

PRODIA-AC, Burkina Faso

Promotion du Développement Industriel, Artisanal et Agricole (PRODIA) a été créée en 1978 sous forme de projet et institutionnalisée en Association Civile (AC) à but non lucratif le 22 juin 1981. PRODIA a signé une Convention quinquennale avec le Ministère de l'Économie et des Finances du Burkina Faso le 1^{er} juin 1999, renouvelée le 20 octobre 2008. L'institution sert essentiellement des micro-entrepreneurs et des petites et moyennes entreprises intervenant dans les secteurs du commerce et de l'artisanat en milieu urbain et périurbain à travers un réseau de 4 agences dont 3 situées dans la ville de Ouagadougou. En décembre 2008, PRODIA comptait 1 565 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 871 M FCFA (1,3 M EUR).

Rating GIRAFE

Rating

C-

Tendance

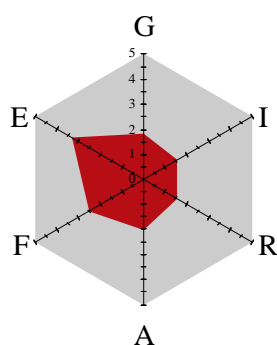
Stable

Date

Août 2009

Valable jusqu'en juillet 2010

Détail de la note



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

Contact Planet Rating

Lucie CHARRIER
lcharrier@planetrating.com
Tel : + 221 33 825 75 40

Contact IMF

Mahamadou OUEDRAOGO
01 BP 2344 Ouagadougou 01
Burkina Faso + 226 50 34 31 11
prodia@fasonet.bf

Éléments-clés de la notation

- PRODIA enregistre des résultats positifs depuis 2005 (ROA de 4,5% en 2008) qui doivent néanmoins être relativisés en raison du niveau artificiellement bas de certains ratios (charges de provisions pour pertes sur prêts, charges d'exploitation).
- Le fonctionnement actuel des organes de gouvernance et de l'équipe de direction ne permet pas une prise de décision et une gestion opérationnelle optimale de l'institution, exposant ainsi PRODIA au risque de personne-clé.
- PRODIA a développé une méthodologie de crédit adaptée à sa clientèle-cible. Cependant un suivi insuffisant des clients en retard et un manque de fiabilité des données produites par le SIG sur le portefeuille à risque n'ont pas permis à ce jour de réduire efficacement l'exposition de l'institution au risque de crédit.
- Afin d'améliorer ses performances actuelles et accroître sa part de marché, PRODIA devra relever un certain nombre de défis qui portent notamment sur le renforcement de la gouvernance, la production d'une information fiable, la mise en place d'une politique efficace de gestion des risques, l'amélioration de la qualité du portefeuille et la diversification des sources de financement.

Tendance

La note a été attribuée avec une tendance « **stable** » en raison des défis restant à relever par PRODIA et de la sous-évaluation actuelle des charges de provisions et d'exploitation qui est susceptible d'impacter la rentabilité future de l'institution.

Indicateurs de performance

EUR	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Actif	1 052 501	1 145 094	1 158 490	1 206 415	1 472 033
Encours de crédit	859 319	927 705	1 085 805	1 106 445	1 328 319
Emprunteurs actifs	1 860	1 790	1 887	1 490	1 565
Encours moyen par client	462	518	575	743	849
Employés	17	17	16	16	15
ROE	(1,5%)	2,2%	0,8%	3,2%	5,0%
ROA sans subventions	(1,4%)	2,1%	0,8%	3,1%	4,5%
Rendement du portefeuille	19,7%	27,3%	19,8%	22,7%	21,7%
Ratio de charges d'exploitation	31,7%	19,2%	17,0%	19,4%	14,0%
Ratio de charges de financement	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	(9,6%)	6,8%	3,2%	(0,9%)	1,5%
PAR 31-365 (*)	2,4%	17,7%	4,7%	2,9%	4,3%
PAR > 365 (*)	N/A	N/A	6,5%	N/A	N/A
Taux de pertes sur prêts (*)	N/A	N/A	N/A	7,1%	N/A

(*) En raison des retraitements manuels réalisés par PRODIA, Planet Rating ne peut s'engager sur la fiabilité des données sur le portefeuille à risque (PAR) et le taux de pertes sur prêts.

REF : LC/270709

Secteur de la microfinance

Le secteur de la microfinance au Burkina Faso s'est développé dans les années 70 et a connu un fort essor à partir des années 90 grâce au soutien de partenaires techniques et financiers nationaux et internationaux tels que la Banque Mondiale, le PNUD-FENU, etc. D'après les dernières statistiques disponibles¹, près de 1,1 millions de burkinabés (soit près de 8% de la population totale) bénéficiaient des services financiers offerts par 70 institutions de microfinance (IMF) distinctes (regroupant plus de 470 caisses de base agréées) pour un encours d'épargne de plus de 62 MM FCFA (95 M EUR) et un encours de crédit de plus de 53 MM FCFA (81 M EUR) en septembre 2008.

Largement favorisées par le cadre réglementaire PARMEC (cf. infra), les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit dominent largement le secteur avec une part de marché estimée à plus de 60%. Les fonds nationaux (7%), les structures de crédit direct (5%) et les autres structures (projets, ONG, associations à volet crédit, etc.)² se partagent le reste du marché. Le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB) occupe une place prépondérante avec une part de marché estimée à 75% tant en encours d'épargne que de crédit. Le RCPB est la seule institution, avec le FAARF³ (structure de crédit direct destinée aux femmes organisées en groupes solidaires), à offrir ses services dans l'ensemble du pays, les autres institutions ayant en général uniquement une couverture régionale. Parmi les institutions les plus développées, on compte GRAINE Sarl (CRS), PAMF-BF (réseau Aga Khan), PRODIA, URC-BAM, URSEC, UCEC-Z, MUFEDE, les CVECA (CIDR). La plupart des institutions de microfinance offrent à la fois des services d'épargne (dépôt à vue, et moins fréquemment dépôts à terme) et de crédit (crédit en général court terme et inférieur à 3 M FCFA soit 4,5 K EUR), certaines institutions offrant également des services de domiciliation de salaire, de transfert d'argent ou encore d'assurance. Depuis 2005, un nombre croissant de banques commerciales investissent dans le secteur de la microfinance, soit par l'offre directe de service de crédit ou de transfert d'argent (Banque Agricole et Commerciale du Burkina, Banque Commerciale du Burkina, etc.), soit par le refinancement d'IMF (BICIAB, Ecobank, Banque Atlantique, Bank of Africa).

Les activités de microfinance dans la zone UEMOA sont encadrées depuis 1993 par la loi PARMEC et ses déclinaisons dans les législations nationales. La loi PARMEC vient en dérogation à la loi bancaire et favorise le développement d'institutions coopératives ou mutualistes

pour mener les activités de microfinance. Elle place les IMF sous la supervision du Ministère de l'Economie et des Finances⁴ et de la BCEAO (approbation des statuts, envoi de rapports financiers annuels, conduite de missions de contrôle et de supervision, définition d'un taux d'intérêt maximum, exigence de respect de certains ratios prudentiels, etc.). La récente révision de la loi PARMEC entreprise par la BCEAO au milieu des années 2000 vise à pallier les faiblesses du cadre réglementaire actuel : ratios prudentiels insuffisants pour permettre un développement optimal des IMF et assurer une bonne maîtrise des risques, difficulté à opérer pour les institutions non-mutualistes, format comptable peu adapté aux activités de microfinance, etc. Ce processus a conduit au Burkina Faso à l'adoption par l'Assemblée Nationale de la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés (révision de la loi PARMEC) le 14 mai 2009 et la mise en œuvre du décret d'application à compter de fin juillet 2009.

Le Burkina Faso s'est doté en 2006 d'une Stratégie Nationale de la Microfinance afin de professionnaliser le secteur, renforcer les capacités des IMF et le cadre institutionnel, améliorer l'accès aux services financiers du plus grand nombre en développant un système financier inclusif et pallier les faiblesses constatées au cours des dernières décennies en termes de gouvernance, de transparence, de fiabilité des données financières, d'accès aux ressources financières de longue durée, etc. Le Plan d'actions 2006-2010 visant à mettre en œuvre la Stratégie Nationale a connu des retards dans son application en raison des difficultés rencontrées pour mobiliser les financements nécessaires qui ont finalement été obtenus avec le soutien de la coopération danoise.

L'Etat burkinabé œuvre également pour la promotion du secteur à travers plusieurs leviers tels que : 1) le Plan d'Actions pour le Financement du Monde Rural (PA/FMR), lancé en 2000 et doté d'un budget d'environ 5 MM FCFA (7,6 K EUR), qui a permis de financer des opérations de renforcement institutionnel et d'équipement pour plusieurs IMF ; 2) la contractualisation des volets crédit des projets des partenaires de l'Etat avec les intervenants privés (cas du PAICB/PNUD avec le RCPB, du PDI avec l'URSEC, etc.) ; 3) la mise en œuvre de structures pour aider les activités génératrices de revenus de la population cible de la microfinance avec le lancement, en plus du FAARF, du Fonds d'Appui au Secteur Informel (FASI), du Fonds d'Appui à la Promotion de l'Emploi (FAPE), du Fonds Burkinabé de Développement Economique et Social (FBDES).

¹ Statistiques au 30 septembre 2008 de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance au Burkina Faso (APIM-BF).

² Stratégie Nationale de la Microfinance, adoptée en 2006

³ Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes

⁴ Une Direction de la Microfinance logée au Ministère de l'Economie et des Finances a été créée en mai 2007. Elle est en charge de la régulation et la supervision du secteur de la microfinance au Burkina Faso.

Environnement politique et économique

Or, valeur refuge

L'activité a été portée en 2008 par les investissements dans le secteur minier, tandis que la hausse des cours mondiaux a permis de compenser une chute de 50 % des récoltes de coton, due entre autres à l'abandon de la culture de l'or blanc au profit d'une agriculture de subsistance. En 2009, les investissements dans le secteur aurifère devraient se maintenir, les cours de l'or étant appelés à se stabiliser. Les exportations de coton devraient rester décevantes, en raison d'incitations insuffisantes à la reprise de sa culture. La croissance demeurera au total insuffisante au regard des Objectifs du millénaire, le pays restant classé à la 176^e place sur 177 en termes de développement humain. Le recul des prix des denrées alimentaires et de l'essence devraient faire retomber les tensions inflationnistes, nourries également par des infrastructures de transport et distribution défaillantes.

