

## UMECTO, Togo

L'Union des Mutuelles de Crédit-Epargne du Togo (UMECTO) est un réseau de cinq mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit mis en place par l'ONG canadienne, Société de Coopération pour le Développement International (SOCODEVI) au Togo avec la participation financière de l'Agence Française de Développement (AFD). Agréé en mars 2001, le réseau est composé de 10 points de services couvrant environ la moitié du territoire national. Au 31 déc. 2006, UMECTO comptait 2 851 bénéficiaires pour un encours crédit de 1 071 M FCFA (1,6 M EUR) et des dépôts pour un total de 522 M FCFA (796 K EUR).

### Mini Rating GIRAFE

#### Mini-Rating

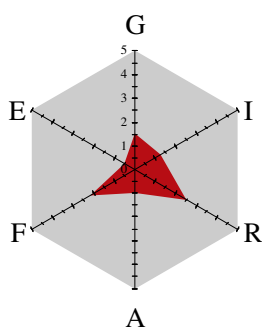
**D**

#### Date

**Septembre 2007**

Valable jusqu'en Août 2008

#### Détail de la note



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

#### Contact Planet Rating

Aoubacrine Date  
adate@planetrating.com  
+221 33 821 79 39

#### Contact IMF

Mr Alexandre Ahoucou  
115, Rue Télélé, Tokoin Hopital  
BP: 12734 Lomé, Togo

REF:AD / 221107

#### Résumé de l'évaluation

- La détérioration du PAR en 2006 (concentrée dans la mutuelle de NEVAEME) a encore dégradé des indicateurs de rentabilité déjà négatifs hors subventions.
- L'efficacité de la prise de décision est affectée par l'absence d'un Directeur Général et par des dissensions la faitière et les mutuelles. L'équipe de direction est actuellement incomplète et n'a pas encore toutes les compétences requises pour amorcer une véritable sortie de crise.
- UMECTO évolue dans un marché très concurrentiel mais n'a pas défini de stratégie commerciale pour améliorer son image ou faire face à la concurrence.
- Un plan de redressement est en cours d'exécution et une modification des textes qui régissent la gouvernance de l'institution a été entamée pour une meilleure centralisation et un meilleur suivi des décisions au sein des mutuelles.

#### Axes d'amélioration

- Renforcer l'équipe de direction avec le recrutement d'un Directeur Général et améliorer les capacités managériales de l'équipe.
- Appliquer un code de déontologie au sein des organes de gouvernance.
- Renforcer la communication d'entreprise pour une meilleure acceptation des procédures et des politiques à mettre en place.
- Développer de nouveaux partenariats pour financer la croissance du portefeuille et assurer la pérennité de l'institution.

#### Indicateurs de performance (fiabilité des indicateurs non garantie)

EUR	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
Actif	3 661 498	2 398 726	2 278 988
Croissance	nd	(34,5%)	(5,0%)
Encours de crédit	2 677 051	1 769 032	1 633 560
Croissance	nd	(33,9%)	(7,7%)
Encours d'épargne	nd	787 921	795 460
Emprunteurs actifs	2 069	1 039	987
Epargnants actifs	nd	5 934	5 636
Employés	60	58	67
ROE	(26,1%)	(6,2%)	(7,0%)
ROA	(2,1%)	(1,9%)	(4,2%)
Dettes / Fonds propres	11,27x	0,57x	0,74x
Rendement du portefeuille	18,6%	16,0%	16,8%
Ratio de charges d'exploitation	24,9%	21,7%	22,9%
PAR 91-365	nd	nd	7,6%
Taux de pertes sur prêts	2,4%	3,3%	6,5%

## Présentation de l'institution

### Statut juridique, supervision et audit

Mise en place par la SOCODEVI et l'Agence Française de développement (AFD), UMECTO est composée des mutuelles d'épargne et de crédit des groupements féminins de NEVAEME à Lomé créé en décembre 1995, de TIBI à Sokodé, de YAYRA à Tsévié, de KEKELI à Vogon toutes les trois créés en 1996 et de la COOPEC Finance Cauris à Lomé créée en janvier 2006. Toutes les mutuelles ont été agréées par le Ministère des Finances du Togo. UMECTO, structure faîtière a reçu son agrément le 02 mars 2001 sous le N° 051MEFP/SG/CAS-IMEC. Elle surveille, contrôle et coordonne les activités des mutuelles, les assiste en leur fournissant un appui technique et financier et veille au respect des normes et standards de performance.

Les états financiers des mutuelles ainsi que ceux de la faîtière sont audités par un cabinet choisi par appel d'offre chaque année. L'exercice 2006 a été audité par KEKAR, un cabinet ayant une expérience étendue en microfinance au Togo.

Les objectifs que se sont fixés les mutuelles sont : faciliter l'accès au crédit, mobiliser l'épargne, former les membres, lutter contre la thésaurisation et l'usure et établir un climat de confiance au sein des membres.

### Propriété

Le réseau est la propriété de ses membres dont les représentants se réunissent en Assemblée Générale (AG) pour élire les organes des mutuelles et de la COOPEC. Ces organes sont composés :

- D'un Conseil d'Administration (CA) de 5 membres élus pour 3 ans renouvelables une fois ;
- D'un conseil de surveillance (CS) de 5 membres au maximum élus pour 3 ans renouvelables une fois ;
- D'un comité de crédit (CC) de 5 membres au maximum élus pour 3 ans renouvelables une fois.

L'UMECTO dispose des mêmes organes qui sont composés des présidentes des organes (respectivement CA, CS, CC) de chaque mutuelle et d'un représentant de la faîtière.

### Subventions

UMECTO avait contracté en novembre 2003 et en janvier 2004, deux prêts totalisant 816,5 M FCFA (1,2 M EUR) avec SOCODEVI au titre du transfert des crédits qui étaient alloués aux quatre mutuelles par ce dernier. En décembre 2005, l'AFD et SOCODEVI ont décidé de permettre à UMECTO de capitaliser le montant total des avances consenties, soit 1,2 M EUR.

### Composition du financement

En plus de cette subvention, l'épargne des membres et leurs cotisations au capital social constituent la seconde source de financement. Au 31 décembre 2006, elles étaient respectivement de 522 M FCFA (796 K EUR) et de 30 M FCFA (46 K EUR).

### Equipe de direction

L'équipe de direction est composée d'un Responsable du crédit, de la formation et de l'informatique qui assure l'intérim de la Directrice Générale démissionnaire, d'un Responsable des ressources humaines et de la comptabilité et d'un Responsable de l'audit interne. Chaque mutuelle a un directeur sauf celle de NEVAEME à Lomé qui est sous tutelle et est dirigée par un chargé de mission précédemment auditeur chez UMECTO.

Le directeur général intérimaire est titulaire d'une maîtrise en gestion, il a une expérience en audit et en microfinance. Il assure le suivi des affaires courantes et supervise la rédaction des nouveaux textes qui régissent le fonctionnement de l'institution. Le recrutement d'un Directeur Général, qui devra prendre réellement en charge le plan de redressement, est actuellement en cours.

### Organisation

UMECTO est organisée en deux niveaux:

- La faîtière à Lomé est l'organisme d'appui, de surveillance financière et de contrôle des mutuelles affiliées. Elle a en charge la coordination financière, le développement du réseau, la formation et la représentation des membres. Son comité de crédit statue pour toutes les demandes d'un montant supérieur à 3 000 000 FCFA. La gestion de la trésorerie est assurée par la faîtière qui s'occupe de la rentabilisation des excédents.
- Les mutuelles au nombre de cinq offrent aux membres des produits d'épargne et de crédit. Elles ont un directeur, et un directeur adjoint qui est en charge de la comptabilité. La gestion des mutuelles est relativement autonome ; le plafond autorisé aux comités de crédits a néanmoins été revu à la baisse en 2007 et ramené à 3 000 000 FCFA. Le directeur examine les dossiers élaborés par les agents de crédit avant de les proposer au comité de crédit.
- Chaque mutuelle dispose de caisses pour les remboursements de prêts et les versements espèces des clients et des agents de crédit pour l'épargne « tontine ». Les déboursements de prêts se font par chèque.

Concernant l'organisation opérationnelle, la gestion de la trésorerie est centralisée au niveau de la faîtière qui se

charge de la rentabilisation de l'épargne obligatoire des mutuelles ainsi que de l'excédent de liquidité.

UMECTO utilise le logiciel PERFECT qui comporte un module de gestion du portefeuille et un module comptable qui ne sont pas intégrés. Le logiciel est installé dans chaque mutuelle qui envoient leurs rapports sur le portefeuille et la comptabilité sous forme papier au siège qui se charge de la consolidation manuelle sous Excel.

## Pénétration du marché

Le réseau d'UMECTO s'étend de la région maritime (sud du pays) à la région centrale et couvre environ 50% du territoire national.

- La mutuelle de NEVAEME avec son siège à Lomé dispose de 3 points de service et étend ses activités sur toute la préfecture du Golfe. Avec un encours de crédits de 450 M FCFA au 31 décembre 2006, elle représente 42% de l'encours total de l'union.
- La COOPEC Finance Cauris est principalement active dans la ville de Lomé.
- La mutuelle de TIBI a son siège à Sokodé au centre du pays et dispose de 2 points de services.
- La mutuelle de YAYRA avec 3 points de service couvre les préfectures de Zio, Yoto, Agou et Kévé.
- La mutuelle de KEKELI a son siège à Vogon et avec 1 point de service couvre les préfectures de Vo et des Lacs.

## Produits et services

Le réseau offre plusieurs types de prêts en fonction de l'objet, du demandeur, de la taille ou de la durée.

- **Crédit solidaire aux groupements** d'une durée maximale de 12 mois avec un taux dégressif de 20 à 24% l'an ; ce crédit sert principalement à financer le commerce, le stockage de céréales, l'agriculture et l'élevage. Les remboursements sont mensuels, bimestriels ou trimestriels, avec une possibilité de différé. Le montant maximum autorisé est de 3 M FCFA (4 573 EUR) par membre avec un premier cycle plafonné à 0,5 M FCFA (762 EUR).
- **Petit Petit crédit** d'une durée maximale de 6 mois avec des remboursements hebdomadaires ou mensuels ; ce crédit finance le petit commerce au taux flat de 24%. Ces petits crédits varient de 20 K CFA à 200 K CFA (30 EUR à 300 EUR) en fonction de la zone d'intervention.
- **Prêt d'opportunité** d'une durée maximale de 3 mois au taux dégressif de 24% ; ce prêt plafonné à 10 M FCFA (15 245 EUR) est destiné au financement des opportunités d'affaires qui se présentent d'une manière ponctuelle. Les remboursements sont mensuels, bimestriels ou in fine.
- **Prêt commercial aux individus** d'une durée maximale de 12 mois et au taux dégressif de 20 à 24%, ces prêts

d'un montant plafonné à 7 M FCFA (10 671 EUR) financent le commerce, l'agriculture ou l'élevage. Les remboursements sont mensuels, bimestriels ou trimestriels avec une possibilité de différé.

- **Prêt d'investissement commercial** d'une durée de 36 mois au taux dégressif de 18% et avec des remboursements mensuels, ce prêt sert à financer l'acquisition d'équipements. Le plafond autorisé est de 10 M FCFA (15 245 EUR).
- **Prêts aux salariés** d'une durée de 36 mois au taux dégressif de 15% avec des remboursements mensuels ; ce prêt s'adresse exclusivement aux salariés. La COOPEC Finance Cauris s'est spécialisée dans ce produit.

Les premiers prêts sont plafonnés à 500 000 FCFA par membre et la progression est limitée à 50%, au plus, du précédent. Les prêts sont garantis par une caution financière (épargne obligatoire) qui varie de 20 à 40% du montant demandé en fonction de l'estimation du risque, un aval et/ou une hypothèque. Une épargne supplémentaire à constituer sur la durée du prêt peut également être demandée par le comité de crédit.

Le réseau offre des produits d'épargne tels que l'épargne à vue, l'épargne à terme (DAT) et l'épargne investissement (Tontine) qui est un nouveau produit à succès. Pour sa vulgarisation, des agents de liaison ont été recrutés pour assurer la collecte journalière des cotisations auprès des adhérentes. L'épargne investissement (Tontine) offre aux adhérents la possibilité de bénéficier de crédits investissements qui peuvent atteindre 17 fois le montant épargné.

## Réseaux et affiliations

UMECTO est un membre actif de l'Association professionnelle des Institutions de Microfinance au Togo (APIM-Togo), elle en assure la trésorerie. Elle est aussi membre du Microfinance African Institute Network (MAIN).

## Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « e »

## Prise de décision

- L'efficacité de la prise de décision au sein du réseau est fortement affectée par l'absence d'un Directeur Général mais aussi par des dissensions entre les organes de décision et la direction des mutuelles d'une part et entre les mutuelles et la faîtière d'autre part, même si aucun risque de désaffiliation n'a été relevé.
- La structure faîtière peine à établir sa légitimité auprès des mutuelles. Des conflits entre la direction exécutive et

les organes élus de la mutuelle de NEVAEME ont notamment conduit à la décision de mise sous tutelle de cette mutuelle par la faïtière en juillet 2007 pour une durée de 3 ans (2007-2010). Les organes ont été suspendus et un comité de gestion mis en place pour exécuter un plan de redressement. Cependant, le chargé de mission qui aujourd'hui dirige la mutuelle n'a pas encore une parfaite prise en main de ses différentes responsabilités. Les organes de FINANCE CAURIS ont également été suspendus jusqu'à nouvel ordre et la COOPEC fonctionne sous la supervision directe de l'union.

- Les organes de la faïtière qui n'ont pas toutes les compétences requises pour la gestion d'une institution en situation de crise assurent néanmoins le suivi des activités et tiennent l'AFD et SOCODEVI informés de l'évolution de l'institution.
- Le processus de recrutement d'un nouveau DG a été lancé par le CA mais la recherche de nouveaux financements ou de nouvelles subventions est pour l'instant mise en veilleuse.
- + Pour une meilleure définition des responsabilités des élus, de leur rôle exact ainsi que de celui du réseau, les textes qui régissent le fonctionnement d'UMECTO sont en révision. Ainsi, la centralisation de la gestion des ressources humaines, de l'octroi des crédits importants et l'optimisation des ressources financières constituent des points essentiels des nouveaux textes.
  - Les organes de décisions ont été mieux sensibilisés sur leur rôle par quelques formations, mais celles-ci sont à renforcer pour que les élues puissent apporter une vraie plus value à leurs mutuelles et à l'union. Pour leur prise de décision, ils reçoivent régulièrement des tableaux de bord succincts qui donnent les principales indications sur les performances des mutuelles mais la compréhension et l'utilisation de ces informations sont très limitées.
  - La mise en œuvre des décisions est peu efficace en raison d'un manque de communication et d'une approche plus basée sur les rapports hiérarchiques que sur l'acceptation des objectifs communs.

## Planification

UMECTO ne dispose pas de plan stratégique à moyen terme. Les plans d'action élaborés au niveau des mutuelles et de la faïtière sont concis et ne mentionnent pas les stratégies à adopter ni les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs visés.

- Le plan de redressement de la mutuelle de NEVAEME dresse un constat de la situation mais ne prend pas en compte les vrais raisons qui ont été à l'origine des difficultés : non appropriation du réseau par les élus des mutuelles, manque de motivation du personnel, problèmes de communication, faible niveau des techniciens, manque de formation des agents de crédits,

des comptables et des membres des CC et surtout manque de leadership fort.

- Les plans d'actions constituent des instruments de pilotage à très court terme mais leur efficacité est mitigée par leur non appropriation par les agents.
- Les budgets présentent un niveau de détail qui facilite le suivi de son exécution. Cependant, ils sont préparés sans la participation de toute l'équipe de direction ainsi que du personnel des mutuelles et les prévisions en matière de charge et de produits sont généralement aléatoires.

## Equipe de direction

- L'équipe de direction souffre de la récente démission de la Directrice générale, qui n'a pas encore été remplacée. L'intérim est assuré par l'ancien responsable de la comptabilité et de la formation qui hérite d'une situation particulièrement difficile à gérer. Il n'a pas été suffisamment préparé pour prendre en charge une responsabilité aussi complexe.
- L'équipe ne dispose pas de toutes les compétences requises pour organiser et gérer le plan de redressement. Un renforcement de capacité en informatique, en gestion des risques opérationnels, en communication d'entreprise ainsi qu'en gestion des ressources humaines est nécessaire.
- Le cahier de charge des membres de l'équipe n'est pas toujours maîtrisé par certains, ce qui engendre un conflit de compétence.
- Le déficit de communication entre les organes et les membres de l'équipe, ainsi qu'entre ceux-ci et les employés est à l'origine du manque d'efficacité de l'équipe de direction.
- Les réunions formelles de l'équipe de direction sont irrégulières et ne sont pas toujours formalisées mais les échanges sont constants au sein de l'équipe.

## Gestion des ressources humaines

- La gestion des ressources humaines constitue un point faible de l'institution. Le personnel n'est pas très motivé et le besoin en renforcement de capacités à tous les niveaux est très important.
- Pour une optimisation des ressources humaines du réseau suite à la crise de gouvernance traversée par l'union ces dernières années, UMECTO a choisi de procéder à une centralisation de la gestion. A cet effet, une nouvelle politique des ressources humaines a été adoptée mais le personnel n'est pas suffisamment sensibilisé sur sa pertinence.
- Les superviseurs directs ne sont pas impliqués dans le processus de recrutement, ce qui pourrait être à l'origine de frustrations et d'une non-acceptation de l'autorité.
- L'intéressement est encore très faible ; les meilleurs agents de crédits ont pour la première fois bénéficié

d'une remise de prix (réfrigérateurs, cuisinières etc) en 2007, mais aucune prime liée à la performance n'est payée.

- Le niveau de rémunération est relativement faible par rapport à la concurrence mais la morosité économique explique le faible taux de rotation du personnel.
- Les employés n'ont pas de plans de carrière et les évaluations annuelles ne sont pas systématiques et ne débouchent pas sur des avancements ou des augmentations.
- Les plans de formation du personnel sont tributaires des financements des bailleurs et non aux besoins spécifiques de UMECTO qui n'a pas prévu de contribuer aux frais de formations académiques du personnel.

---

#### Axes d'amélioration

- Procéder au recrutement d'un directeur général charismatique pour motiver le personnel, leur redonner confiance et redéployer l'activité.
- Veiller à ce que les membres des organes respectent la déontologie et que des sanctions soient appliquées à ceux qui ont des impayés.
- Favoriser la communication entre la direction générale et les mutuelles pour mieux faire accepter la nouvelle politique de gestion des crédits et des ressources humaines.
- Elaborer un plan de formation adapté pour l'ensemble du personnel de la faîtière et des mutuelles.
- Préparer des plans stratégiques détaillés pour transcrire d'une manière claire et précise la stratégie de sortie de crise.
- Renforcer les capacités managériales des directeurs de mutuelles en mettant l'accent sur la gestion des ressources humaines et la communication en entreprise.

#### Information

Information est noté « d »

L'information produite par UMECTO présente d'importantes faiblesses:

- L'équipement informatique est adéquat mais la protection antivirus est à renforcer ainsi que les accès qui ne sont pas totalement sécurisés.
- Les sauvegardes au niveau des mutuelles et au niveau de l'union ne sont pas systématiques et aucune sauvegarde hors site n'est effectuée.
- Les données concernant le portefeuille ainsi que les données comptables sont saisies au niveau des mutuelles dans le logiciel « PERFECT version 4 » développé par le cabinet CAGEFI. Cependant, il présente des anomalies principalement au niveau de la mutuelle de NEVAEME qui devraient être corrigées avec la version 5 en cours d'installation.

+ Toutefois, des rapports détaillés d'activités, de gestion et d'audit sur le portefeuille et sur l'épargne sont disponibles et permettent un suivi et une analyse de l'activité jusqu'en décembre 2006.

- Pour l'exercice 2007 les données n'étaient pas encore disponibles au moment de la mission (en septembre) et aucune consolidation n'a été possible en raison du retard dans la transmission des données des mutuelles et de l'absence d'informations comptables de NEVAEME pour 2007.

- L'information comptable n'est pas consolidée sous PERFECT. Les états consolidés du réseau ne sont préparés qu'annuellement ; ceci limite le suivi détaillé des performances financières. En outre, des écarts importants restent non expliqués depuis plusieurs années sans doute en raison de pertes d'information, des malversations, des manipulations ou d'erreurs humaines durant les exercices précédents.

- L'analyse financière est à renforcer, les équipes n'ayant pas une connaissance suffisante des ratios d'analyse.

- Les états de rapprochements bancaires des antennes avec leurs banques sont généralement à jour, mais ceux avec la direction générale ne le sont pas, ce qui limite le suivi des comptes de l'union et de la trésorerie.

+ Les dossiers des clients ainsi que toute la documentation papier sont maintenant bien sécurisés au niveau des mutuelles et au niveau de la faîtière.

---

#### Axes d'amélioration

- Accélérer l'installation de la version 5 du logiciel PERFECT dans tout le réseau et systématiser les sauvegardes de données.
- Apurer les écarts inexpliqués depuis plusieurs années et assainir les comptes.
- Renforcer les capacités des comptables des mutuelles et vérifier systématiquement les saisies.
- Rapprocher régulièrement les fiches manuelles (fiches immobilisations, fiche de recouvrement, tableau d'amortissement etc.) et le logiciel PERFECT.
- Préparer des états consolidés sur une base au moins trimestrielle pour un meilleur suivi des performances.

#### Risques

Risques: identification et contrôle est noté « d »

#### Procédures et contrôle interne

Les manuels de procédures<sup>1</sup> conçus par le personnel sont disponibles et bien diffusés auprès des mutuelles mais ne sont pas scrupuleusement appliqués.

---

<sup>1</sup> Les manuels suivants sont disponibles : le code déontologique, le guide de gestion de crédit, le manuel de formation des nouveaux membres, la politique des ressources humaines, le manuel de procédures comptable conçu par un cabinet comptable et le manuel de contrôle.

- En effet, les missions régulières du CS permettent de vérifier les opérations liées à la caisse mais négligent la vérification du respect des procédures.
- A l'exception de la mutuelle de TIBI, le contrôle interne reste très faible. Les procédures en matière de suivi des crédits et de recouvrement ne sont pas toujours respectées. Les membres du CS n'ont pas toujours l'expertise nécessaire pour conduire des missions de vérification complète des opérations.
- La gestion des espèces est relativement sécurisée mais les registres de coffre ne sont pas systématiquement mis à jour. Les procédures de gestion des coffres, notamment l'accès, ne sont pas toujours suivies.
- Des infractions graves aux politiques de crédit et procédures commises à la mutuelle NEVEAME ont fortement affecté les performances de l'institution.
- L'application des procédures n'est pas homogène et les récents amendements apportés aux procédures, notamment en matière d'octroi de crédit, sont diversement appréciés à travers le réseau.

### Audit interne

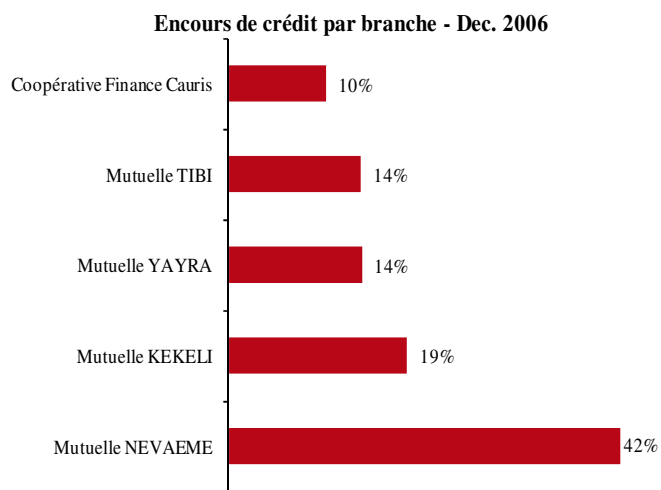
- La culture de risque s'est développée suite aux crises traversées par l'institution. Cependant, les missions régulières des CS couvrant en général la caisse, le coffre et les dossiers de crédit ne sauraient remplacer un audit interne professionnel et complet qui couvrirait aussi bien les opérations que les risques stratégiques de l'institution.
- Les missions d'audit sont peu régulières et n'ont pas permis d'identifier les écarts constatés en comptabilité et sur le portefeuille.
- + L'auditeur est relativement indépendant dans l'exercice de ses fonctions et le recrutement d'un assistant auditeur permettra de renforcer les capacités du département.
- + Les rapports d'audit externes préparés par le cabinet KEKAR sont très détaillés et de qualité ; ils permettent de renforcer l'audit interne.

### Axes d'amélioration

- Bien communiquer pour expliquer les nouvelles procédures et s'assurer de leur acceptation et de leur bonne application par les mutuelles.
- Respecter les recommandations des missions d'audit externe.
- Instaurer une culture de contrôle interne à tous les niveaux avec une formalisation de chaque contrôle.
- Favoriser les missions d'audit et redéfinir les domaines de compétence des CS.
- Renforcer les capacités des auditeurs.

## ■ Activités

Activités: produits et services est noté « d »



### Positionnement sur le marché

Avec une part de marché de 1,52% de l'épargne collectée du secteur de la microfinance au Togo, UMECTO est le troisième réseau derrière FUCEC-TOGO (75,5%) et IDH (3,6%). WAGES qui est une structure conventionnée représente 5,21% de l'ensemble des dépôts du secteur qui s'élevait à 35,8 milliards de FCFA (54,7 M EUR) au 31 décembre 2006.

S'agissant des encours de crédit, UMECTO avec 1,6 M EUR est en troisième position derrière FUCEC-TOGO (28,9 M EUR) et WAGES (4,6 M EUR). Ces trois institutions représentaient 80% de l'encours total de crédits en 2006.

- Avec ses 10 points de service, le réseau UMECTO reste très modeste comparé à FUCEC-TOGO qui en a 57, ou IDH qui en a 47. La stratégie d'expansion est très prudente et les mutuelles souffrent d'une concurrence devenue forte (IDH, WAGES, BRS ...) et de la relative morosité économique.
- UMECTO propose une gamme de produits (épargne et crédits) pas toujours adaptée aux besoins de sa clientèle cible constituée de femmes micro-entrepreneurs. La lenteur dans le traitement des dossiers de crédit ainsi que le récent plafonnement du 1<sup>er</sup> crédit à 762 EUR a fait quitter beaucoup de membres au profit de la concurrence.
- + Pour diversifier le portefeuille, un nouveau produit a été lancé en 2006, il s'agit de la tontine qui permet de renforcer l'épargne. Les crédits adossés à la tontine sont également mieux sécurisés.
- Cependant, aucune nouvelle stratégie commerciale pour s'adapter au marché concurrentiel ou pour améliorer l'image de l'institution n'a été définie. Certaines mutuelles n'ont pas une image positive surtout en milieu rural suite aux tentatives de recouvrements musclés des crédits en souffrance.

- Des remboursements anticipés en raison des conditions de dépôts de garantie moins avantageuses chez UMECTO que chez les autres IMF ont été enregistrés au niveau des mutuelles.

## Gestion du portefeuille de prêt

L'amélioration de la qualité du portefeuille est un défi pour UMECTO en raison du manque de motivation des agents de crédit et d'une méthodologie pas très adaptée :

- Les AC sont globalement très peu motivés à travers le réseau et ne remontent pas toujours les informations du terrain. Les salaires sont jugés très bas et le paiement de primes n'est pas prévu.
- L'origine de certains impayés relève des failles de la méthodologie qui ne permet pas d'adapter la durée des prêts à l'activité financée. Ainsi des activités à cycles très courts (1 à 2 mois) sont financées sur une durée de 12 mois.
- Malgré les efforts fournis dans le recouvrement, le PAR est encore élevé et n'est pas homogène au niveau des mutuelles. Il est affecté par des prêts de montants importants octroyés sans une analyse approfondie des risques mais aussi par la perception des populations rurales pour qui les prêts étaient des dons. Les premières bénéficiaires n'ont pas été suffisamment sensibilisées.
- La forte concurrence et la lenteur dans la mise en place des crédits ont eu pour effet le surendettement des membres qui acceptent toujours les crédits accordés même si l'objet du crédit n'est plus valable.
- Les AC ne font pas toujours preuve de vigilance et de professionnalisme dans la préparation des dossiers de demande de crédit. Ceux-ci sont souvent incomplets et les demandes ou les contrats ne sont pas toujours signés par les membres demandeurs. Ce qui rend difficile la matérialisation de la créance.
- L'analyse des dossiers de crédit suit un canevas élaboré par SOCODEVI et qui n'a pas été mis à jour depuis la création des mutuelles. Les AC n'ont pas été suffisamment formés pour avoir une parfaite compréhension de l'analyse demandée. Ainsi, beaucoup d'anomalies sont relevées dans l'évaluation des demandes de crédit.
- Les AC participent aux CC et peuvent défendre leurs dossiers ; leur capacité de persuasion ont souvent poussé le CC à accorder des crédits qui présentaient des faiblesses manifestes.
- Concernant les modalités d'octroi de crédit, la caution financière (épargne obligatoire) a été revue à la hausse et passe de 10% à 25% pour les groupements et à 40% pour les prêts individuels. Ce durcissement réduit le risque mais rend le produit peu concurrentiel. Les autres garanties demandées (avals, hypothèques) ne sont pas toujours formalisées et leurs appréciations au moment de l'accord ne sont pas toujours exactes.

- Les suivis mensuels prévus par les procédures ne sont pas formalisés au sein des mutuelles. Il est ainsi difficile pour les responsables de crédit d'évaluer les actions menées sur le terrain.

## Risque de crédit

Le portefeuille global présentait un PAR>90 de 7,6% au 31 déc. 2006. Pour l'année 2007 la qualité du portefeuille ne s'est pas améliorée mais il est difficile de se prononcer en raison de la non-disponibilité de l'information au niveau de la mutuelle de NEVAEME. Le PAR est loin d'être homogène, à la même date, il était de 14,7% à NEVAEME qui détient le portefeuille le plus détérioré avec plus de 50% au niveau de son antenne de BE.

- Les crédits passés en perte augmentent régulièrement et cette tendance devrait se maintenir jusqu'à l'assainissement complet du portefeuille.
- + La caution financière ainsi que l'épargne obligatoire permettent de couvrir une partie du risque. Les avals appelés se substituent très souvent aux débiteurs, toutefois la réalisation des garanties réelles reste difficile.
- Le pourcentage de provisionnement utilisé est conforme à celui édicté par la réglementation PARMEC. Il reste cependant inférieur aux standards internationaux en la matière.

---

## Axes d'amélioration

- Respecter rigoureusement les procédures en matière de montage du dossier de crédit, du déblocage et du suivi des remboursements.
- Renforcer l'analyse des dossiers de crédit (capacités réelles de remboursement, cash flow généré par l'activité financé)
- Sensibiliser les AC pour les faire adhérer à la nouvelle orientation de l'union et les motiver davantage.
- Coordonner les séries de contrôle sur le portefeuille pour leur donner une meilleure cohérence et plus d'efficacité.
- Mettre en place un comité de recouvrement pour chaque mutuelle avec des procédures claires, précises et efficaces en vérifiant leur suivi au niveau de chaque AC.

## Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « d »

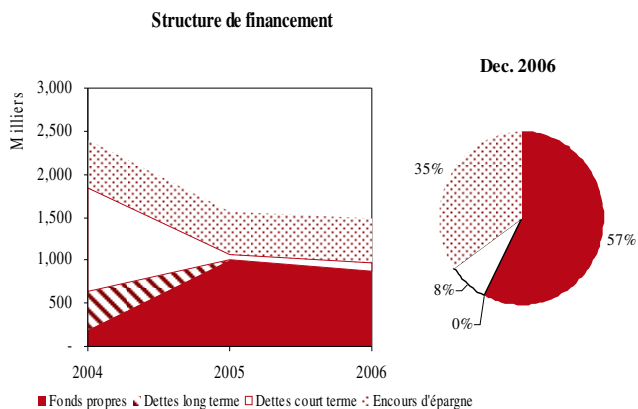
## Gestion Actif/ Passif

La situation des risques financiers à UMECTO est limitée:

- + Pas de risque de taux de change car toutes les opérations se font en monnaie locale et pas de risque de taux d'intérêt puisque les taux d'intérêt appliqués sont fixes.
- Mais il ya un risque de maturité entre les fonds mis à la disposition des mutuelles pour une durée de 12 mois et

les crédits d'investissement alloués par celles-ci aux membres d'une durée de 36 mois.

- Le ratio liquidité sur épargne est correct, il n'y a pas de risques de liquidité et l'épargne obligatoire représente 67% de l'épargne totale. Cependant, ceci n'est pas le fruit de politiques de gestion prudentielles de l'épargne publique.



## Stratégie de financement

- La structure de financement repose essentiellement sur les fonds de dotation alloués par SOCODEVI avec l'accord de l'AFD pour 45%<sup>2</sup> et sur l'épargne pour 48%. UMECTO n'a pas encore développé une stratégie claire et dynamique de diversification de ses bailleurs et de mobilisation de ressources supplémentaires pour financer sa croissance.

## Gestion de la liquidité

- La gestion de la trésorerie est centralisée au niveau du siège, ce qui est à l'origine de l'inexistence de plan de trésorerie au niveau des mutuelles.
- Il n'y a pas encore une politique approfondie de gestion prévisionnelle des liquidités. Les mutuelles n'ont aucune visibilité sur leur trésorerie et ne font pas de projections pour permettre à la faïtière d'avoir une gestion optimale de la trésorerie.

### Axes d'amélioration

- Préparation par toutes les mutuelles de plans de trésorerie pour une gestion optimale des ressources du réseau.
- Surveiller la gestion Actif-Passif lors des mises à dispositions de fonds au profit des mutuelles.
- Rechercher d'autres bailleurs pour financer la croissance du portefeuille.
- Sécuriser les zones où l'activité ou les traditions favorisent la constitution d'une épargne stable.

<sup>2</sup> La structure de financement en 2004 montre un niveau de dettes à court terme très élevé en raison de la double comptabilisation de la dette entre SOCODEVI et UMECTO et entre UMECTO et les mutuelles pour la mise à disposition des mêmes fonds.

## ■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « d »

### Analyse de la rentabilité

- UMECTO n'est pas encore rentable avant subventions. A fin 2006 le ROE était de (7,8%) et le ROA de (4,2%). En 2006 on a noté une dégradation du résultat net avant subvention qui est passé de - 2 M FCFA (- 3 K EUR) en 2005 à - 46 M FCFA (- 70K EUR), principalement en raison des pertes enregistrées sur les créances en souffrance à NEVAEME.
- La baisse continue du portefeuille sur les trois dernières années, combinée à la détérioration de sa qualité ont affecté le rendement déjà très faible qui est ainsi passé à 15,4% en 2006 et ne permet pas de couvrir les charges d'exploitation. Cette performance est largement inférieure à la moyenne de 30% observée auprès des institutions similaires.
- Le ratio de charges d'exploitation (21% en 2006) est faible, mais on note des besoins non satisfaits en matière de logistiques, de rémunération, de formation et de monitoring des crédits.

Les trois mutuelles (TIBI, YAYRA et KEKELI) malgré la baisse de leurs portefeuilles restent excédentaires, seule NEVAEME est déficitaire en raison de faiblesses constatées dans la gestion du portefeuille. Le réseau ne peut pas pour l'instant couvrir les charges de la faïtière et le redressement de NEVAEME est absolument nécessaire pour rétablir la rentabilité du réseau. Les perspectives de rentabilité sont limitées à court terme car l'assainissement total du portefeuille et sa croissance sont nécessaires pour amorcer une réduction du déficit.

### Axes d'amélioration

- Constituer des provisions pour l'ensemble des crédits litigieux et passer en perte les créances irrécouvrables ou contestées.
- Augmenter le niveau de rendement du portefeuille en facturant les services liés à la gestion.

*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

### Fiabilité des indicateurs non garantie

	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
<b>Portefeuille de prêt</b>			
<b>Evolution du portefeuille</b>			
Encours de crédit	2 677 051	1 769 032	1 633 560
Encours de crédit (CFA)	1 756 030 609	1 160 408 644	1 071 545 432
Evolution	nd	(33,9%)	(7,7%)
Encours de prêt moyen	1 338 526	1 553 650	1 561 215
Emprunteurs actifs	2 069	1 039	987
Evolution	nd	(49,8%)	(5,0%)
Encours moyen par client	1 294	1 703	1 655
% du PIB par habitant	421,8%	555,1%	539,6%
Prêt moyen au déboursement	nd	nd	nd
% du PIB par habitant	nd	nd	nd
<b>Qualité du portefeuille</b>			
Prêts réchelonnés	nd	nd	nd
PAR 31-365	nd	nd	7,6%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	2,4%	3,3%	6,5%
<b>Couverture du risque de crédit</b>			
Ratio de couverture du risque	nd	nd	44,4%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	(10,2%)	(3,7%)	5,2%
<b>Épargne</b>			
Encours d'épargne	nd	787 921	795 460
Encours d'épargne (CFA)	nd	516 842 328	521 787 845
Evolution	nd	nd	1,0%
% épargne obligatoire	nd	70,9%	66,6%
% épargne volontaire	nd	29,1%	33,4%
Épargnants actifs	nd	5 934	5 636
Evolution	nd	nd	(5,0%)
Encours moyen par épargnant	nd	133	141
Obligatoire	nd	nd	nd
Volontaire	nd	nd	nd
<b>Employés</b>			
Nombre total d'employés	60	58	67
% Agents de crédit	40,0%	36,2%	29,9%
Taux de renouvellement du personnel	1,7%	8,5%	20,8%
<b>Analyse financière</b>			
ROE	(26,1%)	(6,2%)	(7,0%)
Dettes / Fonds propres	11,3x	0,6x	0,7x
ROA	(2,1%)	(1,9%)	(4,2%)
<b>Structure de rentabilité</b>			
Rendement du portefeuille	18,6%	16,0%	16,8%
Ratio de charges d'exploitation	24,9%	21,7%	22,9%
Coût par emprunteur	161	325	363
Emprunteurs par employé	34	18	15
Emprunteurs par agent de crédit	86	49	49
Encours moyen par client (EUR)	1 294	1 703	1 655
Ratio de charges de financement	1,7%	0,2%	2,2%
Coût de l'épargne	5,1%	0,3%	0,5%
Coût des emprunts	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	0,6%	2,1%	0,0%
PAR 31-365	0,0%	0,0%	7,6%
Taux de pertes sur prêts	2,4%	3,3%	6,5%
<b>Optimisation des ressources</b>			
Encours de prêts / Actif total	72,3%	71,4%	69,3%
Revenus des placements en % des revenus financiers	10,4%	8,1%	4,2%
<b>Liquidité</b>			
Encours de prêts / encours d'épargne	306,7%	224,8%	205,7%
Liquidité / Actif total (LAR)	4,8%	4,7%	14,9%
<b>Ratios ajustés</b>			
Ratio de charges d'ajustement	5,9%	8,8%	2,6%
AROE	(79,5%)	(21,2%)	(9,9%)
AROA	(6,5%)	(6,4%)	(6,0%)
Autonomie financière	73,2%	62,0%	67,6%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	24,9%	21,7%	22,9%
Ratio ajusté de charges de financement	7,6%	9,0%	4,8%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	0,6%	2,1%	0,0%
<b>Taux de change 1 EUR= xx CFA</b>	<b>656,0</b>	<b>656,0</b>	<b>656,0</b>

nd : information non disponible

UMECTO	CFA	EUR		Evolution		
Bilan	Notes	déc. 2005	déc. 2006	2006/2005		
<b>ACTIF</b>		<b>1 573 461 355</b>	<b>1 494 918 385</b>	<b>2 398 726</b>	<b>2 278 988</b>	<b>(5,0%)</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>		<b>1 487 147 038</b>	<b>1 380 601 999</b>	<b>2 267 141</b>	<b>2 104 714</b>	<b>(7,2%)</b>
Disponibilités		73 975 676	223 222 607	112 775	340 301	201,8%
Investissements CT - valeur nette		202 448 649	78 103 660	308 631	119 068	(61,4%)
Encours net de prêts à CT		1 079 430 514	958 861 178	1 645 581	1 461 774	(11,2%)
Encours brut de prêts		1 116 965 713	994 803 772	1 702 803	1 516 569	(10,9%)
Provisions pour pertes sur prêts		37 535 199	35 942 594	57 222	54 794	(4,2%)
Intérêts courus non échus		1 525 550	639 495	2 326	975	(58,1%)
Sur encours de prêts		-	-	-	-	-
Sur investissements		1 525 550	639 495	2 326	975	(58,1%)
Autre actif CT		129 766 649	119 775 059	197 828	182 596	(7,7%)
<b>Actifs long terme (LT)</b>		<b>86 314 317</b>	<b>114 316 386</b>	<b>131 585</b>	<b>174 274</b>	<b>32,4%</b>
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		43 442 931	76 741 660	66 228	116 992	76,6%
Immobilisations - valeur nette		37 372 166	26 587 577	56 973	40 532	(28,9%)
Autres actifs LT		5 499 220	10 987 149	8 384	16 750	99,8%
<b>PASSIF</b>		<b>1 573 461 355</b>	<b>1 494 918 385</b>	<b>2 398 726</b>	<b>2 278 988</b>	<b>(5,0%)</b>
<b>Dettes</b>		<b>570 292 115</b>	<b>633 576 234</b>	<b>869 405</b>	<b>965 881</b>	<b>11,1%</b>
Dettes court terme		570 292 115	633 576 234	869 405	965 881	11,1%
Epargne à vue		149 888 542	175 432 924	228 504	267 446	17,0%
Epargne de garantie		366 221 447	345 378 034	558 301	526 525	(5,7%)
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-
Emprunts à court terme		-	-	-	-	-
Intérêts à payer		7 832 061	21 041 524	11 940	32 078	168,7%
Autres dettes court terme		46 350 065	91 723 752	70 660	139 832	97,9%
Dettes long terme		-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-
<b>Fonds propres</b>		<b>1 003 169 240</b>	<b>861 342 151</b>	<b>1 529 322</b>	<b>1 313 108</b>	<b>(14,1%)</b>
Capital social		25 856 920	30 164 460	39 419	45 985	16,7%
Fonds propres issus de subventions		842 642 021	691 099 404	1 284 599	1 053 574	(18,0%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention		134 670 299	140 078 287	205 304	213 548	4,0%
dont exercice en cours		(2 614 115)	(46 144 257)	(3 985)	(70 346)	1 665,2%
Autres		-	-	-	-	-

Notes:

UMECTO	Notes	CFA		EUR		Evolution 2006/2005
		déc. 2005	déc. 2006	déc. 2005	déc. 2006	
<b>Compte de résultat</b>						
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>		<b>207 078 466</b>	<b>192 549 539</b>	<b>315 689</b>	<b>293 540</b>	<b>(7,0%)</b>
Revenus du portefeuille		162 931 839	171 595 895	248 388	261 596	5,3%
Intérêts reçus sur prêts		162 931 839	171 595 895	248 388	261 596	5,3%
Frais et commissions sur prêts		-	-	-	-	-
Pénalités reçues sur prêts		-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		16 846 374	8 090 987	25 682	12 335	(52,0%)
Autres produits liés aux services financiers		27 300 253	12 862 657	41 619	19 609	(52,9%)
<b>Intérêts versés et charges assimilées (b)</b>		<b>1 670 344</b>	<b>22 517 837</b>	<b>2 546</b>	<b>34 328</b>	<b>1 248,1%</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	19 994 402	-	30 481	-
Intérêts versés sur épargne		1 670 344	2 473 435	2 546	3 771	48,1%
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	50 000	-	76	-
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>		<b>205 408 122</b>	<b>170 031 702</b>	<b>313 143</b>	<b>259 212</b>	<b>(17,2%)</b>
<b>Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)</b>		<b>21 157 156</b>	<b>270 400</b>	<b>32 254</b>	<b>412</b>	<b>(98,7%)</b>
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		21 157 156	270 400	32 254	412	(98,7%)
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-
<b>Charges d'exploitation (e)</b>		<b>221 591 309</b>	<b>234 903 558</b>	<b>337 814</b>	<b>358 108</b>	<b>6,0%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)		83 621 798	68 011 808	127 481	103 683	(18,7%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		137 969 511	166 891 750	210 333	254 425	21,0%
Dépréciation et amortissement		24 967 441	16 289 435	38 063	24 833	(34,8%)
Conseil		-	-	-	-	-
Fournitures de bureau		9 115 347	11 073 532	13 896	16 881	21,5%
Eau Electricité		5 634 800	3 285 800	8 590	5 009	(41,7%)
Locations		7 797 500	5 161 600	11 887	7 869	(33,8%)
Entretien et Réparations, Assurances		10 399 003	9 844 450	15 853	15 008	(5,3%)
Transport		14 643 260	13 993 175	22 324	21 332	(4,4%)
Télécommunications		7 849 646	6 103 770	11 967	9 305	(22,2%)
Autres services extérieurs		7 015 892	12 945 238	10 696	19 735	84,5%
Autres		50 546 622	88 194 750	77 058	134 452	74,5%
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]</b>		<b>(37 340 343)</b>	<b>(65 142 256)</b>	<b>(56 925)</b>	<b>(99 309)</b>	<b>74,5%</b>
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]</b>		<b>(37 340 343)</b>	<b>(65 142 256)</b>	<b>(56 925)</b>	<b>(99 309)</b>	<b>74,5%</b>
Produits non-opérationnels (i)		38 703 640	20 117 412	59 003	30 669	(48,0%)
Charges non-opérationnelles (j)		3 977 412	1 119 413	6 064	1 707	(71,9%)
<b>Résultat net avant subventions [k=h+i-j]</b>		<b>(2 614 115)</b>	<b>(46 144 257)</b>	<b>(3 985)</b>	<b>(70 346)</b>	<b>1 665,2%</b>
Subventions (l)		7 321 400	36 387 724	11 161	55 473	397,0%
<b>Résultat net [m=k+l]</b>		<b>4 707 285</b>	<b>(9 756 533)</b>	<b>7 176</b>	<b>(14 874)</b>	<b>(307,3%)</b>

Notes:

## ■ 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.