

# WAGES

## Togo – janvier 2004

### Rating global

**D**

**Tendance : A surveiller**

Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES) est la seconde IMF du Togo, après la FUCEC. Elle fournit des services d'épargne et de crédit depuis 1994 sous forme de projet avec l'assistance technique de CARE, et depuis 1998 sous forme d'association. En décembre 2003, avec un encours d'épargne de 1,2 millions EUR, un encours de prêts de 1,8 millions EUR, WAGES fournit des services à près de 2 600 emprunteurs actifs.

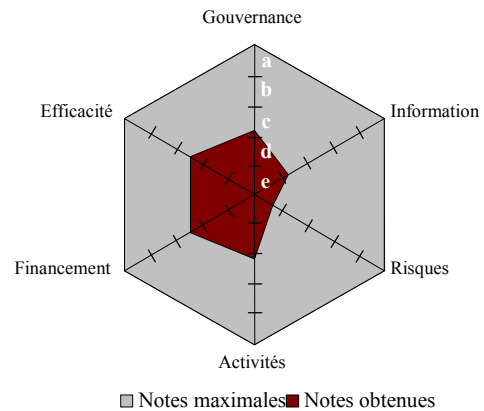
### Synthèse du Rating Plus

<b>Environnement</b>	<b>Défavorable</b> Contexte sociopolitique instable ayant de graves répercussions sur la situation économique
<b>Maturité</b>	<b>Mature</b> 10 ans d'existence
<b>Taille</b>	<b>Moyenne</b> encours de prêt de 1,8 M EUR
<b>Marché cible</b>	<b>Supérieur</b> encours de prêt par client de 272% du PIB par habitant

Echelles de notation et formules sont données page suivante.

### Scoring composite

<b>G</b> ouvernance et processus de décision	<b>c</b>
<b>I</b> nformation et équipement	<b>d</b>
<b>R</b> isques : identification et contrôle	<b>e</b>
<b>A</b> ctivités : produits et services	<b>c</b>
<b>F</b> inancement et liquidité	<b>c</b>
<b>E</b> fficacité et rentabilité	<b>c</b>



	Déc. 2001	Déc. 2002	Déc. 2003		Déc. 2001	Déc. 2002	Déc. 2003
Nombre total d'employés	30	33	43	<b>PERFORMANCE</b>			
Total Actif (K EUR)	691	1 449	2 427	ROE	(51,5%)	(15,3%)	14,7%
(K FCFA)	453 033	950 631	1 591 839	Dettes / Fonds propres	226,4%	665,6%	505,4%
Encours de crédit (K EUR)	539	1 122	1 857	ROA	(16,5%)	(2,9%)	2,2%
Encours d'épargne (K EUR)	317	707	1 188	Autonomie opérationnelle	51,2%	87,1%	110,5%
Nombre de prêts actifs	425	710	883	Autonomie financière	43,0%	82,8%	105,0%
Nombre d'emprunteurs actifs	n/a	n/a	2 597	Rendement du portefeuille	21,4%	26,2%	29,9%
Nombre d'épargnants	9 265	16 579	0	Ratio de charges d'exploitation	32,3%	27,9%	22,5%
Taux Effectif Global		Note <sup>(a)</sup>		Emprunteurs par employé	n/a	n/a	60
PAR 31-365	16,8%	7,3%	6,5%	Ratio de charges de financement	2,3%	5,1%	1,5%
PAR > 365	6,5%	0,0%	0,4%	<b>CROISSANCE</b>			
Taux de pertes sur prêts	5,8%	8,1%	0,4%	Croissance du portefeuille de prêts	(34,8%)	108,3%	62,1%
Ratio de couverture du risque	44,1%	5,5%	35,7%	Croissance de l'épargne	(27,3%)	122,7%	68,0%
<b>Taux de change</b>	<b>655,96</b>	<b>655,96</b>	<b>655,96</b>	Croissance de l'actif	(33,0%)	109,8%	67,5%
<b>1 EUR= xx FCFA</b>							

Notes :

(a) Le taux effectif global varie selon les produits. Il est de 70% à 78% (selon la durée du prêt) pour le crédit individuel et le crédit ordinaire et de 40% à 43% pour le crédit direct.

## Grille de lecture des notes

Domaine	Global	Explication
a	A+	<b>Excellent</b> 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	
	A-	
b	B+	<b>Bon</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	
	B-	
c	C+	<b>Minimum requis</b> Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
	C	
	C-	
d	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	E	<b>Risque de défaillance immédiate ou Très insuffisant</b> Danger immédiat/latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable.

## Rating Plus : classification selon les critères du MicroBanking Bulletin pour l'Afrique

Taille des opérations	Marché cible	Maturité
(Encours de prêts en USD)	(Encours par client / PNB par hab.)	(Nombre d'années d'existence)
Grande : > 5 million	Inférieur : < 20%	IMF naissante : de 1 à 3 ans
Moyenne : 0,8 à 5 million	Moyen : de 20% à 149%	IMF jeune : de 4 à 7 ans
Petite : < 0,8 million	Supérieur : 150% à 249%	IMF mature : > 7ans
	PME : > 249 %	

## Formules de calcul des ratios

Productivité du personnel	* Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés - fin de période (voir variantes)
ROA	Rentabilité de l'actif : résultat opérationnel avant subventions / Actif moyen
AROA	ROA ajustée : résultat net ajusté, avant subv. / Actif moyen
ROE	Rentabilité des fonds propres : résultat net avant subv. / Fonds propres moyens
AROE	ROE ajustée : résultat net ajusté, avant subv. / Fonds propres moyens
Dettes sur fonds propres	Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
Rendement du portefeuille	Revenu du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Ratio de ch. d'exploitation*	Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois (voir variantes)
Ratio de ch. de financement	Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Coût du financement	Intérêts versés et charges assimilées / Endettement moyen (épargne + emprunts)
Ratio de ch. de provisions	Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois
Ratio de ch. d'ajustement	Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Encours de prêts sur actifs	Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
Autonomie opérationnelle	Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles)
Autonomie financière	Autonomie opérationnelle après ajustements
Taux 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

\* Dans le cadre de la révision des indicateurs pour les IMF collectant l'épargne sur une grande échelle, des variantes sont calculées dans la partie E.

# Résumé et explication du rating

La microfinance a commencé formellement au Togo en 1969 avec la création de la FUCEC. La réglementation a été mise en place en 1995 avec la loi PARMEC pour la zone UMOA. Le secteur est encore aujourd'hui en pleine croissance, le nombre de bénéficiaires étant passé d'environ 60 000 en 1994 à plus de 250 000 en 2002, et l'encours de crédit ayant augmenté de 24% par an en moyenne sur cette période. En 2002, la pénétration du marché est estimée à 28%<sup>1</sup>.

Les IMF togolaises souffrent cependant d'un contexte difficile, où le financement international est rare. En effet, la situation politique du Togo a amené l'Union Européenne (en 1993) puis la Banque Mondiale (en 2002) à suspendre leur coopération financière avec le pays. La restriction des financements a fortement touché le secteur de la microfinance, qui était déjà fragilisé par la grave crise économique connue par le pays depuis 1993. Par manque de fonds, la plupart des IMF ont dû diminuer leur encours de crédit, ce qui a provoqué des crises de remboursement importantes.

Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES) est la seconde IMF du pays, après la FUCEC, et fournit des services d'épargne et de crédit depuis 1994. Créée sous forme de projet avec l'appui technique et financier de CARE, WAGES est depuis 1998 une association autonome. Elle a bénéficié de peu de subventions (environ 300 M FCFA, soit 450 000 EUR) et ne reçoit plus qu'une assistance technique très ponctuelle depuis 1998. En décembre 2003, avec un encours d'épargne de 1,2 millions EUR, un encours de prêts de 1,8 millions EUR, WAGES fournit des services à près de 2 600 emprunteurs actifs.

**WAGES obtient la note finale de D, avec la mention « à surveiller ».** Cette note s'explique par l'importance des défis actuels que WAGES doit relever : améliorer le contrôle interne et le système d'information qui aujourd'hui ne préviennent pas efficacement les risques d'erreur et de fraude ; clarifier les actions à entreprendre pour combler ces lacunes organisationnelles ; perfectionner la méthode de sélection des crédits de gros montants. WAGES doit préciser son plan d'action pour remédier à ces lacunes, et pourra pour cela utiliser les forces suivantes : une demande forte et une clientèle fidèle grâce à une bonne image ; un personnel motivé tant par la culture d'entreprise que par la mission de l'institution ; une rentabilité en forte amélioration en 2003 grâce aux économies d'échelle et un ratio de charges d'exploitation faible.

Détail de la note par domaine d'évaluation :

**Gouvernance et prise de décision** reçoit la note **c** :

- ❑ Le Conseil d'Administration n'a pas encore suffisamment d'outils et de connaissances pour mener à bien son rôle de stratégie et de contrôle mais WAGES a amorcé depuis deux ans un processus de renforcement de la capacité des membres du CA.
- ❑ Le plan stratégique 2003 – 2007, réalisé avec l'aide d'un consultant externe, identifie avec précision les faiblesses de l'institution, tant financières qu'opérationnelles et définit les objectifs prioritaires pour la pérennisation de l'institution. Des actions efficaces ont été menées pour remédier aux problèmes financiers mais un travail indispensable est encore à mener pour mettre en œuvre les actions qui permettront de résoudre les faiblesses opérationnelles.

<sup>1</sup> Source : Diagnostic du secteur de la microfinance au Togo, Ministère des Finances-FENU, janvier 2004

- ❑ L'équipe de direction, fortement motivée et impliquée dans le projet depuis plusieurs années, a réagi aux difficultés du pays en se concentrant sur les objectifs financiers. Il s'agit maintenant de renforcer les compétences de l'équipe afin qu'elle puisse mener à bien le renforcement institutionnel nécessaire.
- ❑ Les dirigeants transmettent leur enthousiasme au personnel et ont développé un fort sentiment d'appartenance. La grille de salaire et le suivi des performances des agents de crédit permettent en plus de les motiver pour l'atteinte des objectifs. La formation a cependant été laissée au second plan suite aux difficultés financières.

**Information et équipement** reçoit la note **d** :

- ❑ Le système ne garantit ni la fiabilité des informations sur le portefeuille ni celle de l'information comptable. L'accès à l'information n'est pas suffisamment sécurisé et le contrôle est trop faible (ex : pas de comparaison de l'encaisse avec le solde des mouvements en fin de journée) ; fraude et pertes d'information sont des risques importants. L'écart non expliqué entre taux d'intérêt et rendement du portefeuille (36% pour l'un et 30% pour l'autre) est une illustration du manque de fiabilité de ces informations.
- ❑ Le système produit néanmoins les indicateurs nécessaires à un bon suivi du portefeuille, mais le retard dans la production de cette information oblige les agents de crédit à réaliser leur propre suivi parallèle.
- ❑ Il existe un suivi financier sommaire ; il est d'autant plus important de le développer que l'institution fait face depuis trois ans à des difficultés financières.

