d'exploitation (base charges 2006).
- Le faible niveau des taux d'intérêt au Niger (entre 20 et 30%), sur lequel ASUSU s'est aligné (rendement du portefeuille de 30% en 2006) rend toutefois nécessaire une importante amélioration de la productivité du personnel et de l'infrastructure ou une augmentation des montants moyens prêtés pour atteindre le seuil de rentabilité.
- Les difficultés de trésorerie liées aux procédures administratives de clôture du projet PRP ont amené ASUSU à financer une partie de ses activités par des emprunts bancaires à des taux commerciaux (12% environ), ce qui se traduit par un ratio de charge de financement de 5,5% en 2006. Ce taux élevé pour une institution de cet âge devrait retrouver en 2007 un niveau plus compatible avec l'atteinte rapide du point d'équilibre : la rétrocession des fonds PRP (pour plus de 300 M FCFA soit 450 K EUR) et la signature de plusieurs conventions avec des bailleurs devraient permettre à ASUSU en 2007 de financer une bonne partie de sa croissance sur des fonds subventionnés.

- Le ratio de charges de provision qui s'établit à 2,9% pour 2006, pourrait suivre une tendance à la hausse en raison de la dégradation de la qualité du portefeuille. ASUSU semblait néanmoins avoir pris les mesures nécessaires à une réduction à court terme du PAR.
- L'institution devrait se doter de réelles projections financières à l'occasion de l'exercice de planification stratégique prévu pour le premier semestre 2007, ce qui permettra d'avoir une meilleure vision de la durée qui sépare encore ASUSU de l'atteinte du point d'équilibre.

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

## ■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

<b>Portefeuille de prêt</b>		
<b>Evolution du portefeuille</b>	<b>déc. 2005</b>	<b>déc. 2006</b>
Encours de crédit	722 639	1 803 823
<i>Evolution</i>	<i>1 361,5%</i>	<i>149,6%</i>
Emprunteurs actifs <sup>5</sup>	24 483	46 493
<i>Evolution</i>	<i>173,2%</i>	<i>89,9%</i>
Prêts actifs	4 319	6 199
<i>Evolution</i>	<i>?</i>	<i>43,5%</i>
Encours moyen par prêt	167	291
% du PIB par habitant	83,1%	144,6%
Prêt moyen au déboursement	259	938
% du PIB par habitant	118,8%	429,6%
<b>Qualité du portefeuille</b>		
Prêts rééchelonnés	0,0%	0,0%
PAR 31-365	1,0%	9,8%
PAR > 365	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,2%
<b>Couverture du risque de crédit</b>		
Ratio de couverture du risque	12,8%	24,3%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	2,6%	28,9%
<b>Epargne</b>		
Encours d'épargne	311 905	376 675
<i>Evolution</i>	<i>824,2%</i>	<i>20,8%</i>
% épargne obligatoire	10,0%	17,1%
% épargne volontaire	90,0%	82,9%
Epargnants <sup>6</sup>	41 279	87 422
<i>Evolution</i>	<i>3 857,7%</i>	<i>111,8%</i>
Encours moyen par épargnant	8	4
Obligatoire	11	25
Volontaire	48	41
<b>Employés</b>		
Nombre total d'employés	47	72
% Agents de crédit	44,7%	44,4%
Taux de renouvellement du personnel	19,4%	6,7%
<b>Analyse financière</b>		
ROE	(177,5%)	(69,4%)
Dettes / Fonds propres	3,8x	4,7x
ROA	(38,5%)	(12,6%)
<b>Strucuture de rentabilité</b>		
Rendement du portefeuille	27,0%	29,7%
Ratio de charges d'exploitation	101,7%	43,5%
Coût par prêt	103	100
Emprunteurs par employé	521	646
Prêts par employé	92	86
Emprunteurs par agent de crédit	1 166	1 453
Encours moyen par prêt	167	291
Ratio de charges de financement	0,0%	5,5%
Coût de l'épargne	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	NA	19,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	0,2%	2,9%
PAR 31-365	1,0%	9,8%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,2%
<b>Optimisation des ressources</b>		
Encours de prêts / Actif total	53,5%	70,8%
Revenus des placements en % des revenus financiers	0,0%	0,0%
<b>Liquidité</b>		
Encours de prêts / encours d'épargne	403,9%	446,7%
Liquidité / Actif total (LAR)	16,7%	12,2%
<b>Ratios ajustés</b>		
Ratio de charges d'ajustement	12,7%	4,8%
ARO	(45,1%)	(16,2%)
Autonomie financière	23,7%	61,5%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	114,2%	46,1%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	0,5%	5,1%
Taux de change 1 EUR= xx FCFA	656,0	656,0

<sup>5</sup> Emprunteurs actifs : incluent des clients en attente de renouvellement de prêts

<sup>6</sup> Epargnants : tous les comptes ouverts depuis le début de l'activité ; comprend des comptes inactifs.

Bilan	Notes	FCFA		EUR		Evolution	
		déc. 2005	déc. 2006	déc. 2005	déc. 2006	2005/2004	2006/2005
<b>ACTIF</b>		<b>883 932 370</b>	<b>1 635 194 535</b>	<b>1 347 546</b>	<b>2 492 838</b>	<b>288,8%</b>	<b>85,0%</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>		<b>700 063 186</b>	<b>1 484 690 029</b>	<b>1 067 239</b>	<b>2 263 395</b>	<b>327,0%</b>	<b>112,1%</b>
Disponibilités		147 928 353	199 598 822	225 515	304 286	50,2%	34,9%
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		473 335 625	1 157 269 202	721 596	1 764 246	1 359,4%	144,5%
Encours brut de prêts		474 020 417	1 183 230 392	722 639	1 803 823	1 361,5%	149,6%
Provisions pour pertes sur prêts		684 792	25 961 190	1 044	39 578	-	3 691,1%
Intérêts courus non échus		23 995 720	18 939 158	36 581	28 873	3 599,2%	(21,1%)
Sur encours de prêts		23 995 720	18 939 158	36 581	28 873	3 599,2%	(21,1%)
Sur investissements		-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	1	54 803 488	108 882 847	83 547	165 991	69,2%	98,7%
<b>Actifs long terme (LT)</b>		<b>183 869 184</b>	<b>150 504 506</b>	<b>280 307</b>	<b>229 443</b>	<b>190,0%</b>	<b>(18,1%)</b>
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		183 267 679	149 717 717	279 390	228 243	191,3%	(18,3%)
Autres actifs LT		601 505	786 789	917	1 199	23,6%	30,8%
<b>PASSIF</b>		<b>848 159 444</b>	<b>1 599 421 609</b>	<b>1 293 011</b>	<b>2 438 303</b>	<b>273,1%</b>	<b>88,6%</b>
<b>Dettes</b>		<b>670 123 208</b>	<b>1 319 314 627</b>	<b>1 021 596</b>	<b>2 011 282</b>	<b>308,0%</b>	<b>96,9%</b>
Dettes court terme		223 572 523	668 763 942	340 834	1 019 524	194,0%	199,1%
Epargne à vue		97 352 873	222 529 811	148 413	339 245	406,3%	128,6%
Epargne de garantie		20 000 000	42 347 950	30 490	64 559	-	111,7%
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme		-	335 505 145	-	511 474	-	-
Intérêts à payer		-	9 366 690	-	14 279	-	-
Autres dettes court terme		106 219 650	59 014 346	161 931	89 967	86,9%	(44,4%)
Dettes long terme		446 550 685	650 550 685	680 762	991 758	406,4%	45,7%
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme	2	446 550 685	650 550 685	680 762	991 758	406,4%	45,7%
<b>Fonds propres</b>		<b>178 036 236</b>	<b>280 106 982</b>	<b>271 414</b>	<b>427 020</b>	<b>182,1%</b>	<b>57,3%</b>
Capital social		-	-	-	-	-	-
Fonds propres issus de subventions		503 845 080	764 928 065	768 107	1 166 125	188,1%	51,8%
Réserves et Report à nouveau sans subvention		-	-	(496 692)	(739 105)	191,4%	48,8%
dont exercice en cours		(213 999 197)	(159 012 239)	(326 240)	(242 413)	91,4%	(25,7%)
Autres		-	-	-	-	-	-

## Notes

1. En 2005, dont 38 M FCFA d'écart entre comptabilité et données sur le portefeuille. En 2006 dont 97 MFCFA de subventions à recevoir (PRP).
2. Fonds de crédit PRP et Danida. Devraient être convertis en fonds propres courant 2007 après rétrocession définitive des fonds à l'association.

Compte de résultat	Notes	FCFA		EUR		Evolution	
		déc. 2005	déc. 2006	déc. 2005	déc. 2006	2005/2004	2006/2005
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>		<b>77 607 423</b>	<b>325 555 305</b>	<b>118 312</b>	<b>496 306</b>	<b>2 471,9%</b>	<b>319,5%</b>
Revenus du portefeuille		77 188 122	278 076 708	117 673	423 925	6 795,0%	260,3%
Intérêts reçus sur prêts		65 910 959	259 032 006	100 481	394 892	5 787,7%	293,0%
Frais et commissions sur prêts		10 534 000	19 044 702	16 059	29 033	-	80,8%
Pénalités reçues sur prêts		743 163	-	1 133	-	-	(100,0%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	-	-	-	-	-
Autres produits liés aux services financiers		419 301	47 478 597	639	72 381	(77,9%)	11 223,3%
<b>Intérêts versés et charges assimilées (b)</b>		<b>-</b>	<b>51 360 461</b>	<b>-</b>	<b>78 299</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	31 886 386	-	48 610	-	-
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	19 474 075	-	29 688	-	-
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>		<b>77 607 423</b>	<b>274 194 844</b>	<b>118 312</b>	<b>418 007</b>	<b>2 471,9%</b>	<b>253,3%</b>
<b>Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)</b>		<b>684 792</b>	<b>26 937 288</b>	<b>1 044</b>	<b>41 066</b>	<b>-</b>	<b>3 833,6%</b>
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		684 792	26 937 288	1 044	41 066	-	3 833,6%
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-	-
<b>Charges d'exploitation (e)</b>		<b>290 921 828</b>	<b>406 269 795</b>	<b>443 507</b>	<b>619 354</b>	<b>153,4%</b>	<b>39,6%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)		89 498 322	144 322 937	136 439	220 019	440,4%	61,3%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		201 423 506	261 946 858	307 068	399 335	105,0%	30,0%
Dépréciation et amortissement		9 538 678	49 369 905	14 542	75 264	303,7%	417,6%
Achats et services extérieurs		56 185 333	71 001 156	85 654	108 241	136,3%	26,4%
Frais postaux et de télécommunications		7 351 830	9 922 139	11 208	15 126	200,4%	35,0%
Services bancaires		1 016 760	2 789 384	1 550	4 252	(50,0%)	174,3%
Frais de formation, d'éducation, d'études et de recherche		114 447 199	63 783 404	174 474	97 237	69,2%	(44,3%)
Transports et déplacements		12 786 441	14 091 820	19 493	21 483	-	10,2%
Autres		97 265	50 989 050	148	77 732	-	52 322,8%
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]</b>		<b>(213 999 197)</b>	<b>(159 012 239)</b>	<b>(326 240)</b>	<b>(242 413)</b>	<b>91,4%</b>	<b>(25,7%)</b>
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]</b>		<b>(213 999 197)</b>	<b>(159 012 239)</b>	<b>(326 240)</b>	<b>(242 413)</b>	<b>91,4%</b>	<b>(25,7%)</b>
Produits non-opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net avant subventions [k=h+i-j]</b>		<b>(213 999 197)</b>	<b>(159 012 239)</b>	<b>(326 240)</b>	<b>(242 413)</b>	<b>91,4%</b>	<b>(25,7%)</b>
Subventions (l)		269 192 780	272 221 219	410 382	414 999	129,0%	1,1%
<b>Résultat net [m=k+l]</b>		<b>55 193 583</b>	<b>113 208 980</b>	<b>84 142</b>	<b>172 586</b>	<b>857,5%</b>	<b>105,1%</b>

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