La nécessité de maintenir le niveau d'aide publique

Les comptes publics sont déséquilibrés, grevés par l'étranglement de la base fiscale et l'importance du secteur informel. De même, les comptes courants pâtissent de termes de l'échange défavorables. En 2009, le repli des prix des produits de base devrait toutefois favoriser une légère réduction du déficit. La position extérieure du pays s'est renforcée suite aux annulations des dettes au titre des initiatives PPTTE et IADM. Pour autant, la couverture du besoin de financement pourrait souffrir en 2009 du reflux des IDE, dans un contexte de remontée de l'aversion au risque émergent. Aussi, le maintien de l'aide internationale s'avérera-t-il d'autant plus nécessaire.

Apaisement social et stabilisation de la situation ivoirienne

La prééminence du président Blaise Compaoré ne devrait pas être remise en cause, malgré l'intensification des dissensions au sein du parti de gouvernement, le Congrès pour la démocratie et le peuple et les tensions sociales suscitées par l'envolée des prix des denrées de base. Blaise Compaoré, qui a élargi la composition du gouvernement à des membres de partis de l'opposition, devrait même être bien placé pour entamer un quatrième mandat en 2010. Il devrait ainsi pouvoir poursuivre les réformes appuyées par le FMI, et notamment celles axées sur la privatisation de secteurs phares de l'économie. Blaise Compaoré jouit par ailleurs d'une aura régionale, en tant que médiateur dans la crise ivoirienne. La stabilisation de la situation en Côte d'Ivoire demeure d'ailleurs une des clés du développement du Burkina Faso.

Notation Coface pays : C

Les perspectives économiques et politiques très incertaines et un environnement des affaires comportant de nombreuses

lacunes sont de nature à détériorer sensiblement le comportement de paiement. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est élevée.

Notation Coface environnement des affaires : C

L'environnement des affaires est difficile. Les bilans des entreprises sont souvent indisponibles et peu fiables. Le recouvrement de créances est aléatoire. Les institutions présentent de nombreuses insuffisances. Les entreprises évoluent dans un cadre difficile. Cela constitue un risque important pour les transactions interentreprises.

(Millions USD)	2006	2007	2008(e)	2009(p)
Croissance économique (%)	5,5	3,6	4,5	5,6
Inflation (%)	2,4	-0,2	9,5	5
Solde public/PIB (% , hors dons)	-11,3	-12,2	-11,5	-10,9
Exportations	589	618	711	873
Importations	1 075	1 214	1 724	1 830
Balance commerciale	-486	-597	-1 013	-957
Balance courante/PIB (% , hors dons)	-12,6	-12,6	-16,2	-14,9
Dette extérieure/PIB (%)	25	24	24	26
Service de la dette/exports bs (%)	5,1	5,2	4,4	5,8
Réserves en mois d'importations	4,5	7,0	6,2	5,4

Sources : COFACE @rating ; www.cofacerating.com; données reproduites avec l'autorisation de la COFACE, actionnaire de Planet Rating
(e) estimation, (p) prévision

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

Promotion du Développement Industriel, Artisanal et Agricole (PRODIA) a été créée en 1978 sous forme de projet et institutionnalisée en Association Civile à but non lucratif le 22 juin 1981. PRODIA a signé une Convention quinquennale pour exercer ses activités de microfinance avec le Ministère de l'Économie et des Finances du Burkina Faso le 1^{er} juin 1999, renouvelée le 20 octobre 2008. Conformément à la réglementation PARMEC, PRODIA est placée sous la supervision de la Direction de la Microfinance, logée au Ministère de l'Économie et des Finances, qui peut conduire des missions d'inspection. Une mission d'inspection de PRODIA a été réalisée en mai 2008 relevant certaines insuffisances au niveau de la gouvernance, de la gestion de l'information, l'absence de Plan d'Affaires actualisé, etc.

PRODIA clôture son exercice comptable le 31 décembre. Les états financiers sont audités depuis la création de l'institution et sont présentés conformément au référentiel comptable de la réglementation PARMEC. Les états financiers sont régulièrement certifiés sans réserve. Les états

financiers sont audités depuis 1998 par le Cabinet CECCO et PRODIA envisage de changer de Commissaire aux comptes à compter de 2010 conformément aux principes de l'OHADA qui prône un renouvellement régulier des mandats des Commissaires aux Comptes⁵.

Propriété

PRODIA est une Association Civile à but non lucratif comptant à ce jour 16 membres majoritairement de nationalité burkinabé qui se répartissent entre les membres fondateurs, les membres agréés et les membres d'honneur. Le titre de membre peut être décerné à toute personne physique ou morale par l'Assemblée Générale Ordinaire sur demande expresse pour les membres agréés et sur proposition du Conseil d'Administration pour les membres d'honneur. L'Assemblée Générale est composée de l'ensemble des membres de l'Association. Le CA est composé de 7 membres élus pour des mandats de 3 ans renouvelables sans limitation de mandat.

Subventions

Au 31 décembre 2008, PRODIA a reçu 448,7 M FCFA (0,7 M EUR) sous forme de subventions destinées à l'octroi de crédits et 28,3 M FCFA sous forme de subventions d'exploitation principalement de la part de SOS Faim Luxembourg, partenaire stratégique de l'institution depuis 1994. Depuis le début de l'année 2009, PRODIA a reçu deux subventions respectivement de 8,2 M FCFA (12,5 K EUR) de SOS Faim Luxembourg pour financer l'ouverture de l'agence de Koudougou et de 13 M FCFA (20 K EUR) de la Fondation ARGIDIUS⁶ destinée au renforcement des capacités de l'institution.

Prodia a par ailleurs bénéficié à trois reprises de missions d'assistance technique de la part de volontaires canadiens dans le cadre du partenariat conclu entre l'APIM-BF et l'ACDI⁷ notamment pour la rédaction de procédures en 2006 et 2007.

Composition du financement

En décembre 2008, PRODIA était financée à hauteur de 85% par des fonds propres (issus à 47% de subventions et à 38% des réserves et reports à nouveau cumulés depuis 2004) et 15% par des dettes (7% à court terme et 8% à long terme).

⁵ Selon les principes de l'OHADA (art 704), la durée des fonctions du Commissaire aux Comptes lorsqu'il est désigné par l'Assemblée Générale Ordinaire est de six exercices sociaux.

⁶ La Fondation ARGIDIUS basée en Suisse a été créée en 1956 dans l'objectif d'apporter un soutien financier à des organisations mettant en œuvre des initiatives visant à la création d'emplois pour des personnes à faibles revenus. Elle intervient notamment dans le domaine de la microfinance. En Afrique de l'Ouest, elle est présente au Mali, au Niger et au Burkina Faso.

⁷ Agence canadienne de développement international

SOS Faim a accordé à PRODIA en 2008 une lettre de garantie internationale qui a permis à l'institution de bénéficier d'un emprunt auprès d'Ecobank à un taux préférentiel (cf. « Financement et liquidité »).

Equipe de direction

L'équipe de direction est composée du Directeur Exécutif (DE), du Comptable/Administrateur et du Contrôleur Interne. Les membres de l'équipe de direction sont présents dans l'institution depuis plus de 10 ans et ont participé à de nombreuses formations dans le domaine de la microfinance depuis leur arrivée dans l'institution. L'équipe de direction se réunit à fréquence hebdomadaire. Le Directeur Exécutif, M. Mahamadou OUEDRAOGO occupe ce poste depuis 1993, est titulaire d'une Maîtrise en Sciences de Gestion et est diplômé du Centre d'Etudes Financières Economiques et Bancaires de l'Agence Française de Développement (CEFEB). M. OUEDRAOGO est très investi dans la promotion de la microfinance au Burkina Faso et en Afrique en tant que Président en exercice de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance au Burkina Faso (APIM-BF). Il a également été Président de l'APIM-BF de sa création en juin 2002 à 2005 et a été réélu en mai 2009.

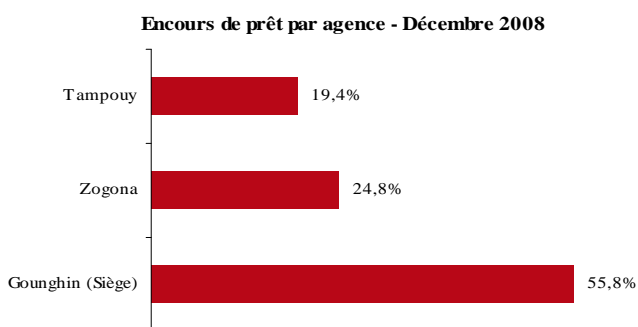
Organisation

L'équipe de PRODIA est composée actuellement de 15 personnes hors équipe de direction, dont 6 agents de crédit et 3 caissières. La prospection des clients, l'analyse, le montage du dossier et le suivi du client sont réalisés par les agents de crédit. Les décisions de crédit sont prises au cours de Comités de Crédit hebdomadaires composés du DE, des agents de crédit et du Responsable du Service recouvrement et contentieux. Les décaissements se font par chèque remis aux clients et retirés par ces derniers à la BICIAB. Les remboursements se font en liquide, par chèque ou par versement dans les agences ou à la banque (BICIAB).

Depuis 2004, PRODIA utilise le logiciel Perfect pour la gestion de son portefeuille de crédit, le suivi comptable et des transactions de caisse. Perfect a été développé par la société CAGECFI basée au Togo. La maintenance du logiciel est assurée par le cabinet d'assistance informatique DJAGO International basé à Ouagadougou, partenaire de CAGECFI au Burkina Faso. En plus du module de gestion du crédit, le logiciel est doté d'un module de gestion de l'épargne mais l'institution ne propose pas encore ce type de produit (cf. « Produits et services »). Depuis fin 2008, PRODIA utilise la version 5 de Perfect et CAGECFI prévoit de livrer la version 6 d'ici fin 2009 intégrant les dispositions de la nouvelle réglementation et notamment le nouveau plan comptable. PRODIA utilise également le logiciel Paye Vit V6 pour le traitement des salaires.

Le suivi de l'activité et des transactions de caisse est réalisé quotidiennement dans Perfect au niveau des agences. Les agences produisent un rapport d'activité mensuel (encours de crédit, montant des déboursements et remboursements, clients défaillants, etc.) sous Excel à partir des informations de Perfect pour les crédits sains et d'un suivi manuel pour les crédits en retard. Les agences n'étant pas interconnectées, la production de l'information consolidée sur le portefeuille d'activités est réalisée à 1) fréquence semestrielle sous Excel pour les indicateurs de base (encours de crédit, montant des remboursements, taux d'impayés, etc.) et 2) à fréquence annuelle dans Perfect pour le suivi des crédits sains (à partir de la consolidation des bases de données des agences) et sous Excel pour les crédits en souffrance (à partir de retraitements manuels). Le suivi comptable est réalisé en temps réel dans Perfect. Les états financiers sont produits à fréquence annuelle. Les logiciels Perfect V5 et Paye Vit V6 ne sont pas intégrés.