**Risques : identification et contrôle** reçoit la note **e** :

- ❑ WAGES a mis en place une méthode provisoire de contrôle « a priori », impliquant le département de contrôle interne dans la plupart des opérations (autorisation de crédit, achat, collecte de remboursements, saisie de données, etc.) pour permettre à l'institution de sortir de la situation difficile qui était la sienne en 2001-2002 (PAR en forte augmentation, déficits opérationnels). Ceci s'est cependant fait aux dépens du renforcement des contrôles internes traditionnels (séparation des tâches, contrôle de la caisse, pré-numérotation des documents, manuels précis, etc.). Certains contrôles sont toutefois mis en place, tels que le plafonnement des montants de crédit, le suivi strict des objectifs des agents de crédit, les procédures d'achat.
- ❑ Cette implication du contrôle interne dans les opérations quotidiennes rend l'audit interne pratiquement inexistant. Des missions ponctuelles ont été organisées, mais elles sont rares.
- ❑ L'institution n'est pas donc suffisamment protégée contre les erreurs et les fraudes.

**Activités : produits et services** reçoit la note **c** :

- ❑ WAGES bénéficie d'une image d'intégrité, de proximité et de sérieux auprès de ses clients, ce qui lui permet de consolider sa place de deuxième IMF du pays. L'intérêt que WAGES porte à ses clients transparaît dans son mode de gouvernance puisque les clients sont membres de l'association et élisent des représentants au Conseil d'Administration.
- ❑ La méthode de crédit est appropriée pour les crédits de petits montants ; le suivi de la défaillance est réalisé de façon stricte, et le recouvrement est facilité depuis la création d'une commission nationale de recouvrement. La méthode présente en revanche des risques pour les crédits de montants importants (le prêt maximum est de 15 M FCFA, soit 22 687 EUR), car elle repose sur la moralité du client, sa capacité d'épargne, et la bonne formation des groupes et moins sur l'analyse quantitative précise de l'activité du client.
- ❑ L'évolution de l'encours de crédit (baisse entre 2000 et 2001, stagnation sur 2001 puis forte augmentation à partir de juillet 2002) s'explique uniquement par l'évolution des ressources financières de WAGES (manque de fonds en 2000, 2001). La demande, elle, est constante.
- ❑ La qualité du portefeuille connaît une forte amélioration sur les trois dernières années, avec un PAR31 qui diminue de 16,8% à 6,5% entre décembre 2001 et décembre 2003, et un taux de perte sur prêt diminuant de 5,8% à 0,4%. La détérioration en 2001 correspond en partie

aux faiblesses de la méthode de crédit mais aussi aux problèmes de financement de WAGES qui n'a pu renouveler les crédits et donc inciter les clients à rembourser. Les améliorations récentes dans la méthode de crédit devraient permettre de maintenir cette tendance, si les faiblesses de l'analyse sur les crédits de montant important sont comblées.

**Financement et liquidité** reçoit la note **c** :

- ❑ WAGES a connu une grave crise de financement en 2001 (ayant entraîné une baisse de 35% de l'encours de crédit entre 2000 et 2001), en partie due à la difficulté de trouver des fonds au Togo. Les dirigeants ont alors mis en place une politique énergique de recherche et de diversification des fonds. L'épargne, qui n'était jusqu'alors qu'un outil de garantie, est devenue à partir de 2002 une source de financement avec le lancement de l'épargne individuelle. Le volume d'épargne collecté démontre la confiance que les clients accordent à WAGES, dans un pays où les épargnants ont déjà eu à subir plusieurs faillites d'IMF.
- ❑ L'effet de levier est élevé (l'épargne et les emprunts représentent plus de cinq fois les fonds propres en décembre 2003). La disponibilité des fonds à moyen terme étant incertaine en raison de la situation politique, cela pourrait mener à une nouvelle crise de financement. Les fonds propres doivent être consolidés.
- ❑ Dans ce contexte de pénurie de financement, la gestion de la liquidité doit être améliorée par une meilleure planification des besoins.

**Efficacité et rentabilité** reçoit la note **c** :

- ❑ La productivité du personnel est faible (60 emprunteurs et 500 épargnants par employé), s'expliquant par le fait que la structure doit gérer la collecte d'épargne en plus des activités de crédit (les agents de crédit représentent seulement 37% du personnel), mais également par le manque de fluidité des opérations et du système d'information.
- ❑ Toutefois, WAGES est rentable en 2003, grâce à la fois à un ratio de charge faible et des montants de prêts élevés (les prêts de plus de 3 M FCFA représentent 48% de l'encours). En effet, WAGES a renoué avec la rentabilité au cours de l'exercice 2003 (ROA de 1,5%) après avoir connu des résultats négatifs avant subvention pendant trois exercices consécutifs (-12,5% en 2000, -16,5% en 2001 et -2,9% 2002, les exercices 2001 et 2002 étant également déficitaires après subventions). Le résultat après ajustement reste très légèrement positif (AROA 2003 de 1,1%).
- ❑ Le ratio de charges d'exploitation s'améliore fortement sur la période : il passe de 32,3% en 2001 à 22,5% en 2003. Cette évolution s'explique par l'augmentation de l'actif après la période de manque de fonds, et non par une diminution des charges.

**Besoins de financement** :

- ❑ WAGES anticipe des besoins de financement de 2,5 MM FCFA (3,6 M EUR) d'ici à fin 2007. Ces financements seront en partie obtenus par la collecte d'épargne, mais WAGES devra aussi avoir recours à des financements extérieurs.
- ❑ Le mode opérationnel de WAGES a déjà démontré ses atouts: l'autonomie financière est possible, grâce aux coûts limités de la structure ; l'institution occupe une place de leader sur son marché ; la demande est présente et la gamme de produits de WAGES répond aux besoins immédiats de la clientèle ; et enfin, WAGES a déjà prouvé sa capacité à gérer des emprunts commerciaux auprès de banques locales. Les faiblesses du système d'information et du contrôle interne font néanmoins peser sur l'institution des risques importants qui limitent sa fiabilité dans le court terme. L'essentiel est donc de permettre à l'institution de combler ces faiblesses organisationnelles.

*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.*

# Rating Plus

Le rating GIRAFE évalue la pérennité des institutions de microfinance, quel que soit l'environnement dans lequel elles opèrent (environnement politique et économique, infrastructure) ou son développement institutionnel tel qu'il est mesuré par les indicateurs définis par le MicroBanking Bulletin (maturité, taille, clientèle cible). Le Rating Plus vise à indiquer au lecteur ces freins potentiels à l'atteinte de la pérennité.

## Environnement

### Contexte politique et économique : Défavorable

#### Infrastructure : Favorable

Le Togo subit depuis plus de dix ans une situation sociopolitique instable qui mine ses activités économiques. D'état prospère dans les années 80, il a sombré à partir de 1992/1993 dans une crise qui a vu fuir les investisseurs et les aides extérieures, fragilisé le secteur bancaire et réduit le pouvoir d'achat, la consommation et les capacités d'épargne. Devant la faiblesse du secteur formel, une économie informelle s'est fortement développée qui occupe aujourd'hui près de 75% des travailleurs en milieu urbain. Celui-ci est dominé par les femmes qui mènent des activités commerciales.

- La croissance a été négative ou très faible pendant les dix dernières années mais la situation semble maintenant s'améliorer, la croissance ayant été de 3% environ pour 2001 et 2002. Elle reste néanmoins en moyenne bien en dessous de la croissance de la population, ce qui entraîne une baisse constante du PIB/habitant depuis plus de 30 ans.
- L'agriculture représente environ 40% du PIB. Les cultures de rente (essentiellement coton, mais également cacao et café) sont avec le phosphate les principales recettes d'exportations togolaises (plus de 70% des exportations). La production industrielle a été fortement affectée par la crise économique et reste très limitée.
- La population est estimée à 4,7 millions d'habitants sur une superficie de 56 700 km<sup>2</sup>. Le Togo se situe en 2003 au 141<sup>ème</sup> rang sur 175 selon l'indice du développement humain du PNUD : dans les grandes villes, le pourcentage de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté est de 28,24% ; ce taux atteint 78% en zone rurale. L'espérance de vie à la naissance est de 50 ans. Le taux d'analphabétisme est de 42%.
- Dans les zones urbaines, périurbaines et rurales où WAGES opère, les infrastructures (routes, électricité, téléphone...) permettent une communication correcte entre agences.

	2001	2002	2003
Taux de change : 1 EUR = x FCFA	655,957	655,957	655,957
PIB par hab. EUR	257	257	257
Rating Pays Coface			C
Inflation	6,8%	4,8%	4,3%

Source: Banque Mondiale, FMI, COFACE

## Développement institutionnel (indicateurs MBB)

### Maturité : Mature

### Taille : Moyenne

Ses neuf années d'existence ont permis à WAGES de développer une méthodologie et une gamme de produits adaptée à sa clientèle. Le contexte socio-économique et politique très défavorable dans lequel évolue l'institution a cependant ralenti son développement institutionnel : la suspension de l'aide internationale au Togo a limité l'assistance technique, les possibilités de formation pour le personnel et l'accès aux financements. La maturité actuelle de la structure organisationnelle, notamment en matière de contrôle interne et de structuration de l'équipe de direction (cf. domaines « R » et « G »), n'est donc pas encore celle que l'on pourrait attendre d'une institution de cet âge, malgré la motivation et l'engagement dont le personnel a su faire preuve.

**Clientèle cible : Supérieure****Autres activités : Non**

WAGES touche une population « moyennement risquée » n'ayant pas accès aux services bancaires, vivant essentiellement en zone urbaine et péri-urbaine. WAGES sert également quelques clients en zone rurale.

- ❑ L'encours moyen est de plus de trois fois le PIB/habitant (715 EUR), ce qui représente une clientèle au niveau de ressources « supérieur » selon les critères du MBB.
- ❑ WAGES finance principalement le besoin en fonds de roulement.
- ❑ La clientèle, constituée à 95% de femmes, exerce des activités génératrices de revenus à Lomé et à l'intérieur du pays. 59% exerce des activités commerciales, 25% des activités agricoles (élevage, production de fruits et de légumes) et 16% des activités de services (coiffure, couture, restauration...). Certains des commerçants qui sont des grossistes s'approvisionnent dans les pays de la sous-région, ou sur les marchés asiatiques et européens.

# Sommaire

<i>Grille de lecture des notes</i>	2
<i>Formules de calcul des ratios</i>	2
<b>Résumé et explication du rating</b>	<b>3</b>
<b>Rating Plus</b>	<b>6</b>
<b>Acronymes</b>	<b>9</b>
<b>Secteur de la microfinance et concurrents</b>	<b>10</b>
<b>Présentation de l'institution</b>	<b>12</b>
<b>Gouvernance et processus de décision</b>	<b>15</b>
<i>Prise de décisions</i>	15
<i>Planification</i>	16
<i>Equipe de direction</i>	17
<i>Gestion des ressources humaines</i>	18
<b>Information et équipement</b>	<b>19</b>
<i>Infrastructure et système d'information</i>	19
<i>Information sur les activités</i>	20
<i>Information comptable et suivi financier</i>	21
<b>Risques : identification et contrôle</b>	<b>22</b>
<i>Procédures et contrôles internes</i>	22
<i>Audit interne</i>	23
<b>Activités : produits et services</b>	<b>24</b>
<i>Gestion du portefeuille</i>	24
<i>Portefeuille à risque</i>	25
<i>Taux de pertes sur prêts</i>	25
<i>Couverture du risque crédit</i>	26
<i>Activité d'épargne</i>	27
<b>Financement et liquidité</b>	<b>28</b>
<i>Stratégie de financement</i>	28
<i>Sécurité de la liquidité</i>	29
<b>Efficacité et rentabilité</b>	<b>30</b>
<b>Annexes</b>	<b>33</b>
<i>Etats financiers et notes aux états financiers</i>	33

# Acronymes

AC	Agent de Crédit / Chargé de Prêt
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AfD	Agence française de Développement
AG	Assemblée Générale
APIMFT	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance Togolaises
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CA	Conseil d’Administration
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc
CC	Comité de Crédit
DAT	Dépôt à Terme
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
EUR	Euro
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine (Monnaie de l’Afrique de l’Ouest)
FENU	Fonds d’Equipement des Nations Unies
FUCEC	Faîtière des Unions Coopératives d’Epargne et de Crédit
IMF	Institution de Microfinance
MAIN	MicroFinance African Institution Network
MBB	Micro Banking Bulletin
PAR	Portefeuille à risque
PARESOC	Programme d’Action Régionale pour l’Economie Sociale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SIG	Système d’Information et de Gestion
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine
UNICEF	United Nations Children’s Fund
USAID	Agence Américaine de Développement International
WAGES	Women and Associations for Gain both Economic and Social

# Secteur de la microfinance et concurrents

## Historique

Le secteur de la microfinance au Togo a une longue histoire, puisque c'est en 1969, qu'a été créée la FUCEC (Fédérations des Unions de Coopératives d'Épargne et de Crédit). Le secteur de la microfinance au Togo est encore aujourd'hui en pleine croissance, le nombre de bénéficiaires étant passé d'environ 60 000 en 1994 à plus de 250 000 en 2002, pour atteindre une pénétration du marché de l'ordre de 28%<sup>2</sup>. La croissance annuelle moyenne de l'encours de crédit a été de 24% sur la période 1994-2002. La croissance du secteur a été soutenue par des bailleurs de fonds internationaux : la Banque Mondiale, les agences de coopération belge, française (Afd), canadienne (ACDI), l'UNICEF, l'Union Européenne ont financé ou contribué au démarrage de plusieurs institutions ; depuis 1999, le programme MicroStart-Togo, sur un financement du PNUD et du FENU, a appuyé cinq IMF en leur offrant des facilités de refinancement ou des appuis techniques pour un total de 1 120 000 USD.

L'enlèvement de la situation politique au Togo a amené l'Union Européenne (en 1993) et la Banque Mondiale (en janvier 2002) à suspendre leur coopération financière avec le pays. Le financement des petits projets en cours continue, mais la restriction des financements a fortement touché un secteur de la microfinance déjà fragilisé par la grave crise économique connue par le pays depuis 1993.

## Secteur bancaire et usuriers

Le secteur bancaire compte sept banques commerciales (représentant environ 100 agences et quelques bureaux mobiles), quatre institutions financières non bancaires (essentiellement des compagnies d'assurance) et quelques institutions spécialisées de crédit (crédit automobile, crédit d'équipement). La Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) ayant fermé ses portes en 1990 en raison d'un niveau très important d'impayés, il n'existe plus de banque nationale de financement dédiée aux activités agricoles. Le secteur bancaire est très peu impliqué dans le financement direct à la microentreprise et les faillites de quelques IMF durant les dernières années n'ont pas instauré un climat propice au refinancement de la microfinance par les banques commerciales.

## Cadre réglementaire pour la microfinance

Le cadre réglementaire de supervision des IMF dans la zone UMOA est constitué depuis 1994 par la loi PARMEC<sup>3</sup> qui vient en dérogation à la loi bancaire, et par divers décrets d'application propres à chaque pays de la région. Ce cadre détermine les conditions d'activité en microfinance pour les réseaux mutualistes et les groupements d'épargne et de crédit. Les structures non mutualistes souhaitant opérer en microfinance doivent signer une convention-cadre avec le Ministère de l'Économie et des Finances. Les IMF sont soumises à une supervision de ce Ministère : approbation des statuts, rapports financiers trimestriels à soumettre selon un format précis, missions de supervision pour vérifier le respect des règles (concernant notamment la gouvernance, le contrôle interne et externe, le respect du taux d'usure qui a été fixé à 27% pour les IMF).

La loi PARMEC a été une des premières à être mise en place en Afrique pour réglementer le secteur de la microfinance et à reconnaître l'importance de ce secteur dans le financement. Mais elle pose aujourd'hui de nombreuses questions : la supervision d'un ministère sur des activités bancaires, la complexité du format comptable et son inadaptation aux structures non

<sup>2</sup> Source : Diagnostic du secteur de la microfinance au Togo, Ministère des Finances-FENU, janvier 2004

<sup>3</sup> Loi-cadre adoptée par le Conseil des Ministres le 17 décembre 1993.

mutualistes, des ratios prudentiels limitants ou insuffisants, la limitation dans le temps des conventions cadres, la limitation des financements commerciaux (emprunts interbancaires, obligations). Elle est aujourd'hui en discussion au niveau de la BCEAO.

#### Programmes de microfinance

La majorité des 150 IMF togolaises enregistrées auprès de l'autorité de tutelle sont des mutuelles d'épargne et de crédit. La FUCEC (Faîtière des Unités de Coopératives d'Epargne et de Crédit), qui représente environ 60% de la clientèle, 50% de l'encours de crédit et 80% de l'encours d'épargne<sup>4</sup>, est de loin le plus grand réseau de mutuelles du pays, suivi par l'UMECTO (Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Togo). WAGES est quant à elle la plus importante des IMF non mutualistes.

Dans le tableau ci-contre sont présentées les plus importantes institutions en termes d'encours de crédit.

Nom de l'institution	Encours de crédit (k EUR)	Encours d'épargne (k EUR)	Nombre de membres
FUCEC	12 549	21 284	157 497
WAGES	1 253	786	13 323
UMECTO	1 013	533	11 531
CETRASTOC	614	612	1 273
TIMPAC	594	37	2 108
MUTO	549	718	977
MICROFUND	415	330	4 068
CECA	299	297	1 998
FDP	171	327	5 640
FDR	155	296	595
APGA	141	108	1 281
AVOTODE	140	32	1 670
Le PAPILLON	97	161	8346
CEMCF	70	69	512
SOTOUBOUA			
CECPF	65	76	1 170
<b>Toutes IMF</b>	<b>18 126</b>	<b>25 667</b>	

Source : CASIMEC, mars 2003

<sup>4</sup> Données BCEAO 2002, « Les faits marquants de la microfinance au Togo en 2002 »

# Présentation de l'institution

**Forme légale, supervision**

Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES) a été créé en 1994 par CARE International. Après quatre ans d'existence sous forme de projet, WAGES est devenue une « association à caractère social et économique » indépendante et a signé avec le Ministère des Finances en mars 1999 une convention lui permettant de pratiquer officiellement la collecte d'épargne et des opérations de crédit<sup>6</sup>. La convention a été signée pour une durée de cinq ans et doit donc être renouvelée courant 2004.

Sociétariat	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002
Associations	455	458	462
Groupes de solidarité	231	331	505
<b>Nombre de membres<sup>5</sup></b>	<b>8 556</b>	<b>9 237</b>	<b>13 223</b>

**Mission** « WAGES est un système de financement décentralisé, ayant pour mission de fournir des services et des produits financiers aux personnes ou groupes de personnes en majorité féminine menant des activités génératrices de revenus et aux microentreprises dans les zones urbaines, péri-urbaines et rurales du Togo. »<sup>7</sup>

**Réseaux** WAGES participe activement aux activités des deux associations professionnelles de microfinance au Togo en assurant la Présidence du Consortium Alafia Togo<sup>8</sup> et la Trésorerie de l'APIMFT (Association Professionnelle des IMF Togolaises). WAGES est également membre du Conseil d'Administration de MAIN (MicroFinance African Institution Network).

**Propriété** WAGES est une association à but non lucratif qui appartient à ses membres (CARE International, en tant que fondateur, les cadres supérieurs de l'institution et toutes les personnes utilisant les services de WAGES). Des membres d'honneur ou bienfaiteurs peuvent également être cooptés par l'Assemblée Générale (AG), mais ne peuvent dépasser le tiers des membres. L'AG élit en son sein un Conseil d'Administration (CA) de 7 à 11 membres qui comprend au moins, par statuts, un représentant de CARE Togo, un ou deux représentants de la Direction (le DG et un de ses collaborateurs), des représentants des clients et des personnes ressources.



**Organisation** Le siège et l'agence principale se trouvent à Lomé. WAGES propose également ses services à Tsévié et Sokodé, dans des agences ouvertes respectivement en 1997 et 2000, et dans

Ressources humaines	2001	2002	2003
Nombre d'employés	30	33	43
% Agents de Crédit (AC)	43%	45%	37%
Turnover du personnel en % <sup>9</sup>	3%	10%	8%

la zone d'Agbodrafo par le biais d'un agent de crédit décentralisé. Les activités sont très centralisées : la gestion administrative, financière et comptable, la production de l'information sont concentrées au siège. Les agences gèrent les opérations de crédit et la collecte de l'épargne mais les décisions d'octroi de crédit sont approuvées par le siège.

<sup>5</sup> Nous indiquons ici le décompte du nombre de personnes physiques qui sont membres de WAGES. Les groupes de solidarité ont en effet en moyenne 7 membres et les associations 15 membres.

<sup>6</sup> Pour plus de précisions sur le cadre réglementaire, voir section « Secteur de la microfinance et concurrents ».

<sup>7</sup> Plan d'affaires 2003-2007, cette nouvelle définition de la mission (élargissant la cible aux hommes) n'a pas encore été inscrite dans le statuts.

<sup>8</sup> Le consortium Alafia regroupe les IMF qui ne sont pas des coopératives, au Bénin et au Togo.

<sup>9</sup> Départs/nombre moyen d'employés



*Certification  
des comptes*

Les comptes de WAGES sont audités depuis 1998. Les statuts de WAGES prévoient que le mandat des commissaires aux comptes est de deux ans renouvelable une fois : les audits ont donc été réalisés de 1998 à 2001 par le cabinet EURAFRIQUE Conseil, puis par le cabinet COGETEC en 2002. Ces deux cabinets, qui partagent le même secrétariat et dont les équipes travaillent ensemble, ont toujours certifié les comptes sans réserve, malgré les écarts relevés entre information comptable et information auxiliaire (cf. domaine « I ») et les faiblesses du contrôle interne (cf. domaine « R »). Le cabinet KEKAR a finalement été choisi, après notre mission d'évaluation, comme auditeur pour l'année 2003, a certifié les comptes sans réserves, effectué une revue du contrôle interne et formulé des recommandations pour l'amélioration des faiblesses actuelles.

# Gouvernance et processus de décision

## Prise de décisions

### Mission

*Mission sociale clairement combinée à un objectif de rentabilité de la structure* L'institution s'est fixé pour mission de soutenir les femmes togolaises économiquement faibles dans leurs initiatives économiques en leur fournissant des services d'épargne et de crédit et en développant l'esprit associatif. Cet objectif a été élargi en 2002 pour inclure également les hommes, mais cet élargissement n'a pas encore été inscrit dans les statuts. Cette mission sociale est clairement associée dans l'esprit de tous (personnel, CA, membres) à un objectif de pérennisation de la structure.

### Processus de prise de décision

*Faiblesses typiques des organes de gouvernance d'ONG (peu de connaissance en microfinance, manque de suivi) ; points de vue divers représentés au CA et pris en compte*

Le CA et l'AG de WAGES ont les faiblesses classiques des organes de gouvernance d'ONG. Bien que le CA discute et approuve les décisions stratégiques prises par la Direction, ses membres, qui viennent d'horizons variés (commerçants, universitaires), n'ont pas de compétences spécifiques en banque ou en microfinance (à part le représentant de CARE), ce qui limite leur rôle dans la prise de décision. Ils n'effectuent pas un suivi systématique ou régulier des décisions ce qui limite leur contrôle sur la Direction. Les membres du CA et de l'AG sont cependant très impliqués et assidus et apportent à la Direction des conseils ou idées intéressants pour la marche de l'institution. Le point de vue des clients de l'institution y est représenté et écouté.

*Amélioration progressive du fonctionnement du CA depuis 2002*

Des améliorations progressives sont à noter depuis 2002 : meilleure préparation des réunions, participation plus active à la définition des objectifs stratégiques (via l'élaboration du nouveau plan d'affaires), mise en place de nouveaux tableaux de bord (cf. ci-dessous), instauration d'un système de suivi des objectifs du business plan.

La Direction dispose d'une grande délégation de pouvoir. Le Directeur prend en compte les avis des membres de son équipe de Direction et certaines décisions font même l'objet, quand elles ont un impact fort sur le quotidien des équipes, d'une concertation préalable avec l'ensemble du personnel de l'institution.

### Information de pilotage

*Tableaux de bord récemment améliorés*

L'amélioration apportée aux tableaux de bord à l'automne 2003 (suivi du portefeuille de prêt et suivi budgétaire) est une première réponse au manque d'information de pilotage destinée aux membres du CA (ils ne disposaient jusqu'alors que du rapport annuel et d'exposés oraux lors des réunions). Les faiblesses du système d'information (voir « I ») ne permettent cependant pas de garantir la fiabilité et la mise à disposition rapide de l'information. Les procès-verbaux du CA sont produits avec régularité et permettent de garder une trace fidèle des décisions du CA.

## Planification

### *Plan d'affaires 2003-2007 : Objectifs d'autonomie opérationnelle et de renforcement organisationnel*

#### **Pertinence de la stratégie**

Le plan d'affaires 2003-2007 réalisé en octobre 2002 avec l'aide d'un consultant extérieur identifie avec précision les principaux risques auxquels WAGES fait face (manque de fonds, faiblesse du contrôle interne, risques pays, etc.) et définit les objectifs prioritaires pour la pérennisation de l'institution :

- ❑ L'objectif principal défini pour les cinq prochaines années est l'atteinte de l'autonomie opérationnelle par la réalisation d'économies d'échelle (augmentation du portefeuille de crédit et donc recherche de fonds pour financer cette augmentation) et l'amélioration de la productivité de la structure.
- ❑ Cet objectif en terme de volume d'activités est accompagné d'un objectif secondaire de renforcement organisationnel (renforcement du contrôle interne, informatisation, meilleure formation).

Les actions prises pour remédier aux problèmes financiers des dernières années (manque de fonds, dégradation du portefeuille, succession de deux exercices déficitaires en 2001 et 2002) se sont révélées efficaces puisqu'en 2003, les objectifs quantitatifs sont largement dépassés et l'institution a renoué avec la rentabilité. Mais ceci c'est fait aux dépens des projets de renforcement organisationnel, qui n'ont pas été définis comme des axes prioritaires. Le traitement des importantes faiblesses du système de contrôle interne (cf. domaine « R ») et du système d'information (cf. domaine « I ») identifiées depuis plusieurs années par divers rapports externes (CASIMEC, SIDI, ACCION, Planet Rating, FENU) et qui devraient être un préalable à la croissance, ont en effet encore pris du retard en 2003.

Points principaux de la stratégie	Changements attendus
Services offerts et zones de couverture	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Multiplication par 5 de l'encours de crédit et de l'encours d'épargne entre 2002 et 2007 ; doublement du nombre de membres ;</li></ul>
Méthodologie opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Développement de nouveaux produits de crédit et d'épargne ;</li><li>❑ Amélioration de la méthodologie actuelle pour minimiser les risques ;</li><li>❑ Analyse des informations sur les produits pour une meilleure gestion ;</li></ul>
Structure, statuts	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Renouvellement de la convention avec le Ministère des Finances ;</li></ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Renforcement des capacités du CA ;</li><li>❑ Informatisation du système d'information de gestion (comptabilité et gestion de portefeuille) et adaptation de la structure à ce nouveau mode d'opération ;</li><li>❑ Mise en conformité des procédures et des pratiques ;</li><li>❑ Renforcement du contrôle externe et interne ;</li></ul>
Financements	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Recherche de sources de financement diversifiées (emprunts, subventions) et aussi peu chères que possible ;</li></ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Atteinte de l'autonomie opérationnelle en 2003 ; autonomie opérationnelle de 142% en 2007 ;</li></ul>
Sources	Plan d'affaires 2003-2007, octobre 2002.

#### **Planification budgétaire**

*Définition d'un budget annuel qui n'est cependant pas utilisé comme un outil de pilotage*

WAGES se dote chaque année d'un budget, défini après concertation entre les différents chefs de département et approbation du CA. Il n'est cependant pas utilisé comme un outil d'aide à la décision et de contrôle des activités : le suivi budgétaire mensuel précis qui était fait jusqu'en 2002 a été remplacé par un simple suivi mensuel de l'évolution de l'autonomie opérationnelle qui est présenté à chaque CA, mais sans comparaison avec le budget.

## Equipe de direction

### Compétences et expérience de l'équipe

*Equipe de direction expérimentée et motivée ; certaines compétences et contrôle hiérarchique à renforcer*

Les membres de l'équipe de direction font preuve d'une grande motivation qu'ils savent communiquer au reste du personnel. Tous sont en poste depuis au moins cinq ans et ont, pour la plupart, reçu des formations spécifiques à la microfinance ou des formations bancaires (ITB<sup>10</sup>). Les difficultés rencontrées dans les dernières années et la focalisation de tous sur le retour à l'autonomie opérationnelle ont fait passer au second plan le renforcement de certaines compétences qui sont nécessaires pour résoudre les faiblesses actuelles de l'institution (contrôle interne et gestion du risque ainsi que gestion de l'information - cf. domaine « I » et « R »), de même que le contrôle hiérarchique sur le respect des procédures.

### Profil du DG

**Ramanou Nassirou**, Titulaire d'un DEA en Sociologie, option économie du développement. Il a effectué toute sa carrière professionnelle chez WAGES : après avoir été agent, superviseur puis chef de projet lorsque le projet était encore géré par CARE, il est devenu directeur en 1998 lors de son autonomisation. Il a suivi une formation universitaire en microfinance à Uganda Martyrs University, les cours organisés par le CAPAF et d'autres formations en microfinance.

### Définition des rôles et communication au sein de l'équipe de direction

*Cumul de tâches et manque de communication au sein de l'équipe de direction*

L'organigramme comprend théoriquement tous les postes nécessaires, mais le manque de coordination entre les chefs de départements fait que certaines tâches sont effectuées en double (essentiellement dans le processus de création de l'information), ce qui entraîne des lenteurs et la surcharge de certains postes. Ce manque de concertation entre les équipes, amplifié par le manque de régularité dans la tenue des réunions de direction, pourrait expliquer le fait que ces faiblesses organisationnelles, qui ont été identifiées par plusieurs rapports externes, tardent à être traitées.

<sup>10</sup> Institut Technique de Banque, Paris

## Gestion des ressources humaines

### Gestion des compétences : recrutement, formation et promotion

*Politique de gestion des ressources humaines en construction ; objectif de création d'un sentiment d'appartenance à l'institution*

Même si elle manque encore de formalisme, une politique de gestion des ressources humaines se construit peu à peu, avec pour objectif principal de promouvoir un fort sentiment d'appartenance à l'institution :

- ❑ Pendant le processus de recrutement, la Direction s'attache surtout à vérifier la moralité des candidats (recommandations du personnel, enquête de voisinage) ; ces enquêtes de moralité sont particulièrement rigoureuses pour les collecteurs d'épargne ;
- ❑ Les nouveaux embauchés commencent en général leur carrière chez WAGES en tant que collecteurs d'épargne et peuvent ensuite être promus agents de crédit ;
- ❑ La promotion interne est privilégiée pour tous les types de postes ;
- ❑ En cas de sous-performance d'un employé, le reclassement est toujours préféré au licenciement.

Ce sentiment d'appartenance, ainsi que le fort taux de chômage que connaît le Togo permettent de limiter les problèmes de rétention du personnel, malgré le gel des salaires appliqué depuis 2001 en raison des problèmes de rentabilité connus par l'institution.

*Bonne gestion administrative ; formation à renforcer*

Le service Comptabilité et Finances assure une bonne gestion administrative du personnel. En revanche, la gestion des compétences a souffert du manque de moyens de l'institution : le budget consacré à la formation du personnel a été grandement limité et celle-ci a donc été gérée en interne ou au gré des opportunités offertes par les bailleurs ou associations professionnelles locales, ce qui ne permet pas de garantir un niveau de compétences uniforme.

### Contrôle des performances

*Contrôle des performances quantitatives régulier pour AC et collecteurs, mais pas pour les autres employés*

Les performances des agents de crédit et des collecteurs d'épargne sont contrôlées chaque mois puisqu'elles sont utilisées comme base de calcul pour la prime de rendement des premiers et les commissions touchées par les seconds. Pour les agents de crédit, de mauvaises performances en terme d'encours ou de qualité de portefeuille peuvent également entraîner des sanctions financières (suppression de primes de cantine, de transport, etc.). Les sanctions disciplinaires (licenciement) sont en revanche très rares, même dans les cas de sous-performance persistante.

Le gel des rémunérations, décidé en 2001 en raison des problèmes financiers, a été accompagné de l'abandon du système d'évaluation des autres employés dont les performances ne font donc plus l'objet d'un contrôle formel.

# Information et équipement

## Infrastructure et système d'information

### Description du système

*Système semi manuel : Utilisation de Excel pour le suivi du portefeuille et la production des états financiers*

WAGES utilise un système semi-manuel. Les opérations avec la clientèle sont saisies quotidiennement sur des bordereaux et des fiches auxiliaires au niveau de la caisse. Les bordereaux sont ensuite enregistrés dans des fichiers Excel par plusieurs processus parallèles :

- ❑ les agents du contrôle interne saisissent remboursements et déboursements de crédit, ainsi que les mouvements des comptes d'épargne dans des fichiers Excel et produisent tous les mois un rapport détaillé sur l'encours de crédit par agent de crédit, par agence et au niveau consolidé ; un tableau de bord sur les indicateurs de performance de portefeuille est généré par le système ;
- ❑ les agents de la comptabilité saisissent quotidiennement, à partir des mêmes bordereaux, les opérations de caisse et les récapitulent dans les brouillards tenus sur Excel. Par la suite, les grands livres sont renseignés et permettent d'établir des états financiers provisoires mensuels. Le responsable de la comptabilité élabore les états financiers en fin d'exercice ;
- ❑ un agent comptable assure le suivi de l'épargne Tontine à l'aide d'un logiciel développé par un cabinet local dans lequel sont quotidiennement saisis les reçus établis par les collecteurs.

### Détail du système d'information

**Utilisation d'Internet :** quelques postes connectés au niveau du siège à Lomé.

**Réseau :** Réseau local au niveau du siège, régulièrement en connexion

**Logiciels** Windows, Office

**utilisés :** Excel pour la comptabilité et le suivi du portefeuille

Un logiciel développé sur Windev (Perfect) est en cours d'installation.

### Sécurité du système

*Sécurité insuffisante du système*

La sécurité du système est très insuffisante. Les risques de perte et de détérioration d'information ou de documents, intentionnelles ou accidentelles, sont importants :

- ❑ Les documents sensibles ne sont pas suffisamment protégés : les actes de garantie ne sont pas gardés dans un coffre ; les fiches des clients sont facilement accessibles aux visiteurs ; les agents de crédit ont accès aux bordereaux stockés dans la caisse ;
- ❑ Les fichiers informatique de suivi du portefeuille ne sont pas suffisamment protégés : mots de passe trop simples ; réseau informatique ouvert ; pas de système de suivi des modifications apportées au contenu et à la structure des fichiers Excel ;
- ❑ Les données informatiques ne sont pas sauvegardées suffisamment souvent ;
- ❑ Les contrôles de premier degré ne sont insuffisamment réalisés (manque de rapprochements systématiques, voir « R »).

*Sauvegardes pas assez fréquentes*

### Facilité d'utilisation du système

*Système fastidieux : des doublons dans les saisies sont la source de perte de temps ; supports manuels bien conçus*

Les formulaires papier sont bien conçus, mais une mauvaise organisation du système de création de l'information rend le système actuel fastidieux :

- ❑ Des informations identiques (le contenu des bordereaux de caisse) sont saisies deux fois (une fois par le contrôle interne et une fois par la comptabilité), ce qui engendre une perte de temps et multiplie les risques d'erreurs.
- ❑ L'absence de contrôle régulier ne permet pas d'identifier rapidement les erreurs, dont la correction nécessite par conséquent de longues recherches.
- ❑ Le fichier Excel de suivi du portefeuille n'est pas bien conçu : certaines informations doivent être saisies plusieurs fois ; il ne comporte pas d'indication sur la date exacte des paiements (seul le mois du paiement est indiqué), des opérations manuelles doivent être accomplies pour arriver au calcul du PAR.

- ❑ En raison d'un manque de coordination entre les différents responsables, il arrive que le contrôle interne traite des informations sans en avertir la comptabilité et vice-versa ;
- ❑ Les lenteurs du processus de production de l'information amènent les AC à assurer un suivi parallèle de leur portefeuille à partir d'information collectées directement auprès des caissiers : ceci engendre des pertes de temps et gêne le travail des caissiers.

#### **Plan informatique et amélioration du système**

*Difficultés rencontrées dans l'amélioration du système ; informatisation complète prévue pour mi-2004 mais insuffisamment préparée*

La Direction, consciente des faiblesses du système actuel, souhaite depuis longtemps l'améliorer par l'acquisition d'un logiciel de gestion, mais n'a pas encore pu mener à bien ce projet par manque de fonds et/ou de compétences internes. Un premier projet d'informatisation lancé en 1999 n'a pas abouti. Le manque de fonds a contraint l'institution à attendre 2003 pour lancer un nouveau développement. Le système semi-annuel a, pendant cette période, connu quelques évolutions mais d'autres améliorations, n'impliquant pas d'achat de logiciel n'ont pas été réalisées (rationalisation des processus, réelles améliorations du fichier Excel).

Le projet d'informatisation complète des opérations est maintenant relancé, avec l'aide du FENU. Le logiciel choisi, PERFECT développé par CAGECFI<sup>11</sup>, est en train d'être adapté aux besoins spécifiques de WAGES (modification des rapports sur la qualité du portefeuille) pour une installation prévue au premier semestre 2004. Les implications organisationnelles du passage au nouveau système n'ont pas encore été suffisamment discutées avec les départements concernés. Les nouvelles procédures de travail et les modalités de la migration devront être rapidement définies.

#### **Compétence de l'équipe de gestion du SIG**

*Equipe SIG dont la formation sera assurée lors du lancement du logiciel*

Il n'existe pas encore d'équipe spécifiquement destinée à la gestion du SIG. Le Chef du service Contrôle Interne qui a une expérience de consultant en SIG s'est vu confier le développement et la maintenance du système informatique actuel ainsi que le pilotage de l'implantation du nouveau logiciel mais ses compétences en la matière ont besoin d'être renforcées. Une fois le nouveau logiciel installé, deux cadres de WAGES seront formés aux opérations de maintenance de premier niveau, l'entretien plus général du système étant assuré par CAGECFI.

## **Information sur les activités**

#### **Qualité de l'information**

*Indicateurs classiques disponible mais avec retard ; manque de fiabilité*

Le système produit, avec environ un mois de retard, les indicateurs nécessaires à un bon suivi du portefeuille (encours par client, PAR, balance âgée, par agence, par produit et par agent de crédit). Toutefois, la fiabilité des informations n'est pas satisfaisante (cf. « Information comptable et suivi financier », ci-dessous).

#### **Diffusion de l'information**

*Large diffusion de l'information*

L'information sur le portefeuille est bien diffusée. Chaque agent de crédit a son rapport personnalisé, qui est également fourni au superviseur, et des rapports consolidés par agence sont disponibles au niveau de la Direction. Au cours des réunions hebdomadaires et mensuelles, les performances sont discutées et commentées avec les AC sous la supervision du Chef du Service Crédit ou du Chef d'Agence.

<sup>11</sup> Editeur togolais de logiciels pour IMF

## Information comptable et suivi financier

*Information  
succincte mais  
claire ; fiabilité  
des données pas  
garantie*

### Qualité de l'information

Le service comptable produit régulièrement (chaque mois), mais avec retard (de un à trois mois), des états financiers provisoires (hors provisions et amortissements) selon un plan comptable clair et conforme à la réglementation PARMEC.

La fiabilité des données ne peut cependant pas être garantie car le système de contrôle de l'information est défaillant (voir domaine « R »). Des écarts réguliers sont notés à plusieurs niveaux (encaisse physique / encaisse théorique ; données comptables / informations de portefeuille), ce qui est d'autant plus problématique qu'il existe un écart important entre rendement effectif et théorique du portefeuille. Ces écarts sont signalés par les auditeurs externes qui ont néanmoins toujours certifié les comptes sans réserve.

*Suivi  
essentiellement  
basé sur le ratio  
d'autonomie  
opérationnelle*

### Suivi financier et compétences du département comptable et financier

Le Directeur Administratif et Financier suit la rentabilité de la structure sur la base du calcul du ratio d'autonomie opérationnelle (tenant compte d'une estimation des amortissements et provisions), des ratios de qualité de portefeuille, des ratios prudentiels PARMEC et du ratio de productivité par agent de crédit (montant moyen du portefeuille par agent de crédit). Une analyse plus poussée et régulière basée sur d'autres indicateurs classiques de gestion tels que les ratios de rentabilité, de productivité en terme d'emprunteur actif ou les comparaisons des réalisations avec le budget permettrait une plus grande efficacité des décisions de gestion.

WAGES possède cependant une équipe compétente et qui serait tout à fait à même de réaliser une analyse plus poussée des performances de l'institution, le Directeur Administratif et Financier étant un formateur certifié CGAP.

# Risques : identification et contrôle

## Procédures et contrôles internes

*Système de contrôle interne défaillant ; Procédures insuffisamment appliquées*

Le système de contrôle interne comporte de nombreuses faiblesses même s'il existe des pratiques garantissant une minimisation des risques au niveau de certains départements. L'institution n'est pas suffisamment protégée contre les risques de fraude et de malversation. Les limites suivantes ont été identifiées au niveau du système:

- ❑ Des manuels ont été produits avec l'appui de consultants externes, mais ces derniers ont besoin d'être mis à jour pour tenir compte des évolutions et souffrent d'un déficit d'appropriation par les employés (notamment pour ce qui concerne les conditions des prêts).
- ❑ Les contrôles de premier degré (auto-contrôle) ne sont pas faits régulièrement, surtout au niveau des caisses qui ne font pas l'objet de récapitulation quotidienne. Les contrôles de second degré (contrôles hiérarchiques) portant sur l'encaisse et le travail des agents de crédit sur le terrain sont rares, ce qui expose l'institution au risque de crédit fictif: le superviseur chargé de la vérification de la qualité du travail des AC est maintenant également chef du service Crédit et manque de temps pour effectuer les contrôles ; les contrôles de caisse ne sont pas réguliers.
- ❑ Les rapprochements entre les deux systèmes d'information (comptable et portefeuille) ne sont pas réalisés régulièrement, même si des rapprochements sont effectués entre le système de suivi du portefeuille et les fiches auxiliaires tenues par les caissiers.

*Irrégularité des contrôles systématiques*

Des points positifs sont néanmoins rencontrés dans certains départements, notamment :

- ❑ La séparation des tâches est effective au niveau de la direction financière : les opérations de caisse et de comptabilité sont tenues par des agents différents ; les rapprochements bancaires sont effectués par le comptable, contrôlés par le Responsable Financier et validés par le Directeur Exécutif ; les achats de montants importants sont soumis à autorisation préalable du Directeur.
- ❑ Les décisions d'octroi de crédit sont prises en comité et les crédits sont plafonnés en fonction de l'ancienneté du client. Aucun crédit du premier cycle ne peut excéder 3 000 000 FCFA (environ 4 573 euros).
- ❑ Le suivi des performances des AC et des collecteurs constitue une étape de contrôle a posteriori. Tous les mois le superviseur de crédit, à travers les rapports cherche à traquer les invraisemblances et une baisse drastique de la production ou une forte détérioration du PAR d'un agent de crédit peuvent déclencher des contrôles.

### Sécurité physique de la liquidité

*Sécurité de la liquidité à améliorer ; renforcement du local de caisse de Lomé en cours*

Les mesures de sécurisation de la liquidité sont insuffisantes et le système actuel est très vulnérable à la fraude ou aux attaques extérieures, mais WAGES a entamé des travaux de renforcement de la caisse dont la finalisation est prévue en mars 2004.

- ❑ L'accès au guichet n'est pas protégé pendant la journée (le guichet n'est pas fermé à clé, et les AC y pénètrent très fréquemment). La caisse a récemment été dotée d'un détecteur de faux billets plus performant, l'ancien étant devenu vétuste et obsolète.
- ❑ Le coffre de Lomé n'a pas de système d'ouverture à double intervention ; il est situé dans une pièce où il est possible de s'introduire sans autorisation ; suite au vol perpétré en 2002 par un employé à Sokodé, cette agence a cependant été dotée d'un coffre à double intervention.
- ❑ Les versements de fonds à la banque ne sont pas sécurisés (il peut arriver qu'un caissier seul se rende à la banque en taxi).

- ❑ La collecte de l'épargne tontine n'est pas suffisamment protégée. Les collecteurs utilisent des reçus non pré-numérotés dont le stock ne fait pas l'objet d'un suivi suffisant et ils gardent le plus souvent les carnets des déposants avec eux. Certains collecteurs d'épargne ne déposent l'argent collecté que le lendemain de la collecte. Des sommes importantes peuvent donc être détournées.

## Audit interne

*Réflexion sur les risques n'entraînant pas d'actions correctives rapides*

### Réflexion sur les risques

De même que pour la mise en place de la stratégie, WAGES fait preuve de réaction face à des risques avérés, mais manque de culture d'anticipation active des risques. L'équipe de direction a identifié les principaux risques auxquels l'institution fait face ; les actions à prendre pour les limiter sont lorsque la difficulté est déjà avérée plutôt qu'en anticipation. Par exemple, les différents rapports d'évaluation externe ont signalé des risques graves pesant sur l'institution, sans que cela ne se traduise en changements concrets.

Toutefois, l'équipe de WAGES semble maintenant développer une culture davantage tournée vers l'anticipation en ce qui concerne le risque pays. Par exemple, la recherche de financement est maintenant très active et les risques liés aux élections présidentielles ont été couverts en avance (diminution de l'activité à Lomé et copie des fichiers hors de Lomé).

*Contrôleurs trop accaparés par les tâches de saisies et d'étude des dossiers de prêts ; contrôles trop peu fréquents*

### Organisation et moyens de l'audit

Le département s'occupant de l'audit interne est composé de quatre employés dont deux stagiaires et un chef de service. Elle est toutefois trop impliquée dans les activités quotidiennes de l'institution (contrôle a priori des crédits, saisie des informations) pour se consacrer aux activités de contrôle à proprement parler de manière régulière. Les quelques contrôles effectués ne sont pas réalisés selon un planning précis. Ils sont généralement consacrés aux activités sises à Lomé négligeant les risques au niveau des autres agences. Ces dernières peuvent rester près d'une année sans recevoir une mission de contrôle. Les contrôles sont par ailleurs souvent déclenchés suite à l'identification de cas de fraudes (Sokodé) ou de soupçon sur un agent.

*Contrôles de bonne qualité mais effectués beaucoup trop rarement*

### Qualité de l'audit interne

Les contrôles effectués sont généralement de bonne qualité. Ils sont effectués selon une bonne méthodologie et même si les supports pour l'audit des associations sont à améliorer. Les rapports sont bien conçus. Par contre les résultats ne sont pas toujours communiqués aux personnes contrôlées. Aussi le suivi des recommandations des contrôles précédents n'est pas systématique.

*Exercice de tâches incompatibles par l'auditeur interne*

L'audit interne manque d'indépendance par rapport à la Direction et ne rend pas directement compte au CA qui ne reçoit pas les rapports et comptes-rendus de contrôle. Ces derniers sont adressés au Directeur. Les missions d'audit externes, tournées uniquement vers l'audit financier, ne sont pas suffisantes pour rendre compte au CA.

Plusieurs missions d'audit et d'évaluation externes ont été menées par différents bailleurs ainsi que par les auditeurs externes en complément du travail d'audit interne. Le contrôle exercé par les auditeurs externes est cependant relativement léger dans la mesure où ils n'émettent pas de réserve sur les comptes malgré les insuffisances du contrôle interne et les écarts enregistrés entre les chiffres produits par les différents services.

# Activités : produits et services

*Bonne image  
auprès des clients ;  
concurrence  
affaiblie par  
plusieurs faillites et  
par la crise*

## **Marché, concurrence et avantage compétitifs**

L'offre de microfinance est abondante dans les zones couvertes par WAGES et le marché est largement dominé par l'imposante FUCEC (premier réseau de coopératives d'épargne et de crédit du pays, qui regroupe plus de 60% des clients, 80% de l'épargne et 50% de l'encours de crédit). Dans ce secteur, qui a été marqué par plusieurs faillites dues à des fraudes ou aux conséquences de la grave crise économique que connaît le pays, l'image d'intégrité, de proximité, de sérieux dont bénéficie WAGES constitue son principal avantage compétitif, et lui permet de consolider sa place de deuxième IMF du pays.

WAGES cultive en effet une culture de proximité : les dirigeants sont toujours disponibles pour rencontrer les clients qui le souhaitent ; les Assemblées Générales sont ouvertes à tous ; et le lancement des produits de crédit et d'épargne individuels et d'épargne Tontine, qui étaient réclamés par les clients, ont montré le souci que WAGES a de répondre à leurs besoins.

## **Gestion du portefeuille**

*Mode de sélection  
ne permettant pas  
de prémunir  
l'institution  
contre le risque  
de défaillance sur  
les prêts  
importants*

### **Sélection et suivi des emprunteurs**

La méthode de sélection des emprunteurs, qui repose essentiellement sur l'analyse de la moralité du client, la démonstration de sa capacité d'épargne, la formation des groupes à la gestion du crédit, présente des lacunes qui ne permettent pas de prémunir l'institution contre le risque de défaillance, surtout pour les prêts de montant important :

- ❑ L'analyse de l'activité des clients (évaluation du stock, du chiffre d'affaires quotidien) est trop sommaire et insuffisamment documentée étant donné le montant moyen des prêts octroyés (le montant moyen des prêts par bénéficiaire est de 1 M FCFA soit 1 524 EUR, et peut aller jusqu'à 15 millions de FCFA soit 22 867 EUR, les prêts supérieurs à 3 millions de FCFA représentent 48% du portefeuille) ;
- ❑ Les contre-visites ou contre-entretiens par un second AC, par le responsable du service crédit ou les membres du comité de crédit ne sont systématiques que pour les crédits d'un montant supérieur ou égal à 3 000 000 FCFA ;
- ❑ Les dossiers de crédit ne sont la plupart du temps pas étudiés lors d'une réunion du comité de crédit mais sont validés par chacun des membres du comité individuellement (chef du service crédit, chef du service contrôle interne et directeur), ce qui a des inconvénients en terme de contrôle des risques (voir « R »), mais également en terme de profondeur de l'analyse du dossier ;
- ❑ Les dossiers sont souvent étudiés dans l'urgence, afin de répondre aux demandes pressées des clients, ce qui ne permet pas de prendre des décisions sereines.

*Suivi étroit des  
emprunteurs et  
traitement strict  
de la défaillance*

Le suivi étroit des emprunteurs réalisé par les AC (visites de vérification de l'utilisation du prêt, rappel d'échéances) et le traitement strict de la défaillance (visites ou convocations moins d'une semaine après le retard, et souvent dès le lendemain) permet en revanche de créer une culture du remboursement et d'identifier les problèmes rapidement. Chaque agent de crédit assure le suivi de ses performances sur la base des informations fournies par le rapport qui lui est remis et des informations qu'il collecte au niveau de la caisse (cf. domaine « I »).

*AC dynamiques et motivés ; apprentissage des procédures à renforcer ; compétence en analyse d'activité à développer*

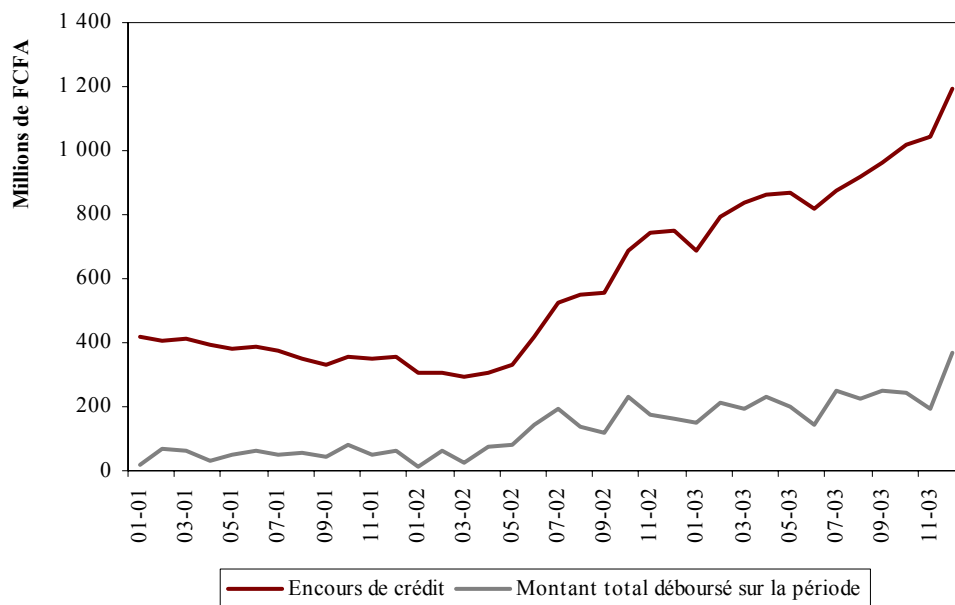
### Compétences des agents de crédit (AC)

Les AC ont une bonne connaissance de leur marché, sont très dynamiques et fortement imprégnés de la culture WAGES qui donne une grande importance à la satisfaction des clients. Leur formation initiale à la méthode de crédit et aux procédures, effectuée sur le terrain pendant trois mois sous la tutelle d'un AC plus expérimenté, et qui n'est pas suivie d'un recyclage régulier, ne permet en revanche pas d'assurer une uniformité des pratiques entre AC. Il leur manque une formation plus théorique aux meilleures pratiques en microfinance et à l'analyse d'activité : en effet, la participation des AC aux formations externes a été fortement réduite depuis 2000 en raison des difficultés financières rencontrées par WAGES et des mesures de réduction des coûts qui s'en sont suivies.

*Portefeuille très concentré sur Lomé et les activités commerciales*

### Règles globales de gestion du portefeuille

Des règles de diversification du portefeuille ont été mises en place mi-2002 et prévoient une répartition de 54% dans le commerce, 20% dans l'agriculture, 14% dans les services et 8% dans la manufacture. Le portefeuille reste cependant très fortement concentré à Lomé (plus de 85% du portefeuille) et sur les activités commerciales et de restauration (plus de 75%). Il faut cependant noter qu'aucune diversification n'aurait pu préserver WAGES des effets des crises économiques qui ont touché le Togo ces dernières années.



*Baisse de l'encours en 2001 expliquée par une crise de financement*

La demande de crédit est restée forte sur toute la période étudiée : l'évolution de l'encours de crédit (baisse entre 2000 et 2001, stagnation sur 2001 puis forte augmentation à partir de juillet 2002) s'explique uniquement par l'évolution des ressources financières de WAGES (voir domaine « F »).

## Portefeuille à risque

### Taux de pertes sur prêts

*Grave crise de remboursement en 2000, 2001, ayant entraîné le passage en perte de 100 millions FCFA.*

La qualité du portefeuille a connu une nette détérioration en 2000 et 2001 (PAR91 de 7% et 8,2% respectivement, alors que le taux de 1999 était de 1,4%), ce qui s'explique par:

- ❑ le manque de fonds qui n'a pas permis à WAGES de renouveler les prêts de tous les clients qui le demandaient, ce qui a entraîné une crise de remboursement ;
- ❑ l'insuffisance de contrôle exercé sur les associations (pas de visites systématiques à tous les membres avant l'octroi du prêt, suivi léger après l'octroi) ce qui a permis à des dirigeants d'association d'avoir des cumuls de crédit sous des prête-noms et ceci avant l'année 2000.

*Amélioration de la méthodologie qui entraîne une baisse du PAR depuis 2002*

La nette amélioration enregistrée depuis 2002 s'explique par :

- ❑ le passage en pertes de très nombreux prêts (6% de l'encours de prêts en 2000, 6,7% en 2001 et 8,1% en 2002, pour un total de près de 100 M FCFA, soit 146 643 EUR) ; les prêts passés en perte sont cependant toujours en cours de recouvrement et 18 M FCFA ont déjà été remboursés ;
- ❑ la réduction de la taille des groupes ou associations d'emprunteurs, ce qui a permis de renforcer la solidarité au sein des groupes ;
- ❑ l'intensification du contrôle à priori sur tous les dossiers de crédit ;
- ❑ la révision de la politique de crédit avec l'amélioration du dossier d'études de crédit et l'introduction des garanties physiques, des cautions personnelles, d'un système de prestation de serments ;
- ❑ par la mise en place de primes de rendement pour les AC ;
- ❑ par la mise en place du service contentieux qui assure le suivi des cas litigieux et mène les actions de recouvrement (réalisation des garanties, transfert des dossiers à la commission nationale de recouvrement).

<b>En EUR (ou en monnaie locale si précisé)</b>	<b>déc. 2001</b>	<b>déc. 2002</b>	<b>déc. 2003</b>
Encours de crédit	538 823	1 122 538	1 857 215
Encours de crédit (FCFA)	353 444 557	736 336 372	1 218 253 382
Evolution	(34,8%)	108,3%	65,4%
Encours de prêt moyen	682 503	719 671	1 363 288
Nombre de prêts actifs	425	710	883
Encours moyen par prêt	1 268	1 581	2 061
Nombre d'emprunteurs actifs	n/a	n/a	2 597
Encours moyen par emprunteur	n/a	n/a	715
% du PIB par habitant	n/a	n/a	278,0%
Prêt moyen au déboursement	1 782	2 554	3 257
% du PIB par habitant	692,6%	992,8%	1 266,0%
PAR 31-365	16,8%	7,3%	6,5%
PAR > 365	6,5%	0,0%	0,4%
Taux de pertes sur prêts	5,8%	8,1%	0,4%
Ratio de couverture du risque	44,1%	5,5%	35,7%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	40,5%	41,1%	20,1%

**Note :** 1) Dans tout ce tableau, la notion de « prêts » englobe de façon indifférenciée les crédits de groupe et les crédits individuels, un crédit pour un groupe de 10 personnes comptant pour un « prêt ». La notion « d'emprunteur », introduite plus récemment dans le système d'information de WAGES, permet d'identifier le nombre de personnes physiques bénéficiant des services, qu'elles aient un crédit de groupe ou un crédit individuel. Ceci explique ainsi le montant très élevé du « prêt moyen au déboursement ».

2) La pratique du rééchelonnement est admise pour les prêts qui connaissent de graves problèmes de remboursement (prêts qui ont plus de 3 mois de retard et ont donc été classés en crédit en souffrance). La pratique est cependant en net recul depuis 2002, et les prêts rééchelonnés ne représentent en octobre 2003 qu'environ 1% du portefeuille (contre 7% en 2001).

## Couverture du risque crédit

### Couverture par les provisions

*Faible taux de couverture par les provisions*

Le taux de couverture du risque par les provisions est faible (36% en 2003), le PAR31-365 net des provisions représentant 40% des fonds propres en 2001 et 2002 et 20% en 2003. Ceci s'explique par le fait que les provisions sont calculées sur l'encours net des

### Règles de provisions

<b>Situation du crédit</b>	<b>Provision (*)</b>
91 à 180 jours de retard (souffrance)	40%
181 jours à 365 jours de retard (contentieux)	80%
Supérieur à 365 jours de retard	100% et rayé

(\*) Appliqué au montant de l'encours net des dépôts de garantie

dépôts de garantie qui représente toujours 30% du montant du prêt initial. Le taux particulièrement bas de 2002 (6%) est dû au fait que le PAR31 est en grande partie composé de prêts en retard de 1 à 3 mois, qui ne font donc l'objet d'aucune provision selon la législation PARMEC en vigueur au Togo.

### Couverture par les garanties

*Épargne de garantie, garanties physiques et environnement juridique togolais permettent de réduire le risque*

WAGES exige des garanties importantes avant d'octroyer les prêts : épargne de garantie de 33% du montant du prêt, caution solidaire pour les groupes, caution d'une tierce personne ou garantie physique pour les prêts individuels. La mise en place depuis le 14 mars 2001 d'une commission nationale de recouvrement au Togo facilite la réalisation des garanties physiques et constitue une forte incitation au remboursement pour les clients de mauvaise volonté (la commission peut aller jusqu'à prononcer des peines d'emprisonnement).

## Activité d'épargne

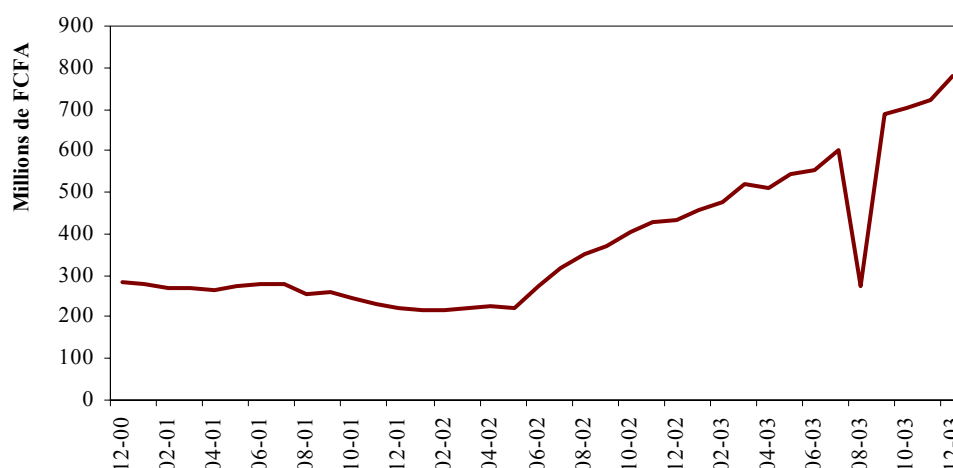
En EUR (ou en monnaie locale si précisé)	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003
Encours d'épargne	317 308	706 717	1 187 612
Encours d'épargne (FCFA)	208 140 559	463 576 171	779 022 649
Evolution	(27,3%)	122,7%	68,0%
Nombre d'épargnants	9 265	16 579	n/a
Evolution	8,3%	78,9%	n/a
Encours moyen par épargnant	34	43	n/a

*Fort développement de l'activité d'épargne qui est devenue une réelle source de financement depuis 2002*

L'encours d'épargne a connu une forte augmentation à partir 2002, date à laquelle WAGES, en raison d'une pénurie de fonds, a lancé son produit d'épargne individuelle : l'activité d'épargne, qui n'était jusque là qu'un outil de garantie des prêts, est alors devenue une source de financement à part entière. Le volume d'épargne collecté démontre la confiance que les clients accordent à WAGES, dans un contexte togolais où plusieurs institutions ont fermé en englobant l'épargne de leurs membres. Le retrait massif de l'épargne enregistré en août 2002, suite aux rumeurs de regain de tension en cas d'échec des recours judiciaires contre la victoire du président sortant (cf. graphe ci-dessous), démontre cependant la forte volatilité de cette source de financement.

Afin de répondre à la demande des clients, WAGES a également développé en 2002 un produit d'épargne Tontine collectée quotidiennement chez les clients moyennant le paiement d'une commission. Ce produit génère des revenus mais ne constitue pas une source de financement dans la mesure où la plupart des clients retirent leur épargne chaque mois, certains utilisant ainsi cette épargne pour rembourser leurs échéances de prêts.

Evolution de l'encours d'épargne

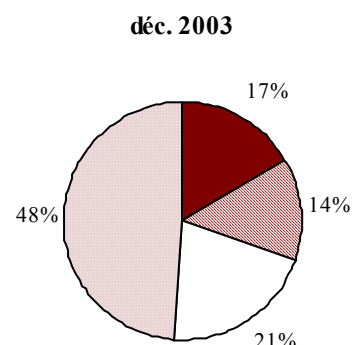
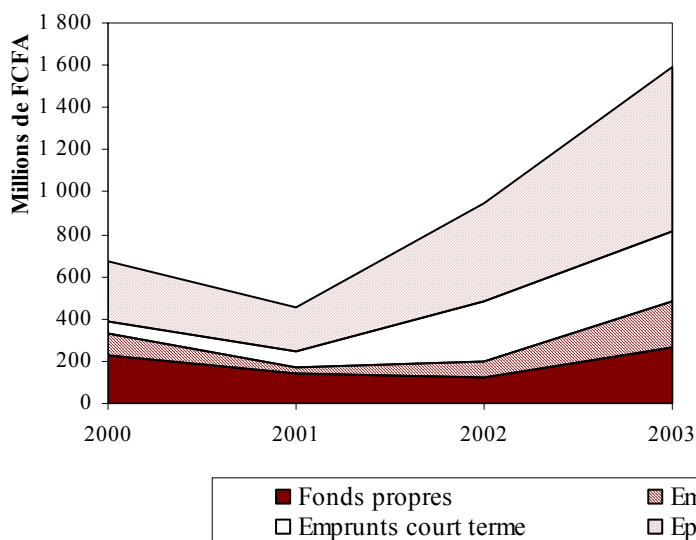


# Financement et liquidité

## Stratégie de financement

### Description du financement actuel

*Epargne (50%) et emprunts (34%) sont les principales sources de financement. Les fonds propres sans subventions sont négatifs*



### Principales subventions

CARE	Fonds de dotation destiné à alimenter le fonds de crédit : <b>165 M FCFA</b> Subvention d'exploitation versée après l'autonomisation : <b>45 M FCFA</b>
PUFS / BOAD	Subvention destinée à financer les mesures d'accompagnement du prêt octroyé par le PUFS : <b>35 M FCFA</b>
CGAP	Subvention pour la mise en place du crédit direct : <b>50 000 USD</b> soit <b>35,3 M FCFA</b>
PNUD/FENU	Subvention pour le financement des lignes de crédit : <b>56,9 M FCFA</b>
PARESOC	Subvention accompagnant le prêt PARESOC : <b>2,251 M FCFA</b>

### Principaux emprunts au 31 déc. 2003, en M FCFA

Bailleur	Montant initial	Montant restant dû	Taux	Durée	Echéance
FUCEC	150	0	10%	20 mois	Déc. 2003
FUCEC	60	60	10%	13mois	Fév. 2005
SIDI	100	89	6%	6 ans	Avr. 2007
ALTERFIN	50	40	7%	3,5 ans	Déc. 2005
PARESOC	9,8	9,8	4%	27 mois	Juin 2004
ETIMOS	98	98	8,5%	34 mois	Juil. 2007
FENU	200	200	7%	4 ans	Déc. 2007
PUFS	165	0	4%	5 ans	Juil. 2003
Quasi-subventions (AHUEFA, PNUD)		6,2	0%	--	--
<b>Total</b>		<b>503,5</b>			

*Aucun risque de gestion actif/passif*

### **Procédures de gestion actif/passif**

Les risques de change et d'inflation sont limités par l'appartenance du Togo à la zone UMOA. Tous les prêts contractés par WAGES sont libellés en EUR ou en FCFA et il existe pour le moment peu de risque de maturité dans la mesure où WAGES n'octroie pas de prêt à plus d'un an sauf les prêts au personnel qui ont des échéances à 5 ans et de rares exceptions de prêts à 18 mois dont la part long terme représente moins de 1% de l'encours de prêts.

*Crise de financement en 2001 due à l'embargo sur l'aide internationale au Togo*

### **Stratégie de financement**

WAGES a connu une grave crise de financement en 2001 (ayant entraîné une baisse de 35% de l'encours de crédit entre 2000 et 2001) due à la difficulté de trouver des fonds pour des institutions togolaises (embargo sur l'aide internationale au Togo, voir « Secteur de la Microfinance et concurrents »).

*Recherche de financement active et fructueuse depuis 2002*

L'institution a depuis su réagir et a démontré une bonne capacité à obtenir et gérer des financements de sources variées. WAGES a ainsi su faire de l'épargne une réelle source de financement. Les contacts pris auprès des bailleurs de fonds (ADA, MISEREOR, BLUE ORCHARD) n'ont pas encore tous abouti mais WAGES a déjà obtenu des prêts pour plus de 600 M FCFA auprès de 6 bailleurs togolais et internationaux. Le coût moyen des prêts obtenus par WAGES est élevé (7,5%), ce qui nécessitera une amélioration de la productivité de la structure (voir « E »).

La structure actuelle du financement fait toujours de WAGES une institution fragile :

- ❑ La succession de deux années déficitaires en 2001 et 2002 a fortement dégradé le niveau des fonds propres ; et le niveau de l'excédent 2003 ne permet pas encore de le rétablir.
- ❑ Le niveau de l'effet de levier est élevé, alors que la situation sociopolitique du pays rend la disponibilité des fonds incertaine sur le moyen terme et pourrait donc mener à une nouvelle crise importante de financement.

## **Sécurité de la liquidité**

*Pas de prévisions fine des besoins en liquidité*

### **Prévision des besoins en liquidité**

Malgré la fixation en début d'année d'objectifs mensuels de déboursements, les faiblesses du système d'information ne permettent pas à l'institution de faire de bonnes prévisions de trésorerie : seul le montant global des remboursements pour le mois peut être connu, alors que les déboursements se font chaque jour et les déboursements ne sont pas planifiés plus de deux ou trois jours à l'avance.

Le département comptable se contente donc de suivre quotidiennement le niveau des comptes en banque et de vérifier avant chaque déboursement si les comptes de l'institution sont suffisamment approvisionnés. Ce système oblige l'institution à repousser certains déboursements et ne permet pas de placer les éventuels excédents de liquidité.

*Ratios prudentiels respectés*

### **Marges de sécurité**

Malgré les pertes enregistrées en 2001 et 2002, les fonds propres représentent encore en 2002 16% des risques pris par l'institution, ce qui reste dans les normes communément admises. L'institution respecte également les ratios prudentiels PARMEC (norme de liquidité de 80%, limitation de l'encours de crédit à deux fois l'encours d'épargne, couverture des emplois longs par des ressources longues). Ces ratios ne sont cependant pas totalement adaptés à une institution telle que WAGES, qui n'est pas constituée en coopérative et qui ne se finance pas exclusivement par l'épargne. Le renouvellement de la convention-cadre en 2004 devrait être l'occasion pour l'institution de définir avec la CASIMEC de nouveaux ratios prudentiels.

# Efficacité et rentabilité

<b>Analyse de la rentabilité<sup>12</sup></b>	<b>déc. 2001</b>	<b>déc. 2002</b>	<b>déc. 2003</b>
ROE	(51,5%)	(15,3%)	14,7%
Dettes / Fonds propres	226,4%	665,6%	505,4%
ROA	(16,5%)	(2,9%)	2,2%
<b>Construction du résultat</b>			
Autonomie opérationnelle	51,2%	87,1%	110,5%
Rendement du portefeuille	21,4%	26,2%	29,9%
Ratio de charges d'exploitation	32,3%	27,9%	22,5%
Emprunteurs par employé	n/a	n/a	60
Emprunteurs par agent de crédit	n/a	n/a	162
Encours moyen par client (EUR)	n/a	n/a	715
Ratio de charges de financement	2,3%	5,1%	1,5%
Coût de l'épargne	1,9%	3,4%	5,1%
Coût des emprunts	5,0%	6,1%	5,7%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	8,1%	0,1%	0,5%
PAR 31-365	16,8%	7,3%	6,5%
Taux de pertes sur prêts	5,8%	8,1%	0,4%
<b>Gestion d'actifs</b>			
Encours de prêts / Actif total	72,2%	77,1%	74,7%
Résultat non-opérationnels	0,9%	0,4%	0,2%
<b>Ratios ajustés</b>			
Ratio de charges d'ajustement	14,0%	7,9%	1,6%
AROE	(86,2%)	(43,7%)	7,3%
AROA	(27,6%)	(8,2%)	1,1%
Autonomie financière	38,5%	70,3%	105,0%

\* Le nombre d'emprunteurs actifs n'était pas suivi avec précision avant 2003. L'institution ne suivait que le nombre de prêt et calculait une approximation du nombre d'emprunteurs en faisant une hypothèse sur le nombre de personne par groupe ou association. Afin de ne pas mélanger deux types de données de nature différente (approximation et données réelles) nous avons préféré ne pas afficher le nombre d'emprunteurs avant 2003.

## Productivité du personnel

Même si elle a évolué positivement sur la période étudiée, la productivité de WAGES reste très faible :

- ❑ Le nombre d'emprunteurs actifs par employé est largement inférieur au groupe des IMF autosuffisants (60 en 2003 contre 132) et au groupe de référence du MBB (103).
- ❑ Le nombre d'emprunteurs par agent de crédit est largement inférieur au groupe des IMF autosuffisants (162 contre 359).
- ❑ Le nombre de prêts par agent de crédit a cependant connu une bonne progression entre 2001 et 2002, passant de 32 à 47 et est quasi-stationnaire entre 2002 et 2003 (55 en 2003).

Cette faible productivité de WAGES peut s'expliquer par les points suivants :

- ❑ La lenteur de production des informations par le SIG amène les agents de crédit à consulter quotidiennement les caissiers pour vérifier les remboursements des échéances par leurs clients. Ceci les empêche de se concentrer sur le développement de leur portefeuille.
- ❑ Une relative faiblesse de la proportion des agents de crédit dans le personnel (37%), due à la présence dans l'équipe de WAGES de très nombreux collecteurs d'épargne.

<sup>12</sup> Les performances de WAGES sont comparées à celles du groupe Africa Small du MBB en 2002. Ce groupe comprend les IMF suivantes : Faulu (Ouganda), FINCA (Malawi), FINCA et SEDA (Tanzanie), SEF (Afrique du Sud), Tchuma (Mozambique) et WAGES (Togo).

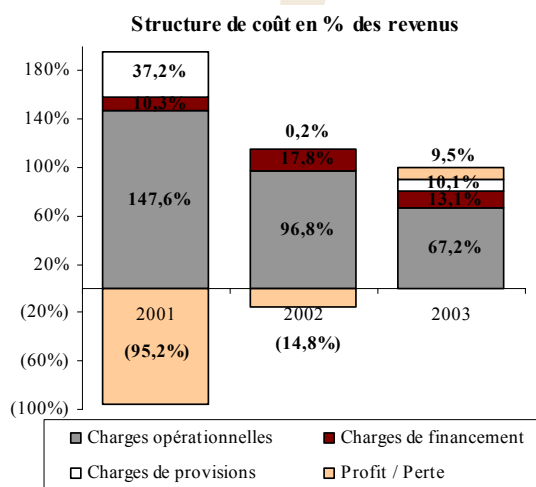
- La forte présence de crédits de montants élevés dans le portefeuille (les prêts de plus de 3 MFCA représentent plus de 48% du portefeuille).

### Rentabilité des actifs avant ajustement (ROA)

WAGES est une institution qui a renoué avec la rentabilité au cours de l'exercice 2003 (ROA de 2,2% avant subventions) après avoir connu des résultats avant subventions négatifs pendant trois exercices consécutifs (-6,3% en 2000, -16,5% en 2001 et -2,9% 2002, les exercices 2001 et 2002 étant également déficitaires après subventions).

### Rentabilité des fonds propres et ratios des dettes sur fonds propres

Grâce à un effet de levier des fonds propres très important (plus de 500%) WAGES dégage une rentabilité des fonds propres élevée (14,7%) en 2003 qui s'explique par la faiblesse de fonds propres de WAGES, fortement entamés par les pertes sèches enregistrées en 2001 et 2002 (respectivement 112 M FCFA et 13 M FCFA), mais également par l'augmentation très importante en 2002 et 2003 du montant d'épargne collectée et du volume des prêts contractés.



### Rendement du portefeuille et taux d'intérêt facