

GIRAFE

Soro Yiriwaso, Mali

Mai 2006

Rating

A+	Minimum requis
A	Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
A-	
B+	
B	
B-	
C+	
C	
C-	
D	
E	

Tendance

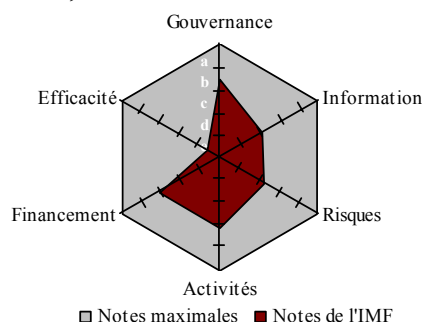
Positive	Positive : les résultats financiers sont en nette amélioration et les chantiers prioritaires (SIG et contrôle interne) ont été lancés
Stable	
Incertaine	
Négative	

Indicateurs de performance

(K EUR, sauf indication contraire)

ACTIVITE	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Employés	57	63	81
Total Actif	1 002	1 178	1 402
K FCFA	657 000	772 558	919 502
Encours de crédit	552	792	1 136
Encours d'épargne	101	169	251
Nombre d'emprunt actifs	11 385	13 726	19 086
Nombre d'épargnants	11 385	13 726	19 086
PAR 31-365*	0,2%	ND	1%
PAR > 365	ND	ND	3,4%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio de couverture du risque	118,9%	110,2%	64,3%
Taux de change 1 EUR= xx FCFA	655,96	655,96	655,96
PERFORMANCE			
ROE (%)	(33,5)	(20,5)	(9,9)
Dettes / Fonds propres (%)	18,9	26,2	54,5
ROA (%)	(16,0)	(16,7)	(7,0)
Autonomie opérationnelle	57,5%	55,1%	82,1%
Autonomie financière	49,6%	50,4%	82,1%
Rendement du portefeuille	43,2%	38,5%	45,2%
Ratio de charges d'exploitation	75,4%	70,7%	58,7%
Emprunteurs par employé	200	218	236
Ratio de charges de financement	0,9%	0,4%	1,6%
CROISSANCE			
Portefeuille de prêts	7,9%	43,6%	42,7%
Epargne	33,7%	67,3%	41,5%
Actif	31,3%	17,6%	18,4%

* Cf. I et A pour le PAR, et les annexes pour le TEG



Description de l'institution

Créée en 2000 en tant qu'association, Soro Yiriwaso (SY) a repris le volet microcrédit mis en place en 1986 par Save the Children USA (SC) dans le cadre d'un programme transversal de financement de projets d'éducation et de santé auprès des femmes maliennes dans la région de Kolondiéba. Au 31 décembre 2005, l'institution compte environ 19 000 clients actifs pour un encours de crédit de près de 1,1 M EUR.

Résumé du rating

L'IMF obtient la note finale « C+ ». SY est une institution encore jeune qui a su identifier les axes d'amélioration sur lesquels travailler afin d'offrir des services financiers de manière pérenne aux femmes défavorisées constituant sa cible historique. Ainsi, bien que SY présente encore des résultats négatifs, les perspectives d'évolution identifiées sont positives.

Le processus stratégique est riche et réaliste, implique l'ensemble de l'institution et est bâti sur des informations et une analyse fiables. L'équipe de direction détient les compétences nécessaires pour mener à bien ses tâches opérationnelles, et fait appel à des consultants extérieurs en cas de besoin. L'institution a su faire évoluer sa gamme de produits pour que les crédits proposés soient adaptés aux besoins de la clientèle et constituent un avantage comparatif par rapport à la concurrence. SY doit désormais poursuivre ses efforts dans les domaines du contrôle interne et de la production des informations de pilotage. Un autre défi de SY concerne la couverture de ses besoins de financement. Bien que plusieurs partenaires soient mobilisés, il est essentiel pour l'institution de trouver des financements supplémentaires à des taux avantageux afin d'atteindre une taille critique permettant de bénéficier d'économies d'échelle.

Cette note est octroyée avec une tendance « positive ». Les risques sont bien identifiés par l'équipe de direction et la croissance des activités accompagnée d'un renforcement institutionnel devrait permettre d'atteindre l'autonomie opérationnelle à court terme.

Besoins de financement

SY anticipe des besoins de financement d'environ 2 MM FCFA (3 MEUR) pour 2006-2008. Planet Rating estime que SY pourra déployer ces fonds et les gérer efficacement si le nouveau SIG est en place.

Planet Rating

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

Soro Yiriwaso – Adama Camara

Bougouni Faraba, Mali
Tél. +223 265 12 22 Fax +223 265 14 88
soroyiriwaso@afribone.net.ml

Ref:IL100806

■ Le Secteur de la Microfinance

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

Avec 40 institutions reconnues¹, servant 510 000 épargnants pour un encours d'épargne de 28 MM FCFA (42,5 M EUR) et 261 000 emprunteurs pour un encours de crédit de 36 MM de FCFA (55 M EUR)², la microfinance est devenue une composante essentielle du secteur financier malien qui compte, outre les institutions de microfinance, neuf banques et trois institutions financières non bancaires³. Le secteur est dominé par deux institutions (Kafo Jiginew et Nyesigiso) qui représentent à elles seules près de la moitié de l'encours de crédit, de l'encours d'épargne et du nombre d'emprunteurs.

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

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

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

² Source CAS/SFD, juin 2005

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

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

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

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

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

■ Environnement politique et économique

Une meilleure production agricole, de bonnes récoltes de coton et surtout la hausse de la production d'or avec la mise en exploitation de nouveaux sites ont permis une reprise de l'activité en 2005. Les perspectives pour 2006 demeurent favorables, bien que dépendantes d'une pluviométrie satisfaisante. Si l'extraction d'or devrait se maintenir à un niveau élevé, les difficultés du secteur cotonnier pourraient en revanche avoir un impact plus défavorable sur la croissance.

En dépit d'une notable discipline budgétaire et de l'augmentation de la pression fiscale, la gestion des finances publiques demeure difficile. En effet, au regard d'une assiette fiscale encore étroite, les investissements nécessaires (entre autres, le développement du réseau routier), la poursuite de la politique de recrutement dans les secteurs sociaux, ainsi que les subventions au secteur cotonnier et aux produits pétroliers, gonflent les dépenses. La réduction prévue du déficit public paraît difficile à atteindre.

Par ailleurs, l'évolution défavorable des prix du coton et la hausse des prix du pétrole creusent la balance commerciale alors que le solde des services et des revenus demeure déficitaire. Ainsi, alors que le poids de l'endettement, déjà allégé dans le cadre de l'initiative PPTE, devrait être davantage réduit avec l'annulation d'une partie de la dette multilatérale décidée en juin 2005, le besoin de financement extérieur reste élevé. Compte tenu des bonnes relations du pays avec les bailleurs de fonds, ce dernier est cependant couvert par des prêts concessionnels et par des dons.

Un nouveau ralentissement du rythme des réformes avec l'approche de l'année électorale 2007 pourrait cependant détériorer ces relations. En effet, pour éviter d'aiguiser les tensions sociales qui se sont accentuées ces derniers mois, le rythme des privatisations a été ralenti.

Classé au 174^{ème} rang mondial sur 177 selon l'indice de Développement Humain du PNUD⁴, le Mali a une population estimée à 13 millions d'habitants dont plus de 60% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 2,8% par an et l'espérance de vie est de 47,9 ans.

Notation Pays Coface : B

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

en millions USD	2 002	2 003	2 004	2005 (e)	2006 (p)
Croissance économique (%)	4,3	7,4	2,2	6,0	6,5
Inflation (%)	5,0	(1,3)	(3,0)	3,0	2,0
Solde public/PIB (%)	(7,3)	(5,7)	(7,1)	(8,8)	(7,1)
Exportations	899	953	1 089	1 045	1 174
Importations	709	966	1 095	1 189	1 240
Balance commerciale	190	(13)	(6)	(144)	(66)
Balance courante/PIB (%)	(4,3)	(6,9)	(6,4)	(9,0)	(7,6)
Dette extérieure/PIB (%)	105,0	82,0	74,0	61,0	55,0
Service de la dette/exports bs (%)	5,7	5,3	6,2	6,8	5,5
Réserves en mois d'importations	5,4	7,0	7,0	6,6	6,1
PIB / habitant (USD)	298	377	368	NA	NA

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

■ Présentation de l'institution

Propriété

Créée en 2000 en tant qu'association, SY a repris le volet microcrédit mis en place dès 1986 par Save the Children USA (SC) dans le cadre d'un programme transversal de financement de projets d'éducation et de santé auprès des femmes maliennes dans la région de Kolondiaba. Fin 1999, ce programme comptait environ 2 000 clientes, et l'USAID et SC après évaluation des résultats obtenus ont décidé d'autonomiser ce volet financement, afin d'en améliorer les procédures et d'en favoriser l'expansion. SY a alors été créée et un accord de partenariat de 3 ans a été signé avec SC.

L'association est la propriété de ses membres fondateurs, qui sont tous des cadres maliens à l'exception du poste réservé à un représentant de SC (occupé actuellement par l'ancien Directeur Adjoint de SC au Mali), aux profils et aux expériences complémentaires (*cf. liste des membres en annexe*). Ceux-ci élisent un Conseil d'Administration (CA) composé de six membres pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. Le CA est présidé par Mme Traoré Fatoumata Touré depuis 2001. En 2006, l'AG a été remembrée et compte désormais 16 membres.

Réseaux

SY est membre de l'APIM (Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Mali), et du réseau des institutions de microfinance partenaires de SC, ce qui lui permet notamment de bénéficier d'assistance technique et d'une bonne exposition à des expériences internationales en microfinance.

⁴ Programme des Nations Unies pour le Développement 2005

Subventions

SY a bénéficié à sa création du transfert des actifs et passifs⁵ ainsi que des RH (de nouveaux contrats de travail ont été signés entre l'institution et les employés) du projet de Save the Children (SC) dont elle a repris la gestion. La convention signée entre SC et SY stipule qu'en cas de faillite ou de fermeture de l'institution, les actifs devront être rétrocédés à l'ONG fondatrice.

SC a financé SY jusqu'en 2002 via l'USAID, pour un montant total d'environ 300 M FCFA. En 2004 et 2005, SY a reçu un soutien financier de l'AID Washington à hauteur de 500 000 USD, dont une grande partie a été dédiée à l'octroi de nouveaux produits de prêts développés d'après une étude de marché des besoins des femmes rurales en petits crédits agricoles également financée sur subventions.

Statut, Surveillance et Audit

SY, conformément à la loi malienne régissant les associations de microcrédit, a signé en 2003 une convention-cadre de cinq ans avec le Ministère de l'Economie et des Finances. Depuis son enregistrement, SY a reçu plusieurs missions d'évaluation de la CAS/ SFD, les recommandations faites à l'issue de cette mission étant essentiellement liées au contrôle interne.

Les comptes de l'institution sont audités chaque année depuis 2003 par le cabinet FAACIM. Les réserves émises par les auditeurs externes en 2003 (relatives au non respect de la classification des crédits sains⁶ et au déclassement et provisionnement des créances en souffrance) ont été levées en 2004. En 2005, les auditeurs externes ont émis des réserves quant au traitement des RAN et des réserves⁷. Les auditeurs externes effectuent également une revue des procédures de contrôle interne, et les recommandations émises sont généralement mises en œuvre d'une année sur l'autre par SY.

Equipe de Direction

L'équipe de Direction est composée du Directeur Général (DG), Mr Adama Camara, d'un Gestionnaire Administratif et Financier (GAF), d'un Chargé de Programme (CP, rôle équivalent à Directeur de l'Exploitation), et d'un Chargé du Contrôle et de l'Appui (CCA). Cette équipe de direction est appuyée par des Coordinateurs d'antennes.

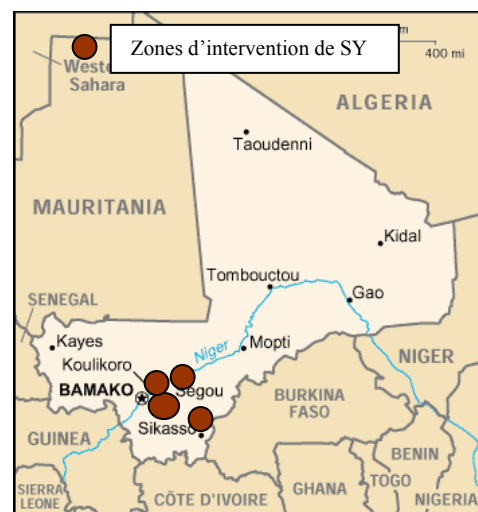
Le DG est à son poste depuis 2001, a suivi de nombreuses formations et a pu travailler en collaboration avec des assistants techniques de SC. Il bénéficie de ses expériences

précédentes en administration, audit, gestion et contrôle interne. Le CP et le CCA ont plus de 10 ans d'expérience en microfinance et une parfaite connaissance de l'historique de SY, puisqu'ils faisaient partie de l'équipe de SC ayant déboursé les premiers crédits, et ont reçu de nombreuses formations. Le personnel de terrain a dans l'ensemble également une grande expertise en microfinance car la majorité d'entre eux étaient auparavant salariés de SC.

Organisation

Le siège, situé à Bougouni, abrite l'équipe de direction et une antenne (où travaillent coordinateur, superviseur et agents de crédits). Quatre autres antennes (Sikasso, Koutiala, Fana et Ségou) et deux zones autonomes⁸ (Kolondiaba et Ouélessébougou) constituent le réseau de l'association. Aucune nouvelle ouverture d'antenne n'est prévue en 2006, mais les zones autonomes pourraient être transformées en antenne si leur volume d'activité le justifie.

- Le siège est le centre de définition de la stratégie, de consolidation de l'information (comptable et sur le portefeuille), du contrôle et de l'audit interne. Un nouveau SIG est actuellement en cours de déploiement dans l'ensemble des antennes, et les tâches liées à la consolidation des informations collectées devraient être automatisées dans les mois qui viennent.
- Les antennes sont constituées d'un Coordinateur, de superviseurs (le nombre dépend de la taille de l'antenne), d'AC (spécialisés par type de prêt et basés à l'antenne ou en zone rurale), et d'un agent de saisie. Les déboursements et remboursements sont effectués en liquide dans les villages ou directement au domicile des clients par les AC des différentes antennes. Les coordinateurs ont des réunions trimestrielles au siège et les tableaux de bord de leurs activités sont envoyés mensuellement pour traitement et consolidation.

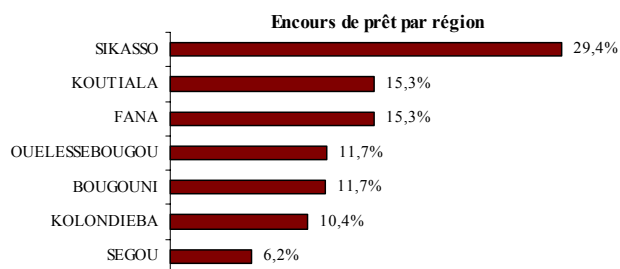


⁵ Portefeuille de prêt, matériel et équipement, liquidités et subventions d'investissements et résultats accumulés

⁶ Selon la durée initiale de remboursement, cf. instruction n°3 BCEAO

⁷ Le résultat négatif de 2004 a été imputé au compte Réserves Générales avant virement du solde au compte RAN ce qui ne respecte pas les instructions BCEAO

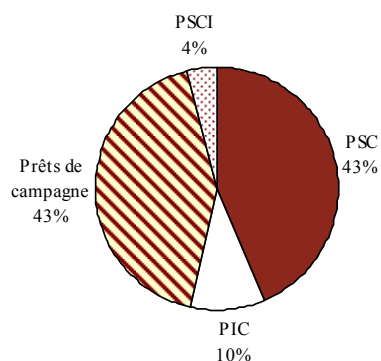
⁸ Les antennes dont le potentiel de croissance et la capacité à couvrir leur charge ont été considérées limitées ont été transformées en zones autonomes, regroupant uniquement un superviseur et des AC.



Pénétration de marché

Les premiers crédits déboursés par SC l'ont été dans les villages du Cercle de Kolondiéba, et SY a ensuite étendu ses activités dans les communes avoisinantes. Les antennes de Fana et Ségou ont été les dernières ouvertes et SY compte étendre ses activités dans de nouvelles zones à partir de 2007 (les villes potentielles ayant été identifiées sont Niono, Macina, Bla, la périphérie de Bamako et Koulikoro). Le siège devrait par ailleurs être transféré vers Bamako au premier trimestre 2007 (décision déjà ratifiée en AG).

Encours de prêt par produit (déc. 05)



Produits et Services

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

SY a développé une gamme de produit précisément adaptés aux besoins de sa cible grâce à des études de marché approfondies menées en collaboration avec des assistants techniques. Les produits de crédit ont donc été développés pour s'adapter aux caractéristiques des activités financées, et les conditions de ces produits s'adaptent en fonction de la situation de chaque client :

- Le Prêt Solidaire Commerçant (PSC), produit historique de SY hérité du modèle Grameen Bank, est destiné au financement des petits commerces, pour des montants de 15 000 à 150 000 FCFA (23 à 229 EUR, prêt moyen octroyé de 80 000 FCFA soit 122 EUR) et une durée de 4 à 32 semaines (terme moyen de 24 semaines). Le taux d'intérêt nominal annuel est de 25% calculé sur le capital initial, et une épargne de garantie de 10% du montant octroyé est exigée en plus de la caution solidaire des membres du groupe. Le TEG moyen est de 52%.

- Le Prêt de Campagne (PC) est destiné à des associations de femmes (groupes de 20 à 30 clientes) et finance leurs productions agricoles. Les montants varient entre 15 000 à 75 000 FCFA (23 à 115 EUR) pour des durées allant de 7 à 12 mois avec remboursement in fine après les récoltes. Le taux d'intérêt de 25% annuel est calculé sur le capital initial (le TEG moyen est de 52%). Des formations sont en outre dispensées aux femmes avant l'octroi du crédit.
- Le Prêt Individuel Commerçant (PIC), destiné au commerce et aux activités de transformation, finance les clients pour des montants allant de 155 000 à 3 000 000 FCFA (236 à 4 574 EUR), sur une durée de 1 à 12 mois. Un dépôt de 20% du montant du prêt et la garantie d'une tierce personne (pour les montants supérieurs à 750 EUR) sont exigés comme caution. Le taux d'intérêt de 25% annuel est calculé sur le capital initial (le TEG moyen est de 52%).
- Le Prêt Individuel Stockage et Commercialisation des produits agricoles (PISC) a été lancé en 2005 pour répondre aux besoins des clients après la période des récoltes et finance les activités de stockage et vente de céréales. Les montants octroyés vont de 155 000 à 3 000 000 FCFA pour une durée de 3 à 12 mois. Le taux d'intérêt de 25% annuel est calculé sur le capital initial. Un dépôt de 20% du montant du prêt est exigé en garantie, ainsi qu'une garantie matérielle et la caution d'une tierce personne pour les montants supérieurs à 750 EUR. (le TEG moyen est de 52%).
- SY offre également un produit de Prêt Individuel aux Artisans (PIA), mais seulement en tant qu'intermédiaire pour le compte du Fonds de Développement Economique (FDE). Les conditions de ce produit ont en effet été définies par le FDE et SY s'occupe seulement de la présélection des clients, du montage des dossiers et du suivi du crédit. SY se rémunère sur les intérêts perçus (6% sur les 11% facturés aux clients). A la date de la mission de Planet Rating, aucun prêt n'avait encore été déboursé.
- SY offre également des services d'épargne, bien que ceux-ci ne soient pas encore très développés. La très grande majorité de l'épargne collectée est constituée des dépôts de garantie exigés pour le déboursement de certains prêts (cf. supra), et de seulement quelques dépôts à vue non rémunérés. Des guichets expérimentaux ont été lancés à Sikasso et Koutiala courant 2006, et SY prévoit de proposer de réels produits d'épargne dans l'ensemble de ses antennes en 2008.

■ Gouvernance

Gouvernance et processus de décision reçoit la note « b »

Processus de prise de décisions

La transformation du volet microcrédit de SC en association a permis de redéfinir et d'affiner la mission de l'institution et de redynamiser la gouvernance :

- La phase de transition a en effet été l'occasion d'identifier des personnes susceptibles de s'impliquer dans ce projet puis de les informer et former sur les rôles et responsabilités de membres du CA. Les dirigeants de SY sont donc entourés d'une AG motivée et aux compétences diverses (*cf. liste des membres du CA en annexe*), et ses membres se répartissent efficacement les dossiers en fonction de leur champ de compétences. SY a également bénéficié de l'expertise et de l'appui des assistants techniques de SC représentés dans le CA, bien que leur participation à la prise de décision se résume désormais à des soutiens ponctuels sur demande de l'institution.
- Cette transformation institutionnelle a également été l'occasion pour SY de mener une réflexion approfondie sur sa mission, et notamment sur la possibilité pour l'institution d'ouvrir ses services financiers aux hommes et aux clients individuels. Le CA a été largement consulté sur ces questions stratégiques et la décision a été prise de se concentrer sur le financement de groupes de femmes, mais sans exclure formellement d'autres clients.

Les propositions émanent de la Direction Générale et sont validées au cours des réunions du CA et de l'AG, qui peut également repousser sa décision si les informations fournies ne leur paraissent pas suffisantes. Le plan stratégique 2006-2008 a ainsi été largement débattu et le CA consulté sur l'ensemble des choix stratégiques (le CA est notamment garant de la mission sociale définie). Les PV régulièrement tenus (bien que les derniers manquent de formalisme) et la communication fréquente et transparente entre organes de gouvernance et personnel technique permettent un suivi des décisions prises et limitent efficacement les risques de conflit.

Les membres du CA disposent de compétences suffisantes pour piloter et orienter l'activité, mais les informations à leur disposition pourraient être affinées, notamment celles liées au risque crédit (*cf. I*) et synthétisées (les membres du CA reçoivent un tableau trimestriel peu ordonné qui rend difficile l'appréhension des performances et des risques). Leurs réunions sont régulières bien que moins fréquentes que ce que prévoient les statuts (théoriquement trimestrielles), et les taux de présence sont élevés. Au cours de sa dernière réunion, l'AG a souhaité instaurer des visites systématiques du terrain par des membres de l'AG dans un souci de contrôle.

Planification stratégique

Le processus de planification est bien maîtrisé par la Direction Générale, bien que l'appui d'un consultant externe soit encore nécessaire pour la synthétisation et la hiérarchisation des axes de développement définis. Un premier plan d'affaires avait été défini pour la période 2001-2005 avec l'appui d'un consultant de l'USAID. Ce plan avait été correctement mis en œuvre par l'équipe de direction, bien que le chantier lié à l'implémentation d'un nouveau SIG ait pris un retard important, tout comme le lancement des produits d'épargne. Le nouveau plan stratégique 2006-2008 a été élaboré de manière participative en impliquant l'ensemble de l'équipe de la direction, ainsi que le personnel de terrain, permettant la définition d'objectifs clairs et connus de tous. Ce plan stratégique est extrêmement complet et décliné en plans d'action annuels détaillés, consolidés, par antennes et par produits, largement diffusés au sein de l'institution.

Pour la définition de ses objectifs 2006-2008, SY s'est appuyé sur des études approfondies de son environnement (étude des besoins des clientes⁹, analyse de son positionnement concurrentiel), de ses résultats passés (chiffrés et analyse SWOT) et des risques pesant sur son activité, ce qui lui a permis de se fixer des objectifs ambitieux mais pertinents et réalisables. Une étude très poussée de structures des coûts menées avec Microsave a également permis de mettre en évidence les seuils de rentabilité des AC et des antennes, et d'affiner les hypothèses servant de bases aux projections financières. Les besoins de financement de la période ont été estimés à environ 2,7 MM FCFA, dont 700 M FCFA pour 2006. Ces fonds permettront d'offrir des produits et services financiers à plus de 37 000 clients en 2008 dont 98% de femmes. En terme de rentabilité et de performance, SY a pour ambition d'atteindre un taux de couverture des charges de plus de 100% en 2007 (115% en 2007 et 121% en 2008); et conserve son objectif de maintenir un niveau de PAR > 30 jours de maximum 3%.

Les principaux axes de développement pour l'atteinte de ces objectifs sont les suivants :

- 2006 : consolidation et approfondissement dans les zones actuelles (Kolondieba, Bougouni, Sikasso, Koutiala, Ouelessebouyou, Fana et Ségou), diversification des produits et services offerts à la clientèle (vulgarisation des nouveaux produits lancés en phase pilote en 2005, vulgarisation d'un produit d'épargne dans certaines antennes accompagnée d'une ouverture de guichet).

⁹ Une étude extrêmement complète a été menée en 2004 (plus de 700 clients ont été interviewés) pour définir de nouveaux produits pertinents à offrir aux clientes et évaluer leur satisfaction des produits existants.

- 2007 : extension des activités dans de nouvelles zones (Niono, Macina, Bla, Bamako périphérique et Koulikoro), lancement de l'ensemble de la gamme de produits de SY dans ces nouvelles zones.
- 2008 : consolidation des acquis dans les anciennes zones et élargissement des activités dans les nouvelles zones conquises au cours de l'année 2007.

Le plan stratégique comprend également un volet renforcement institutionnel, concentré sur les problématiques de contrôle interne (manuel de supervision, création du poste de Chargé d'Appui et de Contrôle), de SIG (finalisation du déploiement de SAF 2000 et réduction des délais de traitement des données), de formation (des organes de gouvernance aux clients avec des thèmes pertinents adaptés aux responsabilités de chacun).

Après une phase d'expansion rapide, SY a fait le choix pertinent de se concentrer sur la consolidation et le renforcement du contrôle interne afin de ne pas subir de crise de croissance. Le processus de lancement de nouveaux produits étant parfaitement maîtrisé et pertinent (phases pilotes et de semi-vulgarisation puis étude des résultats avant généralisation) et SY ayant une connaissance pointue des attentes et besoins de sa population cible, les objectifs fixés devraient être atteints si les fonds nécessaires au développement de l'activité sont trouvés. Les projections financières sont mises à jour régulièrement. Des comparaisons entre réalisations et prévisions sont effectuées mensuellement pour les indicateurs liés à l'activité de crédit, par antenne, produit et AC, bien que SY pâtisse actuellement des délais de production trop importants des informations (*cf. I pour plus de détails*). La finalisation du déploiement de SAF 2000 devrait permettre le développement d'outils de pilotage plus fiables et faciliter le suivi des objectifs.

Equipe de direction

L'équipe actuelle comprend l'ensemble des postes nécessaires pour une institution de la taille de SY (postes de DG, de Directeur de l'Exploitation, de DAF, et de Contrôle Interne) et détient les compétences nécessaires à la gestion quotidienne de l'institution¹⁰. Le poste de Contrôleur Interne venait de devenir opérationnel à la date de la mission de Planet Rating¹¹, mais ses tâches et responsabilités étaient clairement définies. L'informatisation du réseau pourrait justifier la création d'un département informatique à moyen terme, le rôle de

Chef de Projet du déploiement de SAF 2000 étant actuellement joué par le DG.

Bien que toute l'équipe technique dispose d'une bonne expérience professionnelle, soit dynamique et motivée (bien que la politique salariale ait été revue à la baisse après le transfert de SC à SY), certaines faiblesses subsistent en analyse financière et connaissance des indicateurs clés en microfinance. En outre, le DG concentre des compétences clés non disponibles au sein de l'équipe ce qui fait peser un risque de personne-clé sur l'institution, notamment dans les domaines informatiques, d'audit interne et de planification stratégique. La communication régulière et participative entre les membres de l'équipe de direction permet néanmoins la remontée et le partage des informations et une prise de décision réactive. Elle permet également le transfert graduel des connaissances du DG à son équipe et contribue à la formation continue des employés de l'institution. Cependant, les réunions de l'équipe de direction pourraient être plus formalisées et faire l'objet de PV documentés pour en faciliter le suivi.

Gestion des ressources humaines

Les processus de recrutement et de formation sont efficaces pour le personnel de terrain et permettent à l'institution de bénéficier de ressources humaines de qualité :

- Les profils recherchés pour chaque poste sont bien définis et les compétences requises adaptées au travail demandé.
- SY a correctement défini les tâches et responsabilités de chacun. Les différents agents disposent de contrat et des fiches de poste formalisés, et se voient fixer des objectifs précis.
- Le système de prime trimestrielle pour les AC et les superviseurs est source de motivation bien que les critères ne soient pas très égalitaires selon les zones d'intervention¹².
- Les besoins en formation sont régulièrement évalués et les formations identifiées comme nécessaires dispensées.
- La promotion interne est favorisée et motivante pour le staff.
- L'équipe de direction, mandatée par le CA, réfléchit actuellement à la généralisation des primes à l'ensemble du personnel, en intégrant des critères liés au contrôle tels que par exemple le nombre de clients visités pour les primes des coordinateurs.

Les zones d'amélioration sur lesquelles l'institution peut encore travailler concernent la gestion des sous performances, non actuellement sanctionnées, et le système de rémunération des AC implantés en zones rurales¹³.

¹⁰ Le poste de Chargé de Développement de Nouveaux Produits (CDNP) a été supprimé à la fin de l'accord de partenariat avec USAID en raison de manque de fonds.

¹¹ Le poste a été créé il y a plus de 12 mois mais le CI a remplacé le DE pendant plus 6 mois en raison du grave accident survenu à ce dernier. Les contrôles étaient auparavant menés par le DG, le DE ou le DAF.

¹² Montant moyen donc primes moins importantes dans les zones rurales

¹³ Le système peut pousser à la sous-performance car les frais de transport des AC sont forfaitaires, ce qui peut pousser un AC à limiter les dépenses en carburant et donc le suivi des clients pour augmenter son salaire

	Déc. 03	Déc. 04	Déc. 05
Nombre total d'employés	57	63	81
% Agents de crédit	61%	57%	56%
Taux de renouvellement du personnel	0%	3%	3%

■ Information

Information et équipement reçoit la note « c »

Description du Système d'Information et de Gestion

Equipement informatique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipement informatique satisfaisant : tous les départements au siège sont équipés et chaque antenne dispose de deux ordinateurs (dont un serveur). ▪ Réseau VPN et connexion Internet au siège ▪ Communication entre antennes et siège effectuée par téléphone, transfert des informations sur support papier
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SAF 2000 en cours de déploiement ▪ Comptabilité actuellement réalisée sur Excel ▪ Comptabilité centralisée à la Direction et consolidation mensuelle des petites caisses des antennes. ▪ Les antennes envoient chaque semaine le journal des déversements et des remboursements qui sont rapprochés avec les relevés bancaires. ▪ Rapprochement avec les données sur les activités effectuées chaque mois. ▪ Etats financiers produits chaque semestre.
Information sur les activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SAF 2000 en cours de déploiement et saisie parallèle dans les deux systèmes. ▪ Logiciel sur Access pour le suivi des crédits solidaires et sur Excel pour les autres prêts. ▪ Les antennes saisissent les données et les envoient chaque mois à la Direction sur format papier et les données sont ressaisies pour consolidation sur Excel

Infrastructure et système d'information

L'équipement informatique de SY est satisfaisant, le siège et les antennes étant informatisés avec des ordinateurs relativement récents. Dès 2003, la nécessité de changer de système a été identifiée et des études ont été menées pour déterminer le SIG à implémenter dans l'institution sur proposition de l'USAID¹⁴. Le choix s'est porté sur SAF 2000, bien que ce SIG fût alors mieux adapté aux structures mutualistes et aux produits de crédit individuel (le module pour les crédits solidaire n'était pas finalisé lorsque SY a opté pour ce SIG). Au premier trimestre 2006, SAF était installé dans chacune des antennes et les informations sur le portefeuille saisies parallèlement dans SAF et dans l'ancien SIG de SY sous Access pour vérification et résolution des écarts¹⁵. L'abandon de l'ancien système est prévu pour le deuxième trimestre 2006 pour le suivi du portefeuille et en

¹⁴ L'USAID a financé les licences et l'assistance des consultants costaricains, SY les équipements informatiques

¹⁵ Les écarts identifiés étaient liés aux arrondis, et au traitement des remboursements partiels (affectés en premier lieu au capital, puis aux intérêts). Au 31 mars 2006, les deux systèmes présentaient les mêmes données et indicateurs.

juin 2006 pour le suivi comptable (la balance générale suivie sous Excel sera clôturée en juin 2006). L'implémentation progressive, le paramétrage pertinent et la disponibilité d'un consultant externe compétent devraient permettre à l'association de bénéficier rapidement d'un SIG performant et adapté.

En raison du retard de déploiement de SAF, SY a été contraint de continuer à suivre ses activités sur le SIG développé sous Access pour le suivi des crédits solidaires et sur Excel pour le suivi des crédits individuels et du prêt de campagne. De nombreuses fonctionnalités de la base Access¹⁶ ne sont pas utilisées en raison d'un manque de formation des coordinateurs et de l'absence de manuel d'utilisateur complet, tel que le suivi de la balance âgée des prêts en retards. La base est vulnérable et ne garantit pas la sécurité des informations, d'autant plus que les sauvegardes ne sont pas assez fréquentes (une panne d'ordinateur dans l'antenne de Sikasso a résulté en une perte importante de données).

Le processus de production de données consolidées est extrêmement fastidieux et favorise les risques d'erreurs, puisque les doubles saisies sont systématiques, alors que des procédures simples d'importation des données (clés USB, disquettes) pourraient faciliter et fiabiliser leur traitement. Ainsi, les données mensuelles générées par les antennes sont transmises au siège sur support papier et ressaisies manuellement au niveau de la Direction, ce qui résulte dans des délais importants dans la production des indicateurs consolidés. Les données sur support papier sont très correctement archivées et pallient partiellement la vulnérabilité des données informatiques, cependant compensée par la duplication des bases des antennes au siège.

Information sur les activités

L'information sur les activités est disponible mensuellement au niveau des antennes. Des états de synthèse sont produits avec un niveau de détails très important sur les clients (nouveaux clients, abandons, taux de rétention, etc.), le portefeuille (déversements prévus / effectués, remboursements attendus / reçus en capital et en intérêts, nombre de prêt par cycle, etc.), la qualité de l'encours (montant des arriérés, balance âgée du portefeuille, etc.) pour chacun des produits et pour l'ensemble de l'antenne. Les arriérés font l'objet d'un état de synthèse mensuel faisant apparaître pour chaque crédit en souffrance l'âge du retard, les éventuels recouvrements et les montants à déclasser. La qualité de ces informations dépend néanmoins fortement du niveau de compétence des coordonnateurs et de leur dextérité dans l'utilisation de la

¹⁶ Cette base avait été développée par un assistant technique de SC pour le suivi du produit solidaire historique de l'institution.

base Access. Les formations en Excel avancé récemment dispensées ont permis d'améliorer et d'homogénéiser la fiabilité des informations.

Ces états de synthèse sont ensuite transmis au siège pour consolidation. Les informations brutes sont globalement fiables (niveau d'encours, nombre de clients), la grande majorité des erreurs constatées étant liées au traitement du PAR. En effet, certains des retraitements ne devraient pas être faits (les remboursements effectués après la clôture du mois sont réintégrés lors de la consolidation, ce qui masque le niveau réel de risque crédit). Le passage à SAF 2000 et le calcul automatique de la balance âgée du PAR devraient permettre de résoudre ce problème dans les semaines qui viennent.

Les données consolidées sont ensuite largement diffusées (au personnel de terrain, à l'équipe de direction et au CA), comparées aux prévisions annuelles et utilisées pour la mise à jour des plans de trésorerie et stratégique.

Information comptable et suivi financier

L'information comptable est disponible avec un peu de retard mais est globalement de bonne qualité. Des états financiers non audités sont produits semestriellement par la Direction Financière et les états financiers annuels sont audités par un cabinet externe, qui effectue également un audit du portefeuille et du contrôle interne. La comptabilité est actuellement encore centralisée sur Excel au niveau de la direction par consolidation des données obtenues au niveau des antennes. Les réconciliations bancaires sont effectuées mensuellement, ainsi que la réconciliation avec les données sur le portefeuille.

SY avait effectué fin 2004 une étude poussée des seuils de rentabilité par antenne et par AC, qui avait conduit à la transformation de deux antennes en zones autonomes (rattachées à l'antenne de Bougouni). Certains coordinateurs continuent d'analyser la rentabilité de leurs AC et de leur antenne mensuellement : les produits de l'activité sont affectés à chaque AC, ainsi que ses charges directes (salaire et carburant) et une part des frais de l'antenne (loyer, salaire du gardien...). Ces résultats permettent à la direction de disposer d'informations pertinentes sur la croissance et la performance des AC et des antennes et de prendre des décisions informées. L'analyse financière et le suivi budgétaire sont en revanche insuffisants au niveau consolidé, et les délais et la fréquence de production des informations comptables et financières limitent la réactivité de SY. L'analyse des performances financières consolidées se limite au calcul des ratios de la BCEAO une fois par an, ce qui ne constitue pas un outil d'aide à la décision suffisamment performant.

Le personnel du département financier dispose d'une bonne expérience professionnelle, mais des faiblesses subsistent

en analyse financière et connaissance des ratios typiques en microfinance. De plus la répartition des tâches entre Chargé de programmes et Administrateur aboutit à des incohérences comptables en ce qui concerne le traitement du portefeuille. Le nouveau SIG comprenant une interface entre module comptable et module de suivi des encours d'épargne et de crédit devrait permettre de limiter les erreurs liées au provisionnement et à la radiation des crédits douteux. Ce nouveau logiciel devrait également permettre au personnel de la DAF de concentrer une plus grande partie de son temps sur l'analyse des résultats et réduire les délais de production des informations.

■ **Risques**

Risques : analyse et contrôle reçoit la note « c »

Procédures et contrôles internes

Il existe des procédures de gestion opérationnelle simples, maîtrisées par l'ensemble de l'équipe et formalisées dans des manuels largement diffusés au sein de l'institution : la chaîne de contrôle interne a été correctement définie et la séparation des tâches permet de réduire les risques liés à l'activité de crédit :

- Pour chacun des types de produits de l'institution (prêt de campagne, prêt solidaire, prêt individuel), des procédures adaptées ont été définies et sont consignées dans des manuels. Les AC spécialisés ont reçu des formations spécifiques sur ces procédures. Les procédures liées aux autres fonctions clés de l'institution (gestion administrative et financière, contrôle et appui, formation, fiches de postes) ont également été formalisées.
- La séparation des tâches est effective au niveau de la direction comme des antennes (double signature, centralisation des décisions de crédit au niveau de la direction).
- La chaîne de contrôle hiérarchique a été correctement définie (AC/ superviseurs/ coordinateurs/ chargé de Programme/ DG) pour garantir une réduction des risques (visites de clients pour lutter contre les cas de clients fictifs, vérification des informations fournies par les AC...).

Le contrôle de l'application des procédures est fortement lié aux compétences et à la qualité du Coordinateur, et n'est pas uniforme dans les différentes zones. Ainsi la fraude importante de Niéna II¹⁷ n'a pu être possible que grâce à l'absence de supervision du Coordinateur (c'est au niveau de la DG que le dysfonctionnement a été identifié). La défaillance du SIG et la croissance des activités a de plus

¹⁷ L'AC déboursait des crédits fictifs qu'elle remboursait avec d'autres crédits fictifs. Le coordinateur qui n'effectuait pas les visites qui lui incombaient a laissé faire. La direction générale a effectué un audit dès qu'elle a vu les chiffres de croissance inhabituels de l'encours de cet AC. Le montant total du détournement s'élève à plus de 20 M FCFA

entraîné une surcharge de travail pour les coordinateurs sur les derniers mois (temps passé à la saisie des informations dans la base Access et à leur consolidation manuelle) et limite leur temps passé sur le terrain, partiellement compensé par les visites terrain du DG et du CP. La création récente du poste de Chargé de Contrôle (voir § sur l'Audit interne) et le passage à SAF 2000 devraient permettre de pallier les insuffisances récemment observées.

La sécurisation de la liquidité est difficile étant donnée la méthodologie utilisée (les AC transportent les fonds octroyés et les remboursements entre les antennes et les domiciles des clients). L'institution n'est pas suffisamment protégée (pas d'assurance pour les transferts de fonds), bien que des règles de sécurité de base aient été définies. Plusieurs agressions sont à déplorer ainsi que de possibles détournements de fonds déguisés en vols.

Audit interne

La direction a une bonne vision des risques externes et internes pesant sur l'institution, qui ont été clairement identifiés dans le plan stratégique et discutés avec le CA. En 2006, consciente de l'importance de renforcer la gestion des risques opérationnels, la Direction Générale a pris différentes mesures :

- Avant 2006, l'équipe de direction était en charge de mener des missions d'audit pour le contrôle des activités du personnel de terrain. Fin 2005, le poste de Chargé de Contrôle et d'Appui¹⁸ (CCA) a été créé. Ce poste a mis du temps à devenir fonctionnel car le CCA a dû effectuer l'intérim du CP pendant quelques mois. Le nouveau CCA a une bonne connaissance du réseau et bénéficie de l'expérience du DG qui a eu une formation et occupé plusieurs postes d'auditeur interne et externe avant de rejoindre SY.
- Dans un premier temps ce poste se limite à celui de gardien des procédures avec un mandat d'audit de l'ensemble des antennes, la réflexion stratégique sur les risques étant du ressort de la DG. Le poste devrait néanmoins à terme évoluer vers un poste classique d'audit interne (ne plus reporter à la DG mais au CA, ne plus cumuler appui et contrôle) et couvrir les départements du siège.
- Un plan d'action a été défini et le manuel de procédures est en phase de finalisation. Les premières missions d'audit ont été réalisées et les rapports d'audit du CCA étaient en cours de rédaction au moment de la mission de Planet Rating. Le CCA en collaboration avec le DG travaille actuellement sur la définition de formats de rapports standardisés pour faciliter le suivi des recommandations.

¹⁸ Les tâches d'appui sont liées à la supervision de la constitution des dossiers FDE, cf. domaine A pour plus de détails.

- En 2006, la DG a également imposé des revues d'antennes trimestrielles pour soutenir et superviser le travail des coordinateurs, valider la fiabilité des informations et augmenter le nombre de clients visités.
- Le système d'audit actuel ne comporte cependant pas d'audit du siège ou du SIG, ce qui est partiellement compensé par les missions d'audit externe, la supervision de la CAS/SFD et des partenaires extérieurs (Save the Children).

Activités

Activités : produits et services reçoit la note « b »

Attention, fiabilité des données sur le PAR non garantie pour toutes les années, voir § PAR.

EUR, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005
Encours de crédit	551 654	791 969	1 136 388
Encours de crédit (KFCFA)	361 862	519 497	745 421
Evolution	7,9%	43,6%	43,5%
Encours de prêt moyen	438 792	572 195	839 538
Nombre d'emprunteurs actifs	11 385	13 726	19 086
Evolution	12,9%	20,6%	39,0%
Encours moyen par client	48	58	60
% du PIB par habitant	21,6%	28,0%	24,2%
Prêt moyen au déboursement	82	79	80
% du PIB par habitant	36,6%	38,3%	32,4%
PAR 31-365*	0,2%	0,0%	2,0%
PAR > 365	ND	ND	3,4%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio de couverture du risque	118,9%	110,2%	64,3%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	(0,0%)	(0,0%)	0,1%

*les données sur le PAR ont été réévaluées par Planet Rating pour 2005

Marketing et concurrence

SY présente une gamme de produits attrayante qui reflète sa volonté de diversification et de réponse aux besoins de sa clientèle. L'institution maîtrise le processus de développement de nouveaux produits : des études préalables sont effectuées afin de recenser les besoins des clients, des procédures d'octroi sont ensuite définies en fonction de la population cible et le produit est généralisé après une phase de test dans quelques antennes. La gamme de produits est donc logiquement adaptée aux différentes cibles et à leurs activités ce qui limite le risque crédit et permet de lisser partiellement la saisonnalité de l'activité.

SY cible en priorité les femmes les plus démunies (qui constituent 99% de ses clients) et sur ses zones d'intervention est en concurrence avec la CANEF et Kafo Jiginew. Cependant, Kafo Jiginew est une coopérative dont la clientèle est en grande majorité masculine et les activités

financées essentiellement liées à la filière coton. L'institution propose des taux d'intérêt un peu plus élevés que ceux proposés par les concurrents de la zone (CANEF, Kafo Jiginew) mais n'étant pas une structure mutualiste elle n'exige pas de droits d'adhésion ou autres frais annexes de ses clients. Ces taux ne devraient pas varier à court terme, aucune baisse n'étant prévue avant l'atteinte de l'autonomie opérationnelle.

Le manque de concertation entre IMF rend difficile le suivi de l'endettement croisé, ce phénomène étant de toutes façons moins marqué sur la zone d'intervention historique de l'institution que dans d'autres régions.

Les techniques de promotion et de marketing sont pour le moment limitées au bouche-à-oreille et à l'élargissement de la gamme ce qui est cohérent avec les périodes de manque de liquidité auxquelles a été confrontée l'institution (cf. F). Le développement des produits d'épargne a été lent, les premiers guichets ayant été ouverts en 2006, mais constitue une priorité pour l'année en cours, d'une part pour répondre aux besoins des clients, d'autre part pour disposer de fonds supplémentaires.

Méthodologie de Crédit

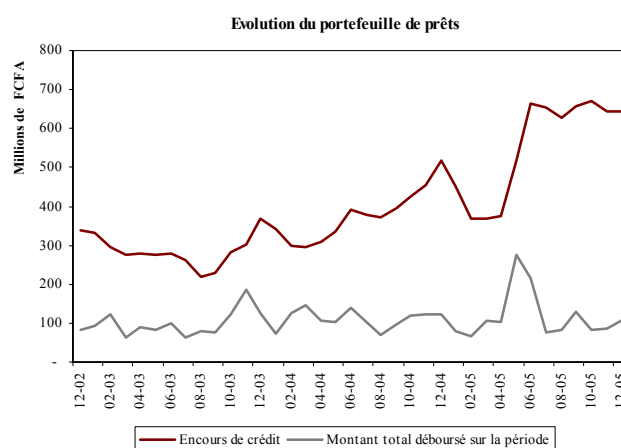
La méthodologie de crédit est simple, adaptée à la population ciblée et permet de réduire le risque crédit:

- La sélection des clientes solidaires s'appuie sur leur réputation. L'accent est mis sur la formation initiale (les séances de sensibilisation prodiguées par les AC sont obligatoires) et les chefs de village sont impliqués. Les groupes de femmes sont réunis au sein d'associations, responsabilisées dans leur rôle de supervision et soutien aux AC.
- Les montants octroyés aux groupes solidaires sont progressifs et les renouvellements conditionnés par le bon remboursement des crédits précédents. Le passage au crédit individuel est conditionné au bon remboursement des crédits solidaires. Une fois constitués par les AC, les dossiers de crédit sont transmis aux coordinateurs d'antenne qui valident la décision de crédit. Pour les crédits individuels, la décision de crédit est de la responsabilité du comité de crédit, composé du coordinateur de l'antenne, du superviseur, du comptable d'antenne et d'un représentant de la direction.
- Le suivi du portefeuille est effectué par les AC, tenus notamment d'effectuer des visites de vérification de l'utilisation des prêts. Ces visites ne sont cependant pas suffisamment documentées.
- Le traitement de la défaillance s'effectue d'abord par des visites des AC aux clients, appuyés par leurs superviseurs et coordinateurs dans un premier temps. Les membres de la direction interviennent en cas de prolongement des retards. La justice est saisie en derniers recours.

Pour les produits solidaires, la formation reçue par les AC est adéquate : une formation théorique est dispensée au siège, puis les AC suivent un AC senior sur le terrain avant de travailler avec leur propre portefeuille de client. L'encadrement permanent par les superviseurs permet un renforcement de l'expertise et le système de prime est source de motivation, bien que les objectifs ne soient pas adaptés aux zones d'intervention des AC¹⁹. Les capacités d'analyse pourraient en revanche être renforcées et les documents de base revus pour les crédits individuels de montants plus importants afin de garantir une bonne évaluation des capacités de remboursement des clients. La Direction Générale est consciente de cette nécessité et souhaite développer ou recruter des compétences spécifiques, notamment pour le produit PIA.

Composition du portefeuille et évolution

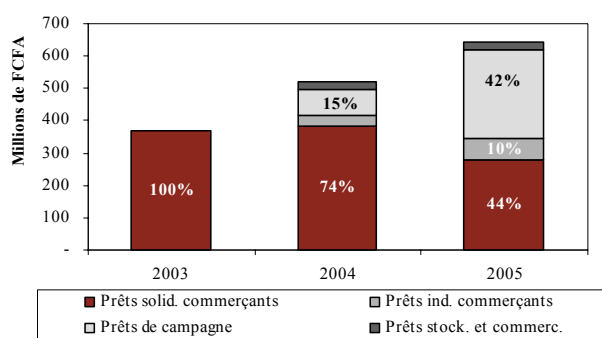
Le portefeuille a connu une croissance importante ces dernières années (croissance annuelle supérieure à 40% sur les deux dernières années), jugulée néanmoins par le manque de ressources.



Le crédit individuel représente une part croissante du portefeuille (42% en 2005), au détriment du crédit solidaire qui demeure toutefois le produit vedette de l'institution (44% du portefeuille). Cette tendance est liée d'une part à l'ancienneté de certaines clientes qui passent au crédit individuel pour obtenir des montants plus importants, et d'autre part au succès remporté par les nouveaux crédits offerts, venant répondre précisément à des besoins exprimés par la clientèle.

¹⁹ Les montants demandés étant moins élevés en zone rurale, il est plus difficile pour les AC intervenant dans ces zones d'atteindre les objectifs fixés.

Encours de prêt par produit



Diversification du portefeuille

L'institution dispose d'une bonne politique de diversification de ses produits, basée sur une étude préalable au niveau des clients pour connaître leurs besoins et financer ainsi des activités variées permettant de diversifier le risque. L'ouverture de nouvelles antennes dans des zones au tissu économique varié permet également de diversifier le risque crédit.

Qualité du Portefeuille

Les données utilisées pour le suivi de la qualité du portefeuille par SY sont relativement fiables au niveau des antennes (bien que peu homogènes, car les notions d'arriérés et de PAR étant dans certains cas confondues) mais des retraitements sont effectués au niveau du siège qui conduisent à une sous-estimation du risque réel pesant sur l'institution (voir I). A partir des données brutes transmises par les antennes, l'équipe de Planet Rating a évalué autour de 6% le PAR>30jours sur les crédits solidaires et autour de 2% sur les autres prêts à fin 2005.

La méthode de radiation des prêts rayés n'est pas conforme à la loi PARMEC. En effet, certains crédits en souffrance depuis plus d'un an (en raison de fraudes dans la majorité des cas) ne sont toujours pas radiés. Le taux de perte sur prêts est donc nul, alors que le montant total du PAR à plus d'un an représente à fin 2005 plus de 3% du portefeuille total.

Couverture du risque de crédit

Les taux de couverture sont satisfaisants (118,9% en 2003 et 110,2% en 2004) en partie parce que l'institution ne respecte pas les taux de provisionnement prévus par la loi PARMEC, et applique des taux plus prudents (voir annexe pour détails). Cependant, les erreurs effectués dans le calcul du PAR font craindre un sous-provisionnement du risque particulièrement pour les années 2003 et 2004.

La couverture par la caution solidaire tend à être moins efficace avec la progression des montants mais les procédures de crédit individuel ont permis d'introduire en plus de l'épargne de garantie, la caution par garantie physique et la caution d'une tierce personne (voir détails de

produits en annexe). L'épargne de garantie exigée pour l'ensemble des produits de l'institution constitue un outil efficace de couverture du risque. A fin 2005, le montant total de l'épargne obligatoire représente plus de 20% du portefeuille total.

Activités d'épargne

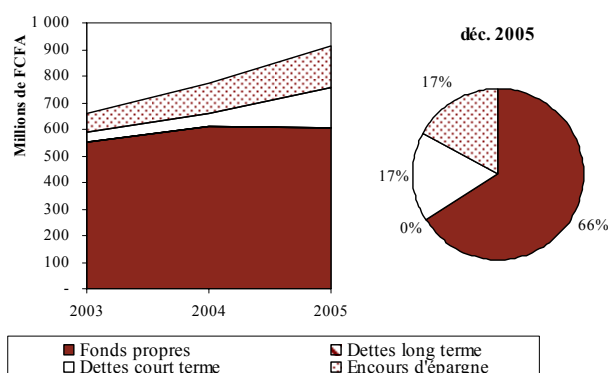
SY offre un produit d'épargne à vue non rémunéré en plus de l'épargne obligatoire. La majorité de l'épargne est constituée par l'épargne de garantie qui est restituée à la fin du crédit. L'épargne à vue a été proposée à la clientèle en 2004 et n'est pas encore très développée, mais représente quand même plus de 13% de l'encours d'épargne. L'ouverture récente de guichets devrait permettre à l'institution de voir ses produits se développer.

EUR, ou en monnaie locale si précisé	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Encours d'épargne	100 780	168 604	251 329
Encours d'épargne (FCFA)	66 107 372	110 596 788	164 861 137
Evolution	33,7%	67,3%	49,1%
% épargne obligatoire	100,0%	92,5%	86,1%
% épargne volontaire	0,0%	7,5%	13,9%
Nombre d'épargnants	11 385	13 726	19 086
Evolution	NA	20,6%	39,0%
Encours moyen par épargnant	9	12	13
Obligatoire	9	11	11
Volontaire	-	38	38

■ Financement et Liquidité

Financement et liquidité reçoit la note « b »

Structure de financement



	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005
Dettes / Fonds propres	18,9%	26,2%	51,2%

Les besoins de financements ont été jusqu'à récemment couverts par l'appui financier du partenaire historique, SC, et SY a été confronté à quelques difficultés pour financer la croissance de son activité après l'arrêt des lignes de financement de SC. En 2005 et 2006, la direction a néanmoins réussi à diversifier ses ressources financières et à instaurer des relations avec de nouveaux partenaires.

A fin 2005, la structure de financement de SY est la suivante :

- L'encours d'épargne représente 17% du passif. Elle est constituée essentiellement des dépôts de garantie. N'étant pas rémunérée, l'épargne a été identifiée comme très stratégique par la direction qui souhaite financer une part croissante de ses activités grâce aux dépôts de ses clients.
- Les fonds propres représentent encore plus de 66% des ressources de l'institution, et sont constitués essentiellement des subventions, l'institution n'ayant toujours pas atteint l'autonomie opérationnelle.
- Le financement par emprunt a crû de manière importante sur la période, les dettes court terme représentant à fin 2005 17% du passif, contre seulement 6% à fin 2003. Ces emprunts sont contractés à court terme auprès de la BMS (5 refinancements successifs totalisant 200 M FCFA dont le dernier arrive à échéance en juin 2006 ; ces refinancements à un taux annuel de 7% ont une durée de 12 mois avec des remboursements semestriels) et de la BNDA (50 M FCFA en 2005, à un taux annuel de 8% avec un dépôt de garantie de 10%, à échéance fin août 2006).
- SY n'a pour le moment pas réussi à contracter de dettes à long terme.

Les efforts faits par la Direction pour démarcher de nouveaux partenaires doivent être poursuivis, car les objectifs quantitatifs définis dans le plan stratégique pour permettre l'atteinte de la rentabilité sont ambitieux, et ne pourront être atteints sans ressources externes. Les besoins de financement pour l'année 2006 estimés autour de 700 M FCFA devraient être couverts par les partenaires actuels (BMS, OikoCrédit), mais il est essentiel pour l'institution d'intéresser des bailleurs à son activité pour bénéficier de subventions d'exploitation en attendant l'atteinte de l'autosuffisance opérationnelle. SY n'est en effet actuellement pas suffisamment solide financièrement pour supporter des charges financières élevées.

Procédures de gestion Actif / Passif

SY n'est actuellement pas confronté aux risques de change et de taux, le financement par emprunt étant intégralement constitué d'emprunts à taux fixe libellé en monnaie locale. En revanche, les difficultés rencontrées pour trouver des ressources longues sur le marché financier, limitent les possibilités d'expansion pour les crédits finançant des activités à moyen et long terme, qui feraient peser sur l'institution un risque important de maturité. La direction est vigilante et suit de près l'adéquation de ses emplois et de ses ressources, et octroie en très grande majorité des crédits à moins d'un an (moyenne en dessous de 8 mois). Les activités d'épargne étant encore très limitées (plus de 85% de l'épargne est constituée des dépôts de garantie), le risque de liquidité lié à l'épargne est maîtrisé. Le développement de l'épargne volontaire devra être

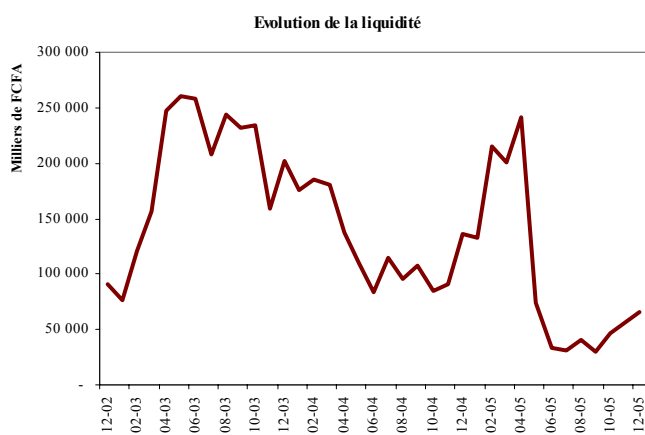
accompagné de définition de procédures (notamment des taux de rétrocession) pour assurer la protection des dépôts des clientes.

Gestion de la liquidité

SY effectue des plans de trésorerie détaillés à partir des prévisions financières du plan stratégique (prévisions de déboursements et de remboursements) mais celles-ci ne sont pas suffisamment mises à jour avec les réalisations pour constituer un outil fin de gestion des liquidités. Cependant, il permet à SY d'évaluer ses besoins de financements et d'anticiper d'éventuelles incapacités à faire face aux demandes de crédits de ses clientes, afin de bloquer les déboursements sur le terrain avant de se retrouver en situation d'illiquidité.

L'institution a traversé depuis 2004 plusieurs périodes de manque de fonds, l'ayant conduit à refuser des clients et à retarder de nombreux déboursements. Début 2006, bien que les démarches nécessaires aient été effectuées pour disposer de ressources extérieures, notamment auprès de la BMS, des événements extérieurs ont conduit à des retards dans la réception des fonds²⁰. La recherche de financement effectuée par la Direction a cependant porté ses fruits depuis et permet d'envisager avec plus de sérénité la croissance anticipée pour 2006.

Les demandes de crédit en attente étant conséquentes sur le terrain, le déploiement de ressources est rapide et limite les liquidités dormantes. Les comptes courants ne sont pas rémunérés et SY n'effectue pas de dépôts à court terme.



²⁰ Certaines IMF maliennes n'ayant pas honoré leurs engagements, la BMS a ralenti le déboursement du prêt consenti à SY

■ Efficacité et Rentabilité

Efficacité et rentabilité reçoit la note « e »

Analyse de profitabilité	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005
ROE	(33,5%)	(20,5%)	(9,9%)
Dettes / Fonds propres	18,9%	26,2%	54,5%
ROA	(16,0%)	(16,7%)	(7,0%)
Construction du résultat			
Autonomie opérationnelle	57,5%	55,1%	82,1%
Rendement du portefeuille	43,2%	38,5%	45,2%
Ratio de charges d'exploitation	75,4%	70,7%	58,7%
Emprunteurs par employé	200	218	236
Emprunteurs par agent de crédit	325	381	424
Encours moyen par client (EUR)	48	58	60
Ratio de charges de financement	0,9%	0,4%	1,6%
Coût de l'épargne	0,0%	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	13,8%	3,6%	8,8%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	(0,6%)	(0,1%)	0,2%
PAR 31-365	0,2%	0,0%	2,0%*
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%
Gestion de l'actif			
Encours de prêts / Actif total	55,0%	67,2%	80,8%

*données réévaluées par Planet Rating

Rentabilité globale

SY n'est à fin 2005 toujours pas une institution autosuffisante. La rentabilité bien que négative est en nette progression sur la période étudiée, comme en témoignent les évolutions du ROE et du ROA passant respectivement de -33,5% à -9,9% et -16% et -7,0% entre 2003 et 2005. L'effet de levier a pratiquement triplé sur la période en raison du recours aux emprunts ce qui explique l'évolution plus rapide du ROE que du ROA. Le ratio d'autonomie opérationnelle s'est également nettement amélioré sur la période passant de 58% en 2003 à 82,1% en 2005.

Rendement du portefeuille

Le rendement du portefeuille a globalement augmenté sur la période, passant de 43,2% en 2003 à 45,2% en 2005, se rapprochant ainsi du TEG théorique de l'institution. Les frais de pénalités et la comptabilisation d'autres frais en produits du portefeuille dans certaines caisses (fonds de solidarité) expliquent ce phénomène qui vient compenser le PAR, ces résultats étant néanmoins à envisager avec précaution²¹. Ce rendement est largement supérieur aux normes fixées par la loi PARMEC (27%).

Ratio de charges d'exploitation

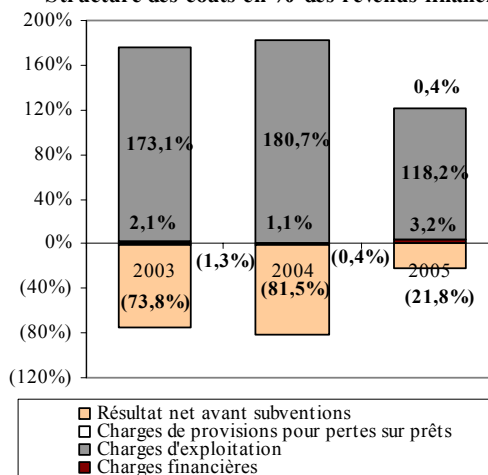
Le ratio de charge d'exploitation a régulièrement baissé au cours de la période (75,4% en 2003 à 58,7% en 2005),

²¹ Les auditeurs externes ayant validé les comptes n'ont pu valider les montants des crédits sains et en souffrance inscrits au Bilan, faute de pièce justificative.

l'institution réussissant à mieux maîtriser ses charges et bénéficiant de petites économies d'échelle à mesure que le portefeuille croit.

- La rationalisation de l'organisation via notamment la transformation des antennes au potentiel limité en zones autonomes pour limiter leurs charges, la croissance prévue et la prochaine informatisation devraient permettre de voir cette tendance se poursuivre.
- La performance des AC est satisfaisante et en nette progression depuis 2003, leur productivité étant passée de 325 en 2003 et 424 en 2005. La méthodologie de crédit utilisée (groupes solidaires) et les faibles montants débloqués pourraient permettre d'améliorer encore d'avantage cette productivité.
- L'encours moyen par client a également augmenté au cours de la période (de 48 EUR en 2003 à 60 EUR en 2005) ayant ainsi une influence positive sur le ratio de charges d'exploitation.

Structure des coûts en % des revenus financiers



Ratio de charges de provision

Bien que les provisionnements appliqués par l'institution soient plus prudents que ceux prévus dans les directives PARMEC, les charges de provisionnement ne pèsent que très peu sur la structure (0,2% en 2005). Cependant, comme mentionné dans la partie A, des crédits en retard à plus d'un an ne sont pas radiés et les montants de PAR servant de base au calcul sont sous-estimés.

Ratio de charges de financement

Le ratio de charges de financement ne pèse que faiblement sur la structure de financement de l'institution (il est néanmoins passés de 0,4% à 1,6% en un an) étant donné que le financement est encore très majoritairement assuré sur fonds propres et épargne non rémunérée (83% du passif). Cependant, la croissance devrait être financée par un recours croissant aux emprunts commerciaux, les résultats encore négatifs ne pouvant actuellement venir renforcer les fonds propres et les lignes de subventions étant épuisées à mi-2006. Ce phénomène associé à une promotion de l'épargne volontaire et rémunérée devrait

conduire à une augmentation rapide des charges de financement de l'institution.

Gestion des actifs

L'encours de crédit représente une part croissante des actifs totaux (55% en 2003, 81% en 2005) liée en grande partie à la raréfaction des ressources. La promotion de l'épargne devrait limiter la mobilisation des ressources à des taux inférieurs à ceux observés fin 2005 pour des raisons prudentielles.

Performance Ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe.

Afin de comparer les performances de SY avec celles des autres IMF, des ajustements ont été réalisés, à la fois sur les méthodes comptables (provisions pour pertes sur prêts, inflation) et sur les charges d'exploitation. Les ajustements pour provisions représentent la majeure partie de ces ajustements.

Ratios ajustés	Déc. 03	Déc. 04	Déc. 05
Ratio de charges d'ajustement	12,2%	6,7%	21,5%
AROE	(46,2%)	(24,8%)	(27,6%)
AROA	(22,0%)	(20,2%)	(19,9%)
Autonomie financière	49,6%	50,4%	62,1%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	75,4%	70,7%	58,7%
Ratio ajusté de charges de financement	0,9%	4,3%	4,3%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	11,6%	2,7%	18,4%

Evolution de la rentabilité

La rentabilité de SY devrait s'améliorer avec la croissance de l'activité liée au succès que semblent rencontrer les nouveaux produits offerts à la clientèle, et grâce à l'aboutissement des chantiers en cours (renforcement du SIG et du contrôle interne). Cependant certains aspects doivent être surveillés de près pour permettre l'atteinte de l'autonomie financière, notamment le développement des crédits individuels, et les défis liés à la stratégie de financement (financement sur emprunts à des taux commerciaux alors que la structure n'est pas encore rentable). La capacité de l'institution à intéresser des bailleurs et à lever des fonds à des conditions adaptées à sa maturité sera cruciale pour sa pérennité.

Benchmarking

Classement selon les critères MBB

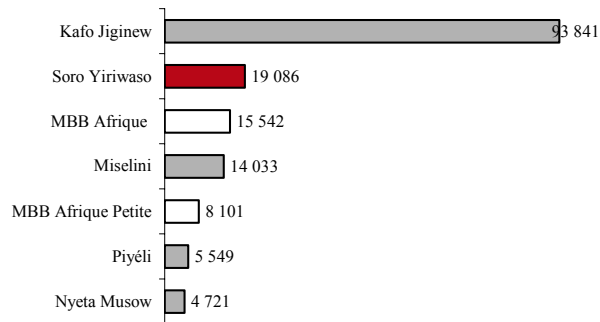
Zone	Afrique
Groupe MbB	Afrique, Petite IMF Adansi RB (Ghana), AVFS (Ethiopie), Buusaa Gonofa (Ethiopie), Eshet (Ethiopie), FCC (Mozambique), FINCA-MWI (Malawi), FOCCAS (Ouganda), FDM (Mozambique), Gasha (Ethiopie), Grameen-GHA (Ghana), Meklit (Ethiopie), MTA (Ghana), PEACE (Ethiopie), PRIDE-MWI (Malawi), PTF (Tanzanie), SEDA (Tanzanie), SFPI (Ethiopie), Sidama (Ethiopie), Urwego (Rwanda), Wasasa (Ethiopie).

Maturité	Mature (plus de 8 ans d'existence)
Taille	Petite (total actif < 2 M USD)
Clientèle-cible	Grande (plus de 10 000 emprunteurs)

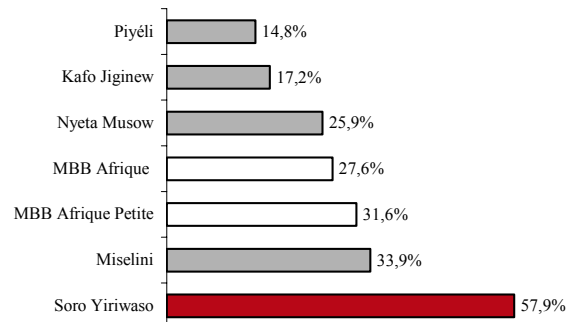
Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une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

■ Benchmarking

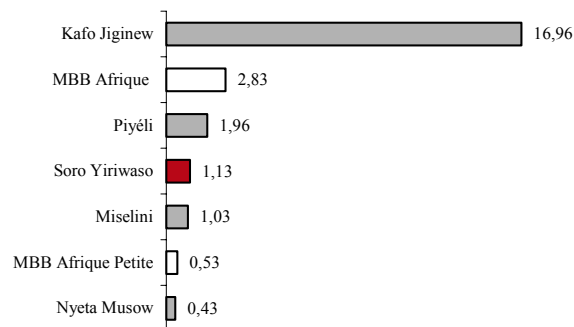
Nombre de clients actifs



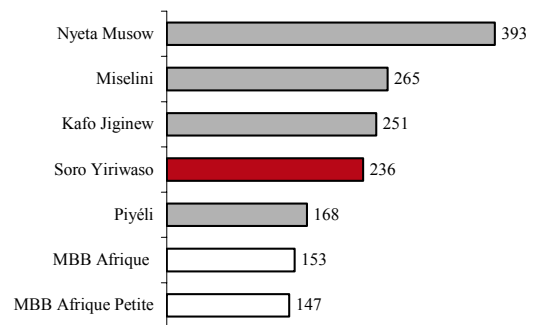
Ratio de charges d'exploitation



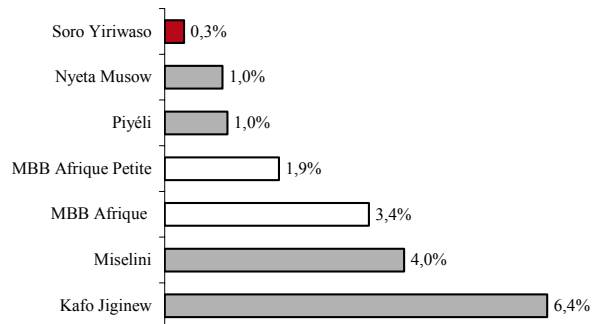
Encours de crédit (M EUR)



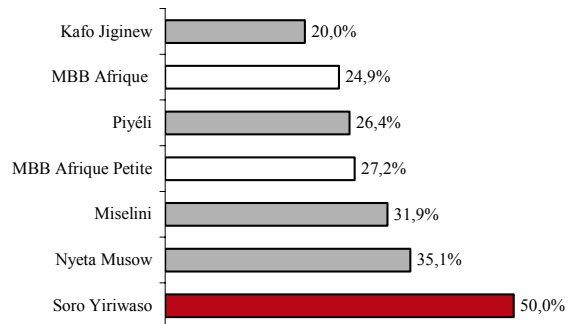
Productivité du personnel



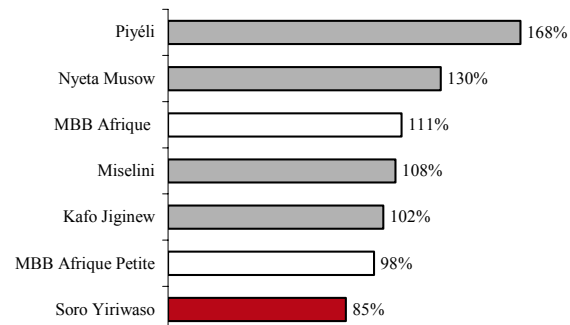
PAR > 30 jours



Rendement du portefeuille



Autosuffisance opérationnelle



■ Annexes

Acronymes

AC	Agent de Crédit (Agent de Terrain)
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
APIM	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BM	Banque Mondiale
BMS	Banque Malienne de Solidarité
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
BRS/Mali	Banque Régionale de Solidarité
CA	Conseil d'Administration
CAPAF	Programme de renforcement des capacités des institutions de microfinance en Afrique Francophone
CAS/SFD	Cellule d'Appui et de Suivi/Système Financier Décentralisé
CCA	Chargé de Contrôle et d'Appui
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CP	Chargé de Programme
CVECA	Caisse Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées
DAF	Direction Administrative et Financière
DG	Directeur Général
EUR	Euro
FCFA	Francs CFA
FDE	Fonds de Développement Economique
GAF	Gestionnaire Administratif et Financier
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IMF	Institution de Microfinance
K	Millier
M	Million
ND	Non Disponible
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille à Risque
PC	Prêt de Campagne
PDSF	Programme de Développement du Secteur Financier
PIA	Prêt Individuel aux Artisans
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Prêt Individuel Commerçant
PISC	Prêt Individuel Stockage et Commercialisation des produits agricoles
PNB	Produit National Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PSC	Prêt Solidaire Commerçant
PV	Procès Verbaux
RH	Ressources Humaines
ROA	Rentabilité de l'Actif
ROE	Rentabilité des Fonds Propres
SC	Save the Children USA
SIG	Système d'Information et de Gestion
SY	Soro Yiriwaso
TEG	Taux Effectif Global
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine
USAID	United States Agency for International Development
USD	United States Dollar
VPN	Réseaux Privés Virtuels

Formules et ratios

- Productivité du personnel : Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
- Rentabilité de l'actif (ROA) : Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen

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

Notes aux états financiers

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

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

1 Les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat et des notes explicatives. Les états financiers audités comprennent 3 années de données.

2 L'IMF ne fournit que des services financiers.

3 Subventions

3.1 Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation).

3.2 Méthodologie de comptabilisation des subventions : les subventions d'investissement sont comptabilisées directement au bilan. Elles sont ensuite amorties annuellement dans le compte de résultat.

3.3 SC a financé SY jusqu'en 2002 via l'USAID, pour un montant total d'environ 300 M FCFA. En 2004 et 2005, SY a reçu un soutien financier de l'AID Washington à hauteur de 500 000 USD

4 Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit.

5 SY appliquait auparavant des taux de provisionnement plus conservateurs que ceux préconisés par la loi PARMEC.

Méthode de provisionnement SC

Provision	
< 30 jours	10,0%
31 – 60	50,0%
61 – 90	75,0%
91 – 180	100,0%

En revanche la radiation des prêts n'était pas conforme aux directives PARMEC.

En 2005, les directives BCEAO ont été appliquées, mais les montants servant de base aux calculs n'ont pu être vérifiés par les auditeurs externes

11 Autres informations extracomptables

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

Méthode de provisionnement PARMEC

Provision

91-180	40 % (net du montant de l'épargne de garantie)
180- 365	80 % (net du montant de l'épargne de garantie)
> 365	100 % (net du montant de l'épargne de garantie)

Prêts rayés Les prêts sont rayés à la fin de l'année

5.1 Les charges encourues au titre des créances douteuses (provisions pour pertes sur prêts,) sont présentées séparément des autres charges dans le compte de résultat. En revanche, les prêts rayés sont classés dans la rubrique « charges exceptionnelles ».

5.2 Les créances douteuses sont comptabilisées annuellement conformément à la loi PARMEC.

5.3 Le passage des prêts en pertes se fait annuellement pour les prêts en retard de 365 jours (sauf en cas de fraudes, cf. A).

5.4 Variation de la réserve pour pertes sur prêts:

	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Réserve pour pertes sur prêts 1 ^{er} janvier	2 481 776	790 297	265 060
+ réserves sur prêts constituées durant l'année	(1 691 479)	(525 237)	1 062 713
+ Charges de provisions pour pertes sur prêts	790 297	265 060	1 327 773
- Reprise sur provision	2 481 776	790 297	265 060
- Prêts rayés			
Réserve, pour pertes sur prêts au 31 Décembre	790 297	265 060	1 327 773

5.5 SY ne comptabilise pas les crédits non échus

5.6 Les produits de placements financiers sont isolés des revenus du portefeuille de prêts.

6 Qualité et gestion du portefeuille

6.1 Indicateurs : les indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans les domaines « I » et « A »

6.2 Les prêts ne sont pas rééchelonnés

7 Détails des dettes :

8 Ces emprunts sont contractés à court terme auprès de la BMS (5 refinancements successifs totalisant 200 M FCFA dont le dernier arrive à échéance en juin 2006 ; ces refinancements à un taux annuel de 7% ont une durée de 12 mois avec des remboursements semestriels) et de la BNDA (50 M FCFA en 2005, à un taux annuel de 8% avec un dépôt de garantie de 10%, à échéance fin août 2006).

9

9.1 Détail du financement par emprunt :

Source	Taux d'intérêt	Conditions
BMS	7%	5 refinancements successifs totalisant 200 M FCFA dont le dernier arrive à échéance en juin 2006 ; ces refinancements ont une durée de 12 mois avec des remboursements semestriels
BNDA	8%	50 M FCFA en 2005 avec un dépôt de garantie de 10%, à échéance fin août 2006

9.2 L'épargne obligatoire (dépôt de garantie, épargne de garantie) liée à l'octroi des prêts est identifiée à part dans le bilan

9.3 L'institution est en cours de développement de produits d'épargne mais n'offre pour le moment ni dépôts à vue, ni dépôt à terme

9.4 L'institution n'exige pas un investissement en capital pour accéder à ses services

10 Autres règles de comptabilité

10.1 Les charges constatées d'avance ne font pas l'objet de comptabilisation.

10.2 Il n'existe pas de méthode de compensation de l'inflation

10.3 Les engagements sont libellés en monnaie locale donc il n'y a pas de risque de change

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Bilan

1. Débiteurs divers
2. Dépôt et cautionnement
3. Subvention d'investissement plus capital social figurant dans le bilan (constitué des fonds cédés par SC à SY)
4. Déficit en positif à l'actif dans les états financiers audités en 2004
5. Fonds de dotation

Compte de Résultat

6. Frais de dossiers et ouverture de compte
7. Enregistre les subventions d'exploitation et les quotes-parts de subventions d'investissement versées au Bilan.

Ajustements

EN FCFA	déc. 2003	Déc. 2004	déc. 2005
Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c	-	1 955 249	3 604 255
Montant moyen des emprunts (a)	19 121 251	44 121 251	100 446 623
Coût caché des emprunts (b)	8,0%	8,0%	8,0%
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	2 636 064	1 574 451	4 431 475
Ajustement pour inflation = (d-e)*f	-	12 462 341	15 688 914
Fonds propres moyens (d)	276 325 459	582 306 310	608 281 664
Immobilisations nettes moyennes (e)	38 457 797	83 812 663	85 317 870
Inflation (f)	(1,3%)	2,5%	3,0%
Ajustement pour dons en nature	-	-	-
Personnel et assistance technique			
Autres			
Ajustements pour provisions	34 984 279	10 604 387	98 851 151
pour pertes sur prêts	34 984 279	10 604 387	98 851 151
pour autres risques			
Autres ajustements			
Total des ajustements	34 984 279	25 021 977	118 144 320
Revenu net opérationnel avant subventions	(92 603 734)	(119 515 300)	(59 604 400)
Résultat net opérationnel ajusté	(127 588 013)	(144 537 276)	(168 166 672)
Résultat net opérationnel ajusté (EUR)	(194 507)	(220 346)	(256 368)

SORO YRIWASO		FCFA				EUR			Evolution	
Bilan	Notes	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	2004/2003	2005/2004
ACTIF		500 338 287	657 000 791	772 558 490	919 502 074	1 001 591	1 177 758	1 401 772	17,6%	19,0%
Actif court terme (CT)			572 345 198	676 608 757	819 416 775	872 535	1 031 483	1 249 193	18,2%	21,1%
Disponibilités			202 157 537	136 088 566	71 565 643	308 187	207 466	109 101	(32,7%)	(47,4%)
Investissements CT - valeur nette			-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		332 738 632	361 071 319	519 232 403	744 094 217	550 450	791 565	1 134 364	43,8%	43,3%
Encours brut de prêts		335 220 408	361 861 616	519 497 463	745 421 990	551 654	791 969	1 136 388	43,6%	43,5%
Provisions pour pertes sur prêts		2 481 776	790 297	265 060	1 327 773	1 205	404	2 024	(66,5%)	400,9%
Intérêts courus non échus			-	-	-	-	-	-	-	-
Sur encours de prêts			-	-	-	-	-	-	-	-
Sur investissements			-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	1		9 116 342	21 287 788	3 756 915	13 898	32 453	5 727	133,5%	(82,4%)
Actifs long terme (LT)			84 655 593	95 949 733	100 085 299	129 057	146 274	152 579	13,3%	4,3%
Investissements LT - valeur nette			-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		-	76 915 593	90 709 733	79 845 299	117 257	138 286	121 723	17,9%	(12,0%)
Autres actifs LT	2		7 740 000	5 240 000	20 240 000	11 800	7 988	30 856	(32,3%)	286,3%
PASSIF			657 000 791	772 558 490	919 502 074	1 001 591	1 177 758	1 401 772	17,6%	19,0%
Dettes			104 349 874	160 596 788	324 483 497	159 080	244 828	494 672	53,9%	102,0%
Dettes court terme			104 349 874	160 596 788	324 483 497	159 080	244 828	494 672	53,9%	102,0%
Epargne à vue		49 456 360	-	8 283 451	156 451 414	-	12 628	238 509	-	1 788,7%
Epargne de garantie		-	66 107 372	102 313 337	-	100 780	155 976	-	54,8%	(100,0%)
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme		-	38 242 502	50 000 000	150 893 246	58 300	76 225	230 035	30,7%	201,8%
Intérêts à payer		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes court terme		-	-	-	17 138 837	-	-	26 128	-	-
Dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		-	552 650 917	611 961 702	595 018 577	842 511	932 930	907 100	10,7%	(2,8%)
Capital social			-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres issus de subventions	3	28 235 615	229 531 697	317 601 638	264 547 021	349 919	484 181	403 299	38,4%	(16,7%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention	4		311 865 504	277 726 179	307 766 902	475 436	423 391	469 188	(10,9%)	10,8%
dont exercice en cours			(92 603 734)	(119 515 299)	(59 605 400)	(141 173)	(182 200)	(90 868)	29,1%	(50,1%)
Autres	5		11 253 716	16 633 885	22 704 654	17 156	25 358	34 613	47,8%	36,5%

SORO YRIWASO		FCFA			EUR		Evolution		
Compte de résultat	Notes	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	2004/2003	2005/2004
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		125 408 611	146 709 863	273 613 052	191 184	223 658	417 120	17,0%	86,5%
Revenus du portefeuille		124 351 138	144 631 753	249 162 734	189 572	220 490	379 846	16,3%	72,3%
Intérêts reçus sur prêts		104 515 163	124 352 518	132 710 911	159 332	189 574	202 316	19,0%	6,7%
Frais et commissions sur prêts		18 867 400	19 835 355	116 451 823	28 763	30 239	177 530	5,1%	487,1%
Pénalités reçues sur prêts		968 575	443 880	-	1 477	677	-	(54,2%)	(100,0%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	956 937	-	-	1 459	-	-	(100,0%)
Autres produits liés aux services financiers	6	1 057 473	1 121 173	24 450 318	1 612	1 709	37 274	6,0%	2 080,8%
Intérêts versés et charges assimilées (b)		2 636 064	1 574 451	8 805 876	4 019	2 400	13 424	(40,3%)	459,3%
Intérêts versés et charges sur emprunts		2 636 064	1 574 451	8 805 876	4 019	2 400	13 424	(40,3%)	459,3%
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	-	-	-	-	-	-	-
Marge financière brute [c=a-b]		122 772 547	145 135 412	264 807 176	187 166	221 258	403 696	18,2%	82,5%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		(1 691 479)	(525 237)	2 343 349	(2 579)	(801)	1 620	(68,9%)	(49,5%)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		(1 691 479)	(525 237)	2 343 349	(2 579)	(801)	1 620	(68,9%)	1 620
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'exploitation (e)		217 067 760	265 175 948	323 349 863	330 918	404 258	492 944	22,2%	21,9%
Charges de personnel (dont charges sociales)		114 107 887	131 381 094	160 275 676	173 956	200 289	244 339	15,1%	22,0%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		102 959 873	133 794 854	121 023 229	163 074 187	203 969	184 499	29,9%	21,9%
Dépréciation et amortissement		25 150 351	35 856 950	37 860 448	38 341	54 664	57 718	42,6%	5,6%
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-
Achat et services extérieurs		15 186 945	37 820 117	36 324 029	23 152	57 656	55 376	149,0%	(4,0%)
Autres services extérieurs		14 973 741	39 224 577	71 337 435	22 827	59 797	108 753	162,0%	81,9%
Autres charges		2 912 663	2 405 867	-	4 440	3 668	-	(17,4%)	(100,0%)
Autres charges administratives		38 869 329	-	-	59 256	-	-	(100,0%)	-
Autres		5 866 844	18 487 343	17 552 275	8 944	28 184	26 758	215,1%	(5,1%)-
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		(92 603 734)	(119 515 299)	(59 605 400)	(141 173)	(182 200)	(90 868)	29,1%	(50,1%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		(92 603 734)	(119 515 299)	(59 605 400)	(141 173)	(182 200)	(90 868)	29,1%	(50,1%)
Produits non-opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		(92 603 734)	(119 515 299)	(59 605 400)	(141 173)	(182 200)	(90 868)	29,1%	(50,1%)
Subventions (l)	7	175 585 381	85 375 974	89 646 123	267 678	130 155	136 665	(51,4%)	5,0%
Résultat net [m=k+l]		82 981 647	(34 139 325)	30 040 723	126 505	(52 045)	45 797	(141,1%)	(188,0%)

Caractéristiques des produits de prêt

Intitulé du produit	Prêts solidaires commerçants (PSC)	Prêts individuels commerçants (PIC)	Prêts individuels de stockage et commercialisation des produits agricoles (PISC)	Prêts de campagne	Prêt individuel artisan (PIA)
Date de création	2 001	2 003	2 004	2 004	2 005
Type de clientèle (rurale, urbaine, commerce...)	Rurale et Urbaine	Rurale et Urbaine	Rurale et Urbaine	Rurale	Rurale et Urbaine
Taille du prêt autorisée (minimum et maximum)	23 à 229 Euro	155000 à 3000000FCFA soit 236 à 4574 Euro	155000 à 3000000FCFA soit 236 à 4574 Euro	15000 à 75000 FCFA soit 23 à 115 Euro	300000 à 20000000 FCFA soit 457 à 30490 Euro
Taille moyenne des prêts octroyés	122 Euro			76 Euro	Non applicable
Durée du prêt autorisée (minimum et maximum)	4 à 32 Semaines	1 à 12 mois	3 à 12 mois	4 à 10 mois	1 à 48 mois
Durée moyenne des prêts octroyés	24 semaines	10 mois	11 mois	9 mois	24 mois
Période de grâce	0	1 mois	1 à 2 mois	Non applicable	3 à 4 mois
Garanties	Caution solidaire	Dépôts de 20% du montant du prêt et Garantie matérielle au delà de 762 Euro, la garantie d'une tierce personne,	Dépôts de 20% du montant du prêt et Garantie matérielle au delà de 762 Euro, la garantie d'une tierce personne,	Caution solidaire	Dépôts de 10% du montant du prêt et Garantie matérielle au delà de 762 Euro,
Echéancier	4 semaines	Mensuel	Mensuel, Bimensuel ou Trimestriel	Remboursement unique à la récolte	Mensuel, Bimensuel, Trimestriel avec ou sans différé
Taux d'intérêt nominal / TEG	25% l'an	25% l'an	25% l'an	25% par an	11% par an
Calculé sur capital initial ou restant dû	Calculé de façon linéaire sur le capital initial	Calculé de façon linéaire	Calculé de façon linéaire	Calculé de façon linéaire	Calculé sur le capital restant du
Frais et pénalités	Fonds de solidarité de 0,5% du montant octroyé Frais de dossiers 2% de frais de dossier, 10% du montant sous forme d'épargne obligatoire payé au cours du remboursement,	La pénalité est fixée à 5% de la tranche du principal en retard par semaine	La pénalité est fixée à 5% de la tranche du principal en retard par semaine	5%	5%

Membres du CA

Nom	Position dans le Conseil	Formation	Emploi actuel	Date d'élection au Conseil
Touré Fatoumata	Présidente	Sage femme	Directrice ASDAP	2 001
Malick Berthé	Vice Président	Gestionnaire	Agent BNDA	2 001
Daouda Moussa Koné	Commissaire aux comptes	Economiste	Agent Projet routier	2 001
Aissata Koné	Sécrétaire IEC et relations sociales	Administrateur civil	Conseillère technique	2 001
Fatoumata Ciré Diakité	Secrétaire affaires juridiques	Professeur	Directrice APDF	2 001
Fanta Ouane	Secrétaire Administrative	Traductrice	Consultante	2 001

Organigramme