Pénétration du marché



A ce jour PRODIA offre des crédits à ses clients à travers un réseau de 4 agences dont trois situées à Ouagadougou et une à Koudougou, à l'ouest de Ouagadougou, ouverte le 1^{er} juin 2009. En décembre 2008, plus de la moitié de l'activité de l'institution (55,8%) était réalisée par l'agence de Gounghin où est situé le siège de PRODIA. PRODIA envisage de poursuivre son expansion géographique au cours des prochaines années avec l'ouverture de plusieurs agences dans les grandes villes du Burkina Faso telles que Bobo Dioulasso afin d'obtenir une couverture nationale. Les clients de l'institution (1 565 emprunteurs actifs en décembre 2008 dont 62% de femmes) sont majoritairement des micro-entrepreneurs et des petites et moyennes entreprises (PME) intervenant dans les secteurs du « petit commerce » (54% des montants déboursés en 2008) et de l'artisanat (26%) en milieu urbain et périurbain. Les autres activités financées sont la prestation de services (15%), l'élevage (4,5%) et l'agriculture (0,5%).

Produits et services

PRODIA offre un produit de crédit (le crédit ordinaire). L'institution ne propose pas encore de produits d'épargne

mais planifie de lancer des produits d'épargne dans les années à venir afin de répondre aux demandes de ses clients et augmenter les sources de financement de l'institution.

Le crédit ordinaire est destiné à financer des activités génératrices de revenus dans le secteur du commerce, de l'artisanat, des services et de l'agriculture pour des porteurs de projet déjà en activité qui disposent d'un projet d'extension générateur de revenus. Ces crédits sont ainsi majoritairement destinés à financer l'achat de petit équipement, le fonds de roulement ou le préfinancement de marché. Les crédits accordés sont évolutifs, tout client devant d'abord bénéficier d'un crédit d'un montant maximal de 300 K FCFA (457 EUR) à 500 K FCFA (762 EUR) avant de pouvoir bénéficier d'un crédit de montant plus élevé. La durée des crédits varie de 1 à 18 mois avec une durée moyenne de 12 mois. Les montants accordés varient d'un minimum de 50 K FCFA (76,2 EUR) à 3 M FCFA (4,6 EUR). Le plafond a été augmenté de 1,5 M (2,3 K EUR) à 3M (4,6 K EUR) à compter du 31 décembre 2007. La taille moyenne des prêts accordés est de 500 K FCFA (762 EUR). Les remboursements peuvent être mensuels, trimestriels, semestriels ou à échéance unique selon le cycle de production et de vente de l'activité financée avec une majorité de remboursements mensuels. Les clients peuvent bénéficier d'une période de grâce de 3 mois maximum sur le remboursement du capital.

Tous les prêts accordés requièrent :

- Le paiement de frais de dossier équivalent à 1% du montant du crédit accordé avec un maximum de 5 000 FCFA (7,62 EUR).
- Le paiement de frais d'étude de dossier à hauteur de 7 000 FCFA (10,6 EUR) pour les crédits de plus de 100 K FCFA (152,4 EUR).
- La signature par le client d'un contrat d'assurance (1% du montant du prêt accordé), destiné à assurer l'institution et la famille du client en cas de décès de ce dernier. Depuis 2008, PRODIA a établi un partenariat (phase test sur les crédits de gros montants) avec Sonar-Vie, une société d'assurances basée à Ouagadougou, afin de se conformer à la législation en vigueur stipulant que les IMF ne sont pas habilitées à gérer des contrats d'assurance. Selon les termes du partenariat, un client bénéficiant d'un prêt supérieur à 750 K FCFA (1 143 EUR) signe un contrat d'assurance avec Sonar-Vie tandis que PRODIA est en charge de la gestion du contrat d'assurance pour le compte de Sonar-Vie.
- La constitution de garanties matérielles (hypothèques sur un bien immeuble ou meuble, nantissement, permis urbain d'habiter, etc.) et/ou de cautions (cessions volontaires de salaire d'avalés salariés publics ou privés).

PRODIA applique un taux d'intérêt nominal de 1,5% mensuel calculé sur le capital initial. Dans des cas très

spécifiques (crédit préfinancement de marché, bons de commande, participation à des activités de très courte durée, etc.), le taux d'intérêt appliqué est de 2% mensuel calculé sur le capital initial. Le Taux Effectif Global (TEG) varie de 28,4% (prêts à remboursements trimestriels) à 40% (remboursements mensuels). Les pénalités de retard sont de 2 000 FCFA (3 EUR) par mois de retard après un délai de grâce de 5 jours pour les crédits à remboursements mensuels et 1% de l'échéance pour les crédits à remboursement unique. Après plusieurs mois de retard, PRODIA applique une majoration de 6 points au taux d'intérêt.

PRODIA propose deux types particuliers de crédit ordinaire avec certaines modalités adaptées aux besoins de populations spécifiques :

- Le crédit ordinaire destiné à un membre d'une structure d'appui avec qui PRODIA a signé un protocole d'accord agissant comme une garantie en cas de défaut de remboursement d'un des membres.
- Les prêts aux salariés à des taux d'intérêt préférentiels (5%).

Réseaux et affiliations

PRODIA est affiliée à l'APIM-BF dont le Président en exercice depuis mai 2009 est le DG de PRODIA. PRODIA est également membre de l'Association Africaine de Crédit Rural et Agricole (AFRACA)⁸, la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso, le Réseau Africain d'Appui à la Micro et Petite Entreprise (RAMPE), le Secrétariat Permanent des ONG du Burkina Faso (SPONG).

■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « d »

Prise de décision

Le processus de prise de décision de PRODIA est fonctionnel mais certaines insuffisances limitent son efficacité. Les membres des organes de gouvernance partagent la vision et la mission de l'institution, montrent un bon niveau d'implication (taux de présence élevé aux réunions) et la diversité de leurs parcours (anciens fonctionnaires, banquiers, artisans, etc.) permet à l'institution de bénéficier de compétences techniques variées. Cependant, la composition actuelle des organes de gouvernance n'est pas optimale en raison : 1) du système de cooptation des membres de l'AG et par conséquent des administrateurs, qui limite leur légitimité et leur indépendance dans la prise de décision (cf. « Présentation

Institutionnelle »), 2) du manque d'expérience spécifique dans le domaine de la microfinance pour la plupart des membres de l'Association et 3) d'un insuffisant renouvellement des membres au sein des organes⁹. Le processus de prise de décision pâtit également de l'irrégularité de la tenue des réunions du CA (2 en 2007, 3 en 2008), d'un manque de réactivité dans la prise de décision¹⁰ et d'une information de pilotage transmise aux administrateurs insuffisante en termes d'exhaustivité (centrée sur le portefeuille d'activités) et de fréquence (semestrielle en moyenne). En outre, l'absence de suivi formalisé de l'application des décisions handicape une mise en œuvre rapide et efficace des décisions.

En tant qu'Association Civile bénéficiant d'une Convention quinquennale avec le Ministère de l'Economie et des Finances, PRODIA a une forme légale et institutionnelle appropriée pour mener à bien ses activités de crédit actuelles et de collecte d'épargne dans le futur. Cependant, les administrateurs sont conscients des limitations inhérentes à l'organisation sous forme d'Association à but non lucratif pour une IMF (difficulté à mobiliser des financements, etc.) et étudient actuellement la possibilité de transformation de l'Association en Société Anonyme ou en Mutuelle d'épargne et de crédit.

Planification

En l'absence de Plan d'Affaires (PA) actualisé, PRODIA ne dispose pas de stratégie, d'objectifs opérationnels et de projections financières formalisés. PRODIA a initié un processus de planification stratégique en 2004 avec l'élaboration d'un premier PA pour la période 2004-2008¹¹. Jugé inadapté, incomplet et trop ambitieux notamment en termes de stratégie et de projections financières, ce PA n'a pas été validé par le CA et n'a pas été mis en œuvre. Bien que certains objectifs stratégiques soient identifiés et partagés au sein du CA (extension géographique, lancement de l'épargne, etc.), l'absence d'un document de référence stratégique formalisé handicape le pilotage sur le long terme de l'institution. Un nouveau PA doit être réalisé d'ici fin 2009 avec l'assistance de consultants externes¹² avec pour objectif de combler les insuffisances actuelles du processus

⁹ Tous les membres du CA sont administrateurs depuis 2005 et en sont à leur deuxième mandat.

¹⁰ Les budgets 2008 et 2009 ont été adoptés en cours d'année par le CA, les statuts du personnel et la grille de salaires réalisés en 2007 n'ont pas encore été adoptés par le CA, etc.

¹¹ Le Plan d'Affaires 2004-2008 a été réalisé avec l'assistance d'un consultant externe (en charge plus particulièrement de la mise en œuvre du processus d'élaboration du Plan d'Affaires et de sa rédaction).

¹² PRODIA a fait une demande pour bénéficier du PACDE (Projet d'Appui à la Compétitivité et au Développement de l'Entreprise) initié par la Banque Mondiale en partenariat avec le Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat du Burkina Faso. Un volet du PACDE propose une assistance aux entreprises et IMF dans la réalisation de leur Plan d'Affaires.

⁸ L'AFRACA regroupe des banques centrales, banques commerciales, IMF et des programmes nationaux impliqués dans le financement du développement agricole et rural en Afrique.

de planification stratégique. Il aura notamment pour objectif d'identifier une stratégie et des objectifs à moyen et long terme à partir d'une analyse approfondie de l'environnement externe et des performances actuelles de l'institution.

PRODIA ne dispose pas à ce jour de projections financières pour les trois prochaines années. L'institution réalise à fréquence annuelle un compte de résultat prévisionnel et un budget, ce dernier faisant l'objet d'une analyse des écarts à fréquence trimestrielle. Cependant, l'absence de projections financières pour les années 2010 et 2011 et pour le bilan, l'adoption tardive du budget par le CA¹³ et l'absence de mises à jour du budget en cours d'année ne permettent pas de réaliser un suivi adapté et d'identifier précisément les besoins de financement pour les années à venir.

La faible participation du personnel au processus de planification stratégique, qui se limite actuellement à la détermination de l'objectif de volume de décaissement annuel par agence, ne permet pas une contribution qualitative des employés et une appropriation suffisante des objectifs stratégiques par ces derniers.

Equipe de direction

L'équipe de direction présente une bonne connaissance de l'institution et du secteur de la microfinance (par la participation à de nombreuses formations et ateliers), cependant la concentration des responsabilités au niveau du DE ne permet pas une gestion stratégique et opérationnelle optimale de l'institution. Le DE est impliqué et expérimenté occupant son poste depuis 1993 et ayant été le Président de l'APIM-BF pendant plusieurs années, où il a pu développer des capacités de négociation avec des partenaires stratégiques nationaux et internationaux. Cependant, le DE concentre l'essentiel des pouvoirs de décision opérationnelle et est en charge de nombreuses activités (gestion des ressources humaines, validation des dossiers de crédit, recherche de partenaires financiers, etc.) tandis que les autres membres de l'équipe de direction participent peu à la supervision et à la prise de décision opérationnelle. PRODIA est ainsi exposée à un risque de personne clé en raison du caractère peu collectif de la prise de décision sur les questions clés, l'irrégularité et la non-formalisation des points d'échange hebdomadaires et l'absence de dispositif formalisé pour assurer l'intérim du DE (en cas d'absence prolongée) ou son remplacement (en cas de départ).

Par ailleurs, la décision de recourir fréquemment à une expertise externe dans des domaines clés tels que la planification stratégique ou la diversification de la gamme de

produits a handicapé la gestion opérationnelle et la mise en œuvre des décisions au cours des dernières années (Plan d'Affaires non mis à jour depuis 2004, lancement retardé des produits d'épargne en raison du retard pris dans la réalisation de l'étude de faisabilité par un consultant externe, etc.).

PRODIA planifie de créer de nouveaux postes d'encadrement (Responsable Marketing, Responsable du Service Crédit, etc.) pour accompagner la croissance de son portefeuille d'activités, ce qui permettra notamment de renforcer l'efficacité et l'autonomie de l'équipe de direction vis-à-vis des partenaires extérieurs.

Gestion des ressources humaines

En dépit de l'existence de procédures de gestion des ressources humaines récemment mises à jour (recrutement, gestion de carrière, etc.)¹⁴, la mise en œuvre partielle et l'absence de formalisation de certaines procédures (évaluations, primes, etc.) n'ont pas permis d'assurer un niveau de satisfaction et de motivation suffisant du personnel.

La politique de recrutement, centrée sur un test des compétences des candidats au cours de stages de pré-emploi d'une durée moyenne d'une année, permet d'identifier les candidats avec les compétences appropriées grâce notamment au système de tutorat des stagiaires par les agents de crédit. Cependant le manque de formalisation des termes de la collaboration (absence de contrats de travail et de signature d'engagements de confidentialité de la part des stagiaires) expose PRODIA à des risques élevés (risque de diffusion d'informations confidentielles, risque de départ sans préavis, risque de réputation, etc.).

L'institution a également mis en œuvre des dispositifs permettant l'amélioration des compétences du personnel (formation initiale réalisée en interne, participation à des séminaires et formations externes tels que le CAP-BEP microfinance et les ateliers organisés par l'APIM-BF, mise en place de tutorats, etc.), cependant, le manque de formalisation des différents processus (absence de processus d'évaluation et de formation formalisés, etc.) limite leur efficacité. De même, le système de primes mis en place n'a pas joué efficacement son rôle de motivation des salariés en raison du mode de calcul retenu sur une base collective qui ne permet pas de récompenser ou sanctionner les performances individuelles.

L'amélioration de la gestion des ressources humaines est un défi identifié par PRODIA pour les années à venir en raison de la persistance d'un certain niveau d'insatisfaction au sein

¹³ Le budget 2008 a été adopté en mars 2008 et le budget 2009 en juin 2009 suite à des demandes d'amendements formulés par les administrateurs (notamment concernant la grille salariale) qui n'ont pas permis son adoption en première lecture.

¹⁴ Le manuel de procédures administratives, comptables et financières comprenant les procédures de gestion du personnel et de la paie a été récemment mis à jour mais n'a pas encore été validé par le CA.

du personnel quant à leurs conditions de travail (mise en place d'une plate-forme intersyndicale en 2000, recours devant l'Inspection du travail en 2008, etc.). Face aux revendications des salariés, certaines dispositions ont été prises par PRODIA en 2008 (révision et mise en conformité du statut des salariés, élaboration d'une grille salariale, passage à un mode de calcul des primes individuel, etc.) mais ces mesures n'ont pas encore été adoptées par le CA, ce qui n'a pas permis de réduire à ce jour le niveau d'insatisfaction des salariés. Ainsi, le faible taux de rotation du personnel (deux départs dont un licenciement sur une moyenne de 17 salariés depuis 2004) ne reflète pas le niveau réel d'insatisfaction constaté auprès d'un certain nombre de salariés mais s'explique plutôt par le manque de dynamisme du marché du travail burkinabé.

■ Information

Information est noté « d »

En dépit de l'informatisation du système d'information et de gestion depuis 2004, la persistance de traitements manuels et une maîtrise limitée du système ne permettent pas d'assurer à ce jour une production d'informations fiables sur le portefeuille d'activités et la situation financière et comptable de l'institution.

Les informations de base sur la gestion du portefeuille de prêts (encours de crédit, nombre de prêts en retard, PAR, etc.) devraient être disponibles en temps réel dans Perfect V5. Cependant, la persistance d'erreurs enregistrées lors de la migration des dossiers dans Perfect en 2004-2005 (et qui n'ont jamais été corrigées à ce jour) a eu pour conséquence le maintien d'un système parallèle de suivi manuel (taux d'impayés, PAR, etc.) et a entravé la production d'informations consolidées fiables et à fréquence régulière sur le portefeuille d'activités (PAR, etc.). De plus, en l'absence d'interconnexion entre les agences et le siège, la consolidation des bases de données des différentes agences ne se fait qu'à fréquence annuelle et requiert des retraitements manuels importants, ce qui est chronophage, source d'erreurs et ne permet pas un suivi régulier de l'activité (le suivi du PAR se fait manuellement et une seule fois par an). L'information comptable est disponible en temps réel dans Perfect V5 mais les états financiers consolidés et les indicateurs de performance ne sont produits qu'à fréquence annuelle, ce qui ne permet pas un suivi régulier de la performance financière de l'institution.

Les infrastructures informatiques de PRODIA (logiciel intégré Perfect V5, parc informatique renouvelé en 2007, etc.) lui permettent d'exercer ses activités mais pourraient être renforcées (absence d'interconnexion entre les agences et le siège, puissance insuffisante des serveurs dans les

agences, logiciels de suivi des opérations et des salaires non intégrés entre eux ce qui entraîne des doubles saisies, etc.). Le contrat d'assistance signé avec Diago/CAGECFI permet de pallier en partie l'absence d'équipe informatique dédiée en interne (ce qui est fréquent pour les institutions de cette taille) mais le manque de maîtrise globale du système a entraîné des erreurs qui ne sont toujours pas corrigées à ce jour (cf. infra). Les besoins majeurs d'évolution du SIG sont identifiés (correction des erreurs, intégration de la nouvelle version en vue de la mise en œuvre de la nouvelle réglementation, mise en réseau de l'ensemble des agences avec le siège, etc.) mais ne sont pas formalisés, ce qui ne permet pas d'assurer leur mise en œuvre selon un chronogramme précis.

PRODIA dispose d'un certain nombre de systèmes permettant d'assurer la sécurité des données (gestion restrictive des habilitations et des mots de passe, sauvegardes quotidiennes automatiques sur serveur, piste d'audit, etc.), qui présentent néanmoins certaines insuffisances notamment au niveau des procédures de sauvegarde. Ainsi, une maîtrise insuffisante du système de sauvegarde automatique a entraîné une perte de données d'un mois dans une agence en 2008 et les sauvegardes manuelles réalisées à fréquence hebdomadaire sur disque dur externe et ponctuellement sur CD ne sont pas conservées dans un lieu externe, ce qui permettrait de limiter plus efficacement le risque de pertes de données. De plus, bien que les documents les plus importants soient conservés dans des coffres (titres fonciers, etc.), la protection des documents papiers pourrait être améliorée notamment pour les dossiers clients qui ne sont pas tous conservés dans des armoires sécurisées.

■ Risques

Risques: identification et contrôle est noté « d »

Procédures et contrôle interne

En dépit de la nomination d'un Contrôleur interne en février 2006 et de la mise en œuvre d'un certain nombre de contrôles, le système de contrôle interne actuel ne permet pas de limiter efficacement les risques auxquels l'institution est exposée.

PRODIA dispose de procédures formalisées de gestion de ses opérations, récemment mises à jour (crédit, gestion administrative et comptable, RH, trésorerie, etc.)¹⁵, cependant l'absence de procédures dans des domaines clés tels que le contrôle et l'audit interne et l'application partielle

¹⁵ Le manuel de l'agent de crédit a été mis à jour fin 2008 et adopté par la CA, le manuel de procédures administratives et comptables a été mis à jour en 2009 mais n'a pas encore été adopté par le CA.

des procédures existantes (RH, recouvrement, etc.) ne permettent pas une maîtrise des risques satisfaisante au sein de l'institution. De plus, les contrôles réalisés sont insuffisants en termes de périmètre (en l'absence d'une identification exhaustive des risques, les contrôles actuels ne permettent pas de couvrir l'ensemble des zones de risque) et de fréquence (irrégularité dans la réalisation des contrôles notamment sur les arrêtés de caisse, etc.). En outre, une insuffisante formalisation des contrôles effectués ne permet pas d'assurer un suivi précis de la mise en œuvre de ces contrôles.

Les principes de base du contrôle interne ne sont que partiellement respectés. La séparation des tâches et les contrôles hiérarchiques réalisés sont globalement satisfaisants dans la gestion des opérations de crédit (différentes personnes aux différentes étapes du processus du dossier, triple contrôles des dossiers de crédit¹⁶) mais se révèlent insuffisants dans les autres domaines tels que la gestion des liquidités (double vérifications de la caisse réalisées de façon aléatoire, etc.). Le principe de limitation des pouvoirs est globalement respecté excepté pour les activités prises en charge par le DE qui concentre l'essentiel des pouvoirs d'approbation. De même, certaines mesures ont été prises pour faire face aux mauvaises performances (licenciement de l'agent de crédit responsable d'une fraude en 2008) mais elles ne sont pas généralisées au sein de l'institution (absence de sanction en cas d'absentéisme prolongé, etc.).

En conséquence, les risques opérationnels majeurs ne sont pas efficacement limités. Ainsi, en dépit de certaines restrictions inhérentes au système Perfect, la fiabilité des données n'est pas assurée en raison de la persistance d'erreurs dans les données enregistrées dans le système (cf. « Information »), de réconciliations insuffisantes entre les données du portefeuille, comptables, bancaires et les opérations de caisse et la persistance de nombreux traitements manuels qui ne font pas l'objet de double contrôles appropriés (suivi de l'activité, du portefeuille à risque, etc.). De même, la sécurité des liquidités pourrait être renforcée. En dépit de la conservation adéquate des liquidités dans un coffre sécurisé (par un code et une clé), la signature récente d'un contrat de collecte des liquidités avec Ecobank et la définition d'un plafond maximum pour les liquidités pouvant être conservées dans les agences¹⁷, l'accès individuel aux coffres par la caissière et l'absence de contrôles hiérarchiques systématiques des arrêtés de caisse ne permettent pas de limiter efficacement le risque de fraude.

¹⁶ Chaque dossier de crédit est contrôlé par les responsables d'agence, le Responsable du service Recouvrement et Contentieux et le DG.

¹⁷ Appel d'Ecobank à partir de 1M FCFA, plafond maximum de 5 M FCFA

Audit interne

En l'absence d'un service d'audit interne dédié (ce qui est fréquent dans les institutions de cette taille)¹⁸, les contrôles réalisés à ce jour sont insuffisants pour assurer une mise en œuvre adéquate des procédures existantes et la détection d'éventuelles malversations. Au sein de l'institution, les bonnes pratiques de l'audit interne ne sont pas respectées à ce jour :

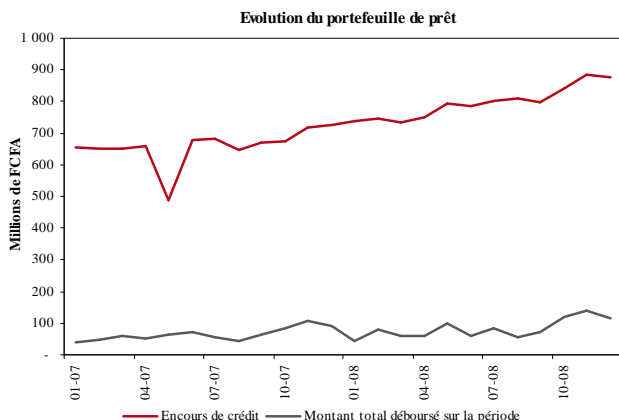
- PRODIA n'a pas défini de politique globale de gestion des risques, n'a pas réalisé de cartographie des risques auxquels elle est exposée (identification et classification des risques en ordre de priorité, adaptation aux risques émergents, etc.) et ne dispose pas de procédures, ni de plan annuel d'audit interne formalisés.
- En dépit des contrôles inopinés effectués sur les opérations de crédit et de caisse par le Contrôleur interne et le DG (vérification des dossiers clients, arrêtés de caisse, etc.), les contrôles réalisés ne couvrent pas l'ensemble des domaines d'activité (fonctions supports, etc.) et ne sont pas réalisés à fréquence suffisante pour limiter efficacement l'ensemble des risques auxquels l'institution est exposée. En particulier, l'absence de visites clients (sur leur lieu de travail ou à leur domicile) ne permet pas de limiter efficacement le risque de clients fictifs.
- Enfin, l'absence de comptes-rendus formalisés des contrôles réalisés ne permet pas aux administrateurs de s'assurer de la réalisation effective des contrôles ni de réaliser un suivi effectif de la mise en œuvre des recommandations.

Un niveau de contrôle supplémentaire est réalisé par le cabinet de commissariat aux comptes (bien qu'il ne bénéficie pas de connaissances spécifiques en microfinance) et par les autorités de supervision (PRODIA a fait l'objet d'une mission d'inspection de la Direction de la Microfinance en 2008). Les recommandations de l'auditeur externe et de la Direction de la Microfinance font l'objet d'un suivi spécifique au sein de l'institution. Certaines ont été mises en œuvre (renouvellement de la Convention quinquennale, nomination d'un contrôleur interne, etc.) et d'autres sont en cours de réalisation (correction des erreurs du SIG, renforcement des contrôles internes, etc.).

¹⁸ Le Contrôleur Interne et le DG sont en charge de l'audit interne au sein de PRODIA.

■ Activités

Activités: produits et services est noté « c »



Evolution et composition du portefeuille

Depuis 2004, PRODIA enregistre des taux de croissance positifs et en augmentation de son encours de crédit (+6,2% en 2004, +8% en 2005, +17% en 2006) excepté en 2007 (+1,9%) en raison d'un niveau important de prêts rayés en retard de plus de 12 mois qui n'avaient pas été rayés sur les années précédentes (46 M FCFA soit 70 K EUR). En 2008, le portefeuille de crédit a enregistré une croissance de plus de 20% en raison notamment de la décision prise fin 2007 de dé plafonner les montants de crédit (de 1,5 M FCFA soit 2,3 K EUR à 3 M FCFA soit 4,6 K EUR) associée à une augmentation des demandes de la part des clients (+9,7%).

Gestion du portefeuille de prêt

PRODIA dispose d'une méthodologie de crédit adaptée à sa clientèle-cible (petits montants, progressivité des montants accordés, etc.), cependant le nombre croissant de clients à gérer par agent de crédit (373 en 2007 ; 522 en 2008) fait peser des risques sur une mise en œuvre efficace de cette méthodologie.

Les différentes étapes de la méthodologie de crédit sont formalisées dans un manuel récemment mis à jour exceptée la prospection des clients qui ne fait pas l'objet de procédure définie et qui est à ce jour limitée¹⁹. PRODIA a démontré sa capacité à faire évoluer sa méthodologie de crédit pour répondre aux besoins de sa clientèle-cible (augmentation du montant et de la durée maximale en fin 2007) tout en conservant des principes restrictifs visant à limiter son exposition au risque de crédit (progressivité et plafonnement des montants accordés, limitation des prêts de groupe en

¹⁹ En 2008, 48% des crédits accordés étaient des renouvellements de crédits de clients existants et 52% ont été accordés à des nouveaux clients qui se présentent en majorité d'eux-mêmes aux agences de PRODIA (bouche à oreille).

raison de la défaillance du principe de caution solidaire en milieu urbain, renouvellements de prêts aux clients présentant un bon historique de remboursement, demandes de cautions salariées, légalisation des contrats et garanties depuis juin 2009, etc.). En outre, PRODIA a mis en œuvre des mesures spécifiques qui permettent à ce jour de limiter partiellement le niveau d'endettement croisé de ses clients par le biais : 1) d'un système informel d'échange d'informations avec les autres IMF et 2) de la demande de signature d'une attestation de non engagement de la part du client et des banques commerciales pour l'octroi d'un prêt de plus de 1,5 M FCFA (2,3 K EUR).

Par ailleurs, les agents de crédit sont globalement dotés des compétences appropriées mais sont en charge de trop de dossiers pour les suivre efficacement et sont peu supervisés par l'équipe de direction (peu de visites du contrôleur interne, etc.). Par manque de temps et de contrôles hiérarchiques, les procédures de crédit ne sont pas suffisamment respectées pour garantir une prise de décision de crédit de qualité et ainsi limiter efficacement l'exposition de l'institution au risque de crédit (les visites des clients ne sont pas systématiquement réalisées notamment en cas de renouvellement de prêts et ne sont pas formalisées, les estimations des résultats d'exploitation prévisionnels du client ne sont pas formalisées, etc.). De plus, une formalisation insuffisante des comptes-rendus des Comités de Crédit hebdomadaires ne permet pas de réaliser un suivi efficace des décisions de crédit.

Le suivi des clients sains et en retard après déboursement du prêt pourrait également être amélioré. Le suivi des clients est assuré par les agents de crédit mais ne fait pas l'objet de visites terrain excepté en cas de retard. En dépit de l'élaboration de procédures précises de suivi de la défaillance²⁰ et de la mise en œuvre du Service Recouvrement et Contentieux en 2006, l'absence de fiabilité des informations produites sur les clients en retard (cf. « Information »), l'insuffisant respect des procédures (transfert des dossiers à fréquence irrégulière des agences vers le Service Recouvrement et Contentieux), l'insuffisance et le manque de formalisation des relances ne permettent pas un suivi efficace des clients défaillants et donc une limitation effective du risque de crédit.

Risque de crédit

L'absence de suivi régulier du portefeuille à risque (une fois par an) et le manque de fiabilité dans son calcul (cf. « Information ») ne permettent pas d'estimer de façon fiable l'exposition de PRODIA au risque de crédit. PRODIA évalue la qualité de son portefeuille à partir du suivi du taux

²⁰ Relances téléphoniques des clients et des cautions et visites clients au cours du premier mois, envois de lettre de rappel, etc.

d'impayés (à fréquence mensuelle dans chaque agence et semestrielle au niveau consolidé), ce qui permet d'évaluer la défaillance passée des emprunteurs mais ne permet pas d'estimer le risque futur pour l'institution, contrairement au PAR. Ce dernier est calculé une fois par an lors de la clôture des comptes afin de pouvoir réaliser les provisionnements conformément aux dispositions de la loi PARMEC.

Selon les informations produites par PRODIA, le taux d'impayés était estimé à environ 2,5% et le PAR 31-365 à 4,3% au 31 décembre 2008. Cependant, ces données sont susceptibles d'être sous-estimées en raison du manque de fiabilité des informations produites sur les crédits en retard et de l'absence de comptabilisation dans le PAR des rééchelonnements qui sont accordés aux clients en retard et qui ne font pas l'objet d'un suivi formalisé.

La procédure de radiation des prêts n'est pas conforme à la réglementation en vigueur et pâtit du manque de fiabilité du calcul du PAR qui ne permet pas d'identifier précisément les prêts en retard de plus de 360 jours²¹ et nécessite en conséquence de réaliser des retraitements manuels. Ainsi, en décembre 2006, PRODIA n'a pas rayé les prêts en retard de plus de 360 jours (estimés à 46 M FCFA soit 70 K EUR) mais a rayé un montant équivalent en décembre 2007.

Les autres facteurs susceptibles d'augmenter le risque de crédit sont limités : 1) PRODIA n'accorde plus de prêts aux membres des organes de gouvernance depuis 2006 et les prêts aux salariés sont maintenus à un niveau raisonnable (0,4% de l'encours de crédit en décembre 2008 soit 3,6 M FCFA/5,5 K EUR) et présentent un risque limité (les retards étant prélevés sur les salaires) ; 2) les ouvertures d'agence et les lancements de nouveaux produits font l'objet d'études préalables (réalisation d'études avant l'ouverture de l'agence de Kédougou et avant le lancement des produits d'épargne) et 3) le risque de concentration est limité en raison de la dispersion du portefeuille entre les emprunteurs (l'encours de crédit des dix principaux clients représente 3,4% de l'encours total en décembre 2008) bien que les commerçants aient bénéficié de 54% des déboursements réalisés en 2008 et que PRODIA n'ait pas défini de politique spécifique de limitation des risques pris dans un secteur économique particulier.

Couverture du risque de crédit

La politique de provisionnement de PRODIA est conforme aux dispositions de la loi PARMEC et résulte en un ratio de couverture du risque de crédit de 72,9% au 31 décembre 2008. Cependant le montant des provisionnements est biaisé en raison du manque de fiabilité des données sur le PAR et

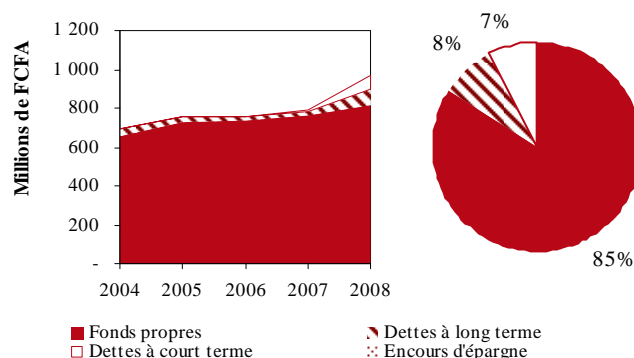
des procédures de radiation des prêts qui ne sont pas conformes à la réglementation en vigueur.

Pour couvrir son risque de crédit, PRODIA a également recours à des garanties matérielles (hypothèques sur un bien immeuble ou meuble, nantissement, permis urbain d'habiter, etc.) et/ou des cautions salariées (cessions volontaires de salaire d'avalés salariés publics ou privés, etc.) ce qui se révèle efficace pour les fonctionnaires de l'Etat (notamment depuis l'accord passé en 2008 avec la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique) et pour les salariés privés en cas de signature d'une cession volontaire de salaire. Pour les autres types de garanties, le processus de recouvrement est moins efficace et plus complexe en dépit du recours, dans certain cas, à un huissier mais très rarement à la justice en raison de la faiblesse des montants concernés par rapport aux frais engendrés par une procédure judiciaire.

■ Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »

Structure de financement - Décembre 2008



Capitalisation et stratégie de financement

Historiquement financée par les subventions accordées dans le cadre du partenariat établi avec SOS Faim, PRODIA a fait évoluer sa politique de financement à compter de 2004 en choisissant l'autofinancement. La structure de financement de PRODIA repose ainsi majoritairement sur les fonds propres (85%) et en moindre mesure (15%) sur les dettes (7% à court terme et 8% à long terme) en décembre 2008. Du fait de son statut d'Association Civile, les fonds propres sont issus à 47% de subventions et à 38% des réserves et reports à nouveau. L'institution a peu eu recours jusqu'à présent à l'endettement bancaire en raison de taux d'intérêt jugés trop élevés (environ 10%). Cependant, la part des dettes dans les sources de financement est passée de 2,8% en 2007 à 16% en 2008 en raison de l'obtention d'un emprunt à taux préférentiel de la part d'Ecobank (70 M FCFA soit

²¹ Conformément aux dispositions de la loi PARMEC, les prêts en retard de plus de 360 jours doivent être rayés une fois par an.

106,7 K EUR à 7,25%) en décembre 2008 grâce à l'octroi d'une garantie internationale de la part de SOS Faim.

Du fait d'une structure de financement reposant essentiellement sur les fonds propres, le niveau de capitalisation de PRODIA est très élevé avec des fonds propres représentant 91% des actifs pondérés des risques au 31 décembre 2008, ce qui est très supérieur aux niveaux requis selon les bonnes pratiques en microfinance (22% pour les organismes à but non lucratif réglementés).

La politique d'autofinancement ayant montré ses limites (croissance du portefeuille d'activités limitée par le niveau des réserves et reports à nouveau), PRODIA a initié une politique de diversification de ses sources de financement depuis 2007 : 1) une étude de faisabilité sur le lancement de produits d'épargne est en cours de réalisation ; 2) des négociations sont en cours avec des banques commerciales en vue de l'obtention d'emprunts à taux préférentiels (Ecobank, Banque Atlantique, BOA) et 3) des contacts ont été établis avec des investisseurs internationaux (en vue de constituer un capital social dans l'éventualité d'une transformation en Société Anonyme) et des bailleurs de fonds (notamment Lux-Development pour réaliser une étude en vue du changement de statut légal de PRODIA). En outre, PRODIA bénéficie de bonnes relations avec SOS Faim, son partenaire historique, qui a accepté d'accorder une nouvelle lettre de garantie internationale en vue de l'obtention par PRODIA d'une seconde ligne de crédit de 15 M FCFA soit 23 K EUR de la part d'Ecobank.

En l'absence d'un Plan d'affaires et de projections financières à jour et formalisés, PRODIA ne dispose pas d'identification précise de ses besoins de financement pour les trois années à venir (uniquement estimés sur une base annuelle dans le budget), ce qui ne permet pas la mise en œuvre d'une stratégie de financement efficace sur le long terme, d'attirer des investisseurs et de sécuriser des ressources financières nécessaires à la croissance pour les années à venir.

Risque de liquidité

PRODIA ne dispose pas d'une politique formalisée de gestion de la liquidité (tableau de trésorerie, suivi formalisé des déboursements et remboursements, indicateurs de liquidité suivis à fréquence régulière, etc.) qui repose à ce jour essentiellement sur une gestion hebdomadaire des liquidités disponibles sur ses comptes courants par le DE. PRODIA ne dispose pas de processus formalisé en cas de crise de liquidité mais a passé des accords informels avec certaines banques qui lui accordent des autorisations de découvert à la demande et a recours aux fonds conservés sur son dépôt à terme (DAT) de la Bank of Africa en cas de nécessité.

A ce jour, le risque de liquidité est limité (le ratio de liquidité est supérieur à 100% et les actifs liquides représentent 5,1% de l'actif total en décembre 2008) en raison d'un risque de maturité faible (les prêts sont majoritairement d'une durée inférieure à 12 mois) et d'un portefeuille d'activité limité aux opérations de crédit à court terme. En revanche, le lancement des activités d'épargne va complexifier le processus de gestion de la liquidité et demandera la mise en œuvre d'une politique de gestion de la liquidité dédiée.

Risques de marché

PRODIA n'est pas exposée aux risques de marché. Le risque de taux d'intérêt est nul, l'institution n'ayant pas contracté d'emprunt à taux variable. PRODIA n'est également pas exposée au risque de change car les prêts octroyés sont libellés en monnaie locale et l'institution n'a pas contracté d'emprunt en devise.

En revanche, PRODIA a été confrontée au risque de change dans le passé sur un emprunt à terme contracté en 1987 auprès de la Caisse Française de Développement (actuelle Agence Française de Développement) lors de la dévaluation du FCFA en 1994 qui a considérablement augmenté les remboursements dus par PRODIA à l'AFD. PRODIA a trouvé un accord avec l'AFD au début des années 2000 et n'a pas remboursé la différence de change, néanmoins l'institution a depuis lors décidé de ne plus emprunter en devises.

■ Efficacité et rentabilité

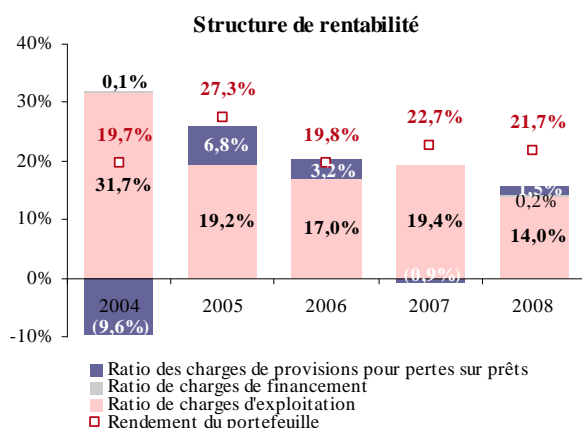
Efficacité et rentabilité est noté « **b** »

Analyse de la rentabilité

PRODIA enregistre des résultats positifs depuis 2005, ce qui s'illustre par un ROA hors subventions et un ROE en croissance sur les trois dernières années (respectivement 4,5% et 5% en 2008), qui se situe à un niveau supérieur à celui des institutions paires (ROA de 2,1% pour les IMF africaines de petites tailles autosuffisantes financièrement²²).

Cependant, ces bonnes performances financières doivent être relativisées en raison de la sous-évaluation actuelle du ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts et de la forte décroissance des charges d'exploitation obtenue grâce à une productivité élevée des agents de crédit, qui ne semble pas pérenne sur le long terme (cf. infra).

²² Mix Market, Benchmark 2007, cf. partie Benchmarking ci-dessous



PRODIA a été en mesure de stabiliser son rendement du portefeuille autour de 20% (ce qui est inférieur à la moyenne des institutions paires avec 27,3%) en raison de l'augmentation continue de ses taux d'intérêt²³ qui a permis de compenser les pertes générées par un niveau de PAR élevé²⁴ et des rééchelonnements qui ne font pas l'objet d'un suivi formalisé. Cependant, le niveau élevé du risque de crédit pénalise les performances financières de l'institution, ce qui est mis en évidence par la différence observée entre le rendement du portefeuille (21,7% en 2008) et le TEG (estimé à 39%).

Les ratios de charges se situent actuellement à un niveau relativement faible et inférieur aux institutions paires mais sont susceptibles d'augmenter dans les années à venir, ce qui aura un impact négatif sur les performances financières de l'institution :

- Le ratio de charges d'exploitation est en décroissance depuis 2004 (31,7% en 2004, 14% en 2008 comparé à 41% pour les institutions paires), ce qui s'explique par une productivité très élevée des agents de crédit (522 emprunteurs par agent de crédit en 2008 contre 214 pour les institutions paires). Cependant, la surcharge de travail des agents de crédit a engendré une détérioration de la qualité du portefeuille de crédit, ce qui a érodé le rendement du portefeuille au cours des dernières années.
- Le ratio de charges de financement est en croissance (de 0% à 0,2% entre 2007 et 2008) en raison de la décision de recourir à l'emprunt commercial à compter de 2008, tendance qui devrait se poursuivre sur les prochaines années conformément à la politique de diversification des sources de financement entreprise par PRODIA (cf. « Financement et liquidité »).

- Le ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts est en décroissance (6,8% en 2005, 1,5% en 2008) mais est actuellement sous-estimé en raison du manque de fiabilité des données sur le PAR et d'une politique de radiation des prêts non conforme aux dispositions réglementaires (cf. « Activités »).

En dépit de certains avantages compétitifs (épargne préalable non requise pour l'obtention d'un prêt, etc.), la qualité des revenus de PRODIA est néanmoins insuffisante en raison d'une faible part de marché²⁵ dans un marché largement dominé par le RCPB et de taux d'intérêt élevés (le TEG est estimé à 39%) comparés à ceux de la concurrence. Cependant, certains éléments sont susceptibles d'améliorer la qualité des revenus de PRODIA dans les années à venir :

- 1) l'ouverture de nouvelles agences qui devrait permettre d'augmenter le portefeuille de crédit dans un marché de la microfinance qui n'est pas encore saturé au Burkina Faso ;
- 2) l'augmentation du plafond de crédit à 5 M FCFA (7,6 K EUR) pour répondre aux besoins de ses clients et notamment des PME et
- 3) la diversification à venir de son portefeuille d'activités avec le lancement des produits d'épargne.

L'optimisation des actifs s'est améliorée et s'est établie à un niveau satisfaisant depuis 2006 (l'encours de prêt représente 87,4% de l'actif en 2008) mais sera susceptible de diminuer avec le lancement des produits d'épargne qui supposera une gestion de la liquidité plus conservatrice.

En dépit des résultats positifs enregistrés depuis 2005, la tendance est stable en raison des défis restant à relever par PRODIA et du niveau artificiellement bas de certains ratios (charges d'exploitation et de provisions), qui sont susceptibles de limiter la rentabilité financière future de l'institution. Parmi les défis à relever, il convient de noter le renforcement de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines, la production d'une information fiable, la mise en œuvre d'une politique efficace de gestion des risques et notamment du risque de crédit et une plus grande diversification des sources de financement.

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.

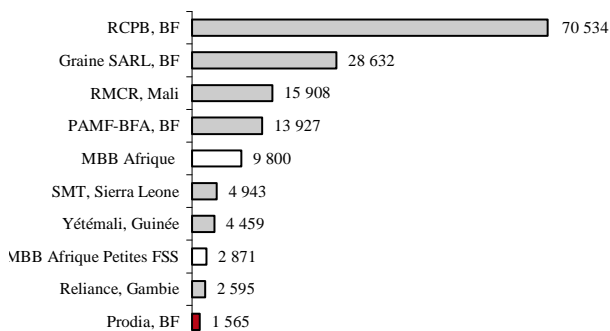
²³ Passage d'un taux annuel de 17% calculé sur le capital restant dû à 1) un taux annuel de 12% calculé sur le capital initial en 2000, puis 2) à un taux d'intérêt mensuel calculé sur le capital initial de 1% pour l'agriculture et l'élevage et 1,5% pour les autres activités en juillet 2004 et enfin 3) à un taux mensuel de 1,5% calculé sur le capital initial en janvier 2008.

²⁴ Le PAR est estimé à 4,3% en 2008 mais est supposé être sous-estimé (cf. partie « Activités »).

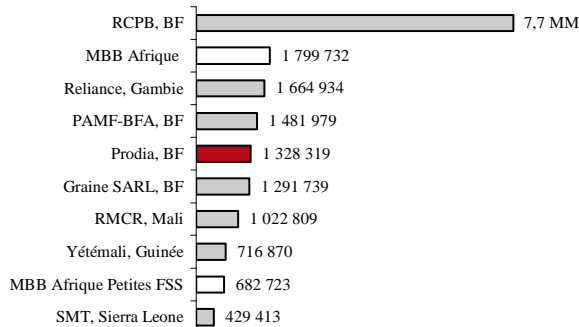
²⁵ La part de marché de PRODIA est estimée à 0,2% de l'encours de crédit national en 2008 selon les statistiques de l'APIM-BF : l'encours de crédit de PRODIA s'établit à 871 M FCFA (1,3 M EUR) en 2008 pour un encours total de crédit estimé à plus de 53 MM FCFA (81 M EUR) pour les IMF au Burkina Faso.

Benchmarking

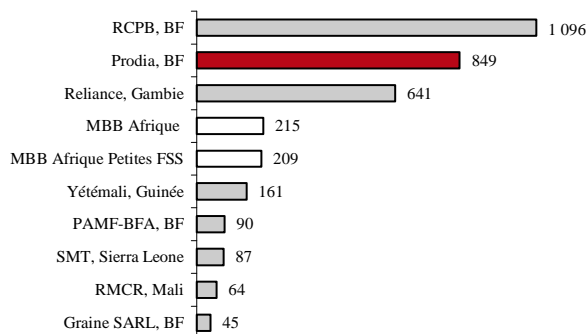
Emprunteurs actifs



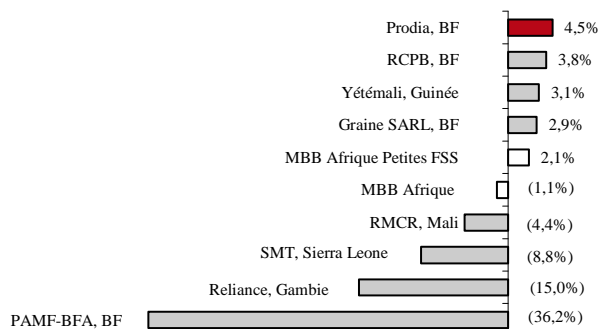
Encours de crédit (EUR)



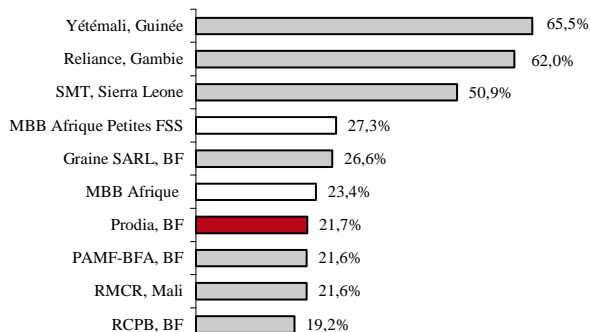
Encours moyen par client (EUR)



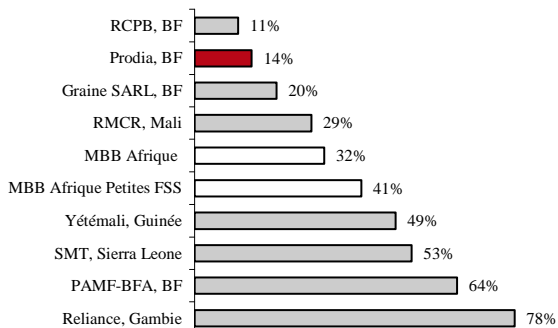
ROA



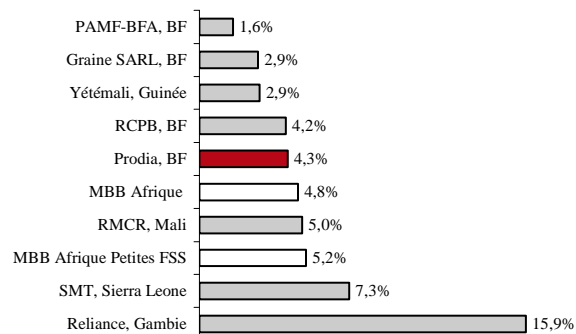
Rendement du portefeuille



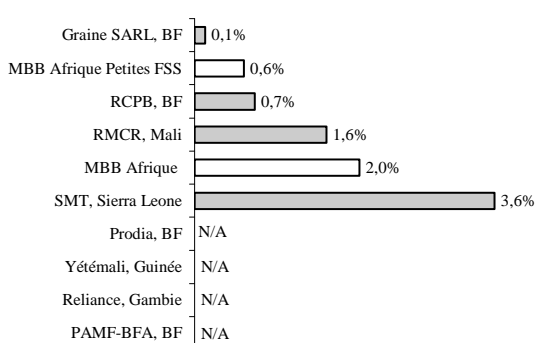
Ratio de charges d'exploitation



PAR 31-365



Taux de pertes sur prêts



Sources : Mix 2008, exceptés Yétémal, SMT, MBB Afrique et MBB Afrique Petites FSS (autosuffisantes financièrement), emprunteurs actifs et encours moyen par client PAMF-BFA (Mix 2007) ; RMCR (Planet Rating Sept. 2007) ; Prodia (Planet Rating 2008) - BF : Burkina Faso

■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Portefeuille de prêt					
Evolution du portefeuille					
Encours de crédit	859 319	927 705	1 085 805	1 106 445	1 328 319
Encours de crédit (FCFA)	563 678 895	608 537 109	712 244 391	725 783 654	871 324 125
Evolution	6,2%	8,0%	17,0%	1,9%	20,1%
Emprunteurs actifs	1 860	1 790	1 887	1 490	1 565
Evolution	(5,5%)	(3,8%)	5,4%	(21,0%)	5,0%
Encours moyen par client	462	518	575	743	849
% du PIB par habitant	143,8%	150,6%	158,3%	200,2%	211,1%
Prêt moyen au déboursement	636	660	658	660	783
% du PIB par habitant	197,9%	191,7%	180,9%	178,0%	194,6%
Qualité du portefeuille					
Prêts rééchelonnés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
PAR 31-365 (*)	2,4%	17,7%	4,7%	2,9%	4,3%
PAR > 365 (*)	N/A	N/A	6,5%	N/A	N/A
Taux de pertes sur prêts (*)	N/A	N/A	N/A	7,1%	N/A
Couverture du risque de crédit					
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	46,6%	40,8%	84,1%	72,5%	72,9%
PAR 30 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	1,1%	9,3%	1,7%	0,8%	1,3%
Employés					
Nombre total d'employés	17	17	16	16	15
% Agents de crédit	29,4%	29,4%	25,0%	25,0%	20,0%
Taux de renouvellement du personnel	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	6,5%
Analyse financière					
ROE	(1,5%)	2,2%	0,8%	3,2%	5,0%
ROA	0,3%	2,1%	0,8%	3,7%	4,5%
ROA sans subventions	(1,4%)	2,1%	0,8%	3,1%	4,5%
Structure de rentabilité					
Rendement du portefeuille	19,7%	27,3%	19,8%	22,7%	21,7%
Ratio de charges d'exploitation	31,7%	19,2%	17,0%	19,4%	14,0%
Coût par emprunteur	142	96	90	131	109
Emprunteurs par employé	109	105	118	93	104
Emprunteurs par agent de crédit	372	358	472	373	522
Encours moyen par client (EUR)	462	518	575	743	849
Ratio de charges de financement	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Coût des emprunts	7,8%	0,0%	N/A	N/A	2,8%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	(9,6%)	6,8%	3,2%	(0,9%)	1,5%
PAR 31-365	2,4%	17,7%	4,7%	2,9%	4,3%
Taux de pertes sur prêts	N/A	N/A	N/A	7,1%	N/A
Optimisation des ressources					
Encours de prêts / Actif total	80,7%	74,8%	84,8%	89,8%	87,4%
Revenus des placements en % des revenus financiers	4,0%	1,2%	4,5%	0,8%	0,6%
Liquidité					
Liquidité / Actif total (LAR)	5,1%	9,7%	4,5%	3,0%	5,1%
Taux de change 1 EUR= xx FCFA	656,0	656,0	656,0	656,0	656,0

(*) En raison des retraitements manuels réalisés par PRODIA, Planet Rating ne peut pas s'engager sur la fiabilité des données sur le portefeuille à risque (PAR) et le taux de pertes sur prêts.

■ Etats financiers

Compte de résultat (FCFA '000)	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Intérêts et produits assimilés reçus sur portefeuille de prêts	107 755	160 228	130 124	149 200	171 408
Intérêts et produits assimilés reçus sur investissement	4 495	1 871	6 116	1 254	963
Intérêts versés et charges assimilées	562	-	-	-	1 329
Charges nettes d'ajustement pour inflation	-	-	-	-	-
Gains ou pertes de change (net)	-	-	-	-	-
Produit net bancaire	111 688	162 098	136 239	150 454	171 042
Produits des autres activités financières	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-
Charges d'exploitation	173 336	112 549	111 614	127 618	111 509
<i>Charges de personnel</i>	61 625	57 479	58 245	61 810	57 537
<i>Charges administratives et autres charges</i>	100 210	44 416	42 786	58 470	46 381
<i>Dépréciation</i>	11 500	10 654	10 583	7 338	7 592
Gains nets sur services non-financiers	-	-	-	-	-
Résultat brut d'exploitation	(61 647)	49 550	24 625	22 836	58 569
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts	(52 551)	39 908	21 211	(5 677)	12 155
Résultat d'exploitation	(9 097)	9 642	3 414	28 513	46 414
Résultat exceptionnel	(177)	5 270	2 372	(4 280)	(7 129)
Résultat net avant impôts	(9 273)	14 912	5 787	24 233	39 285
Impôt sur les bénéfices	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions	(9 273)	14 912	5 787	24 233	39 285
Subventions	11 500	-	-	4 780	-
Résultat net	2 227	14 912	5 787	29 013	39 285

Bilan (FCFA '000)	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
ACTIF	690 399	751 136	759 923	791 360	965 595
Actifs liquides	35 189	73 140	34 308	23 576	49 361
Encours net de prêts	557 265	562 215	644 712	710 518	843 904
<i>Encours brut de prêts</i>	563 679	608 537	712 244	725 784	871 324
<i>Provisions pour pertes sur prêts</i>	6 414	46 322	67 533	15 265	27 420
Intérêts courus non échus	11 291	33 972	-	2 031	3 786
Investissements financiers	51 252	53 123	54 980	31 765	32 760
Immobilisations - valeur nette	15 886	12 409	13 735	14 476	12 017
Actifs immatériels	16 048	13 477	10 081	6 686	3 574
Autre actif	3 468	2 799	2 107	2 306	20 192
PASSIF	690 399	751 136	759 923	791 360	965 595
Dettes	36 431	26 384	20 168	22 490	152 226
Epargne à vue	-	-	-	-	-
Dépôts à terme	-	-	-	-	-
Dépôts de garantie	-	-	-	-	-
Emprunts	7 230	-	-	-	64 392
Dettes subordonnées à court terme	-	-	-	-	-
Autres dettes	29 201	26 384	20 168	22 490	87 834
Fonds propres	653 968	724 752	739 755	768 870	813 369
Fonds propres Tiers 1	653 968	724 752	739 755	768 870	813 369
<i>Capital social</i>	-	-	-	-	-
<i>Fonds propres issus de subventions</i>	394 580	446 157	448 768	448 768	448 768
<i>Reports à nouveau</i>	259 388	278 595	290 987	320 102	364 601
Autres fonds propres	-	-	-	-	-

Eléments du bilan (valeurs moyennes)	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Encours brut de prêts	547 117	586 108	658 045	658 315	790 803
Actif	665 119	720 767	755 529	775 641	878 477
Epargne	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes subordonnées	7 230	3 615	-	-	32 196
Fonds propres	632 582	689 360	732 253	754 312	791 119

Compte de résultat (EUR)	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Intérêts et produits assimilés reçus sur portefeuille de prêts	164 271	244 264	198 371	227 453	261 308
Intérêts et produits assimilés reçus sur investissement	6 853	2 852	9 323	1 911	1 469
Intérêts versés et charges assimilées	857	-	-	-	2 027
Charges nettes d'ajustement pour inflation	-	-	-	-	-
Gains ou pertes de change (net)	-	-	-	-	-
Produit net bancaire	170 267	247 116	207 694	229 364	260 750
Produits des autres activités financières	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-
Charges d'exploitation	264 248	171 579	170 153	194 551	169 994
<i>Charges de personnel</i>	93 947	87 625	88 794	94 228	87 714
<i>Charges administratives et autres charges</i>	152 769	67 711	65 226	89 136	70 707
<i>Dépréciation</i>	17 532	16 242	16 133	11 187	11 573
Gains nets sur services non-financiers	-	-	-	-	-
Résultat brut d'exploitation	(93 980)	75 537	37 541	34 813	89 288
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts	(80 113)	60 839	32 336	(8 655)	18 530
Résultat d'exploitation	(13 868)	14 699	5 205	43 468	70 757
Résultat exceptionnel	(269)	8 034	3 617	(6 525)	(10 868)
Résultat net avant impôts	(14 137)	22 733	8 822	36 943	59 889
Impôt sur les bénéfices	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions	(14 137)	22 733	8 822	36 943	59 889
Subventions	17 532	-	-	7 287	-
Résultat net	3 395	22 733	8 822	44 231	59 889

Bilan (EUR)	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
ACTIF	1 052 501	1 145 094	1 158 490	1 206 415	1 472 033
Actifs liquides	53 645	111 501	52 302	35 942	75 250
Encours net de prêts	849 541	857 088	982 852	1 083 173	1 286 517
<i>Encours brut de prêts</i>	859 319	927 705	1 085 805	1 106 445	1 328 319
<i>Provisions pour pertes sur prêts</i>	9 778	70 617	102 952	23 271	41 802
Intérêts courus non échus	17 212	51 789	-	3 096	5 772
Investissements financiers	78 133	80 985	83 816	48 426	49 943
Immobilisations - valeur nette	24 218	18 918	20 938	22 069	18 319
Actifs immatériels	24 464	20 545	15 369	10 193	5 448
Autre actif	5 287	4 268	3 212	3 516	30 783
PASSIF	1 052 501	1 145 094	1 158 490	1 206 415	1 472 033
Dettes	55 538	40 222	30 746	34 285	232 066
Epargne à vue	-	-	-	-	-
Dépôts à terme	-	-	-	-	-
Dépôts de garantie	-	-	-	-	-
Emprunts	11 022	-	-	-	98 164
Dettes subordonnées à court terme	-	-	-	-	-
Autres dettes	44 516	40 222	30 746	34 285	133 901
Fonds propres	996 964	1 104 872	1 127 744	1 172 129	1 239 967
Fonds propres Tiers 1	996 964	1 104 872	1 127 744	1 172 129	1 239 967
<i>Capital social</i>	-	-	-	-	-
<i>Fonds propres issus de subventions</i>	601 531	680 159	684 139	684 139	684 139
<i>Reports à nouveau</i>	395 433	424 713	443 604	487 990	555 828
Autres fonds propres	-	-	-	-	-

Eléments du bilan (valeurs moyennes)	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Encours brut de prêts	834 070	893 512	1 003 179	1 003 590	1 205 567
Actif	1 013 963	1 098 798	1 151 792	1 182 452	1 339 224
Epargne	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes subordonnées	11 022	5 511	-	-	49 082
Fonds propres	964 360	1 050 918	1 116 308	1 149 937	1 206 048

■ Formules

Rentabilité de l'actif (ROA) :	Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
Rentabilité des fonds propres (ROE) :	Résultat net 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
Ratio de charges d'exploitation :	Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts
Productivité du personnel :	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
Ratio de charges de financement :	Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts
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
Ratio de charges d'ajustement :	Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts
Encours de prêts sur actif :	Encours net de prêts fin de période / Total Actif
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

■ Echelle de notation

Rating	Résumé de l'évaluation	
A++	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont optimales. Il n'y a pas de risques de dégradation à court terme. La planification à moyen et long terme est bien conçue, la capacité à la mettre en œuvre est excellente et les objectifs seront très probablement atteints. Les risques à court et moyen terme sont négligeables et/ou bien gérés. Les risques à long terme sont bien pilotés et anticipés. Les changements dans l'environnement économique, politique et social ne devraient avoir qu'un impact très limité sur la situation financière de l'institution en raison de sa solidité et de sa grande capacité d'adaptation.	NOTE D'INVESTISSEMENT
A+	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont excellentes quand on les compare aux standards du secteur. La planification à moyen et long terme est bien conçue, la capacité à la mettre en œuvre est excellente et les objectifs seront très probablement atteints. Les risques à court et moyen terme sont négligeables et/ou bien gérés. Les risques à long terme sont bien pilotés et anticipés. Les changements dans l'environnement économique, politique ou social ne devraient avoir qu'un impact limité sur la situation financière de l'institution en raison de sa capacité à adapter très rapidement ses stratégies et à prendre les mesures correctives.	
A A-		
B++ B+ B	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont satisfaisantes quand on les compare aux standards du secteur. La planification à moyen et long terme est correctement conçue, la capacité à la mettre en œuvre est bonne et les objectifs seront probablement atteints. Les risques à court et moyen terme sont faibles et/ou bien gérés. Les domaines à améliorer ont été identifiés et sont pris en charge. Les changements dans l'environnement économique, politique ou social pourraient avoir un impact sur la situation financière de l'institution qui devrait toutefois demeurer modéré.	INVESTISSEMENT SPECULATIF
B-	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont proches des standards du secteur. Les risques à court et moyen terme sont modérés mais ne sont pas totalement pris en charge. La plupart des domaines à améliorer ont été identifiés mais la planification à long et moyen terme omet un ou plusieurs éléments essentiels/critiques, la capacité à la mettre en œuvre est inégale et certains objectifs ne seront probablement pas atteints. L'institution est vulnérable aux changements majeurs de l'environnement économique, politique ou social.	
C++ C+ C C-	Les performances financières, opérationnelles et institutionnelles actuelles sont en dessous des standards du secteur. Les risques à court et moyen terme sont modérément élevés mais ne sont pas totalement pris en charge : la plupart des domaines à améliorer ont été identifiés, mais la planification à moyen et long terme omet un ou plusieurs éléments essentiels/critiques, la capacité à la mettre en œuvre est faible et de nombreux objectifs risquent de ne pas être atteints. La plupart des systèmes de gestion ont été mis en place mais ont besoin d'être affinés ou mis à jour. L'institution est vulnérable aux changements majeurs de l'environnement économique, politique ou social.	
D	Risque élevé : Des faiblesses importantes dans les performances financières ou opérationnelles résultent en une grande vulnérabilité de l'IMF et un risque potentiel de défaut. Les performances sont très faibles pour plusieurs domaines de notation importants.	ASSISTANCE TECHNIQUE NECESSAIRE
E	Risque immédiat de défaut de paiement : Les faiblesses opérationnelles et/ou financières et/ou stratégiques génèrent un risque réel de défaut. Les performances sont très faibles dans la plupart des domaines de notation.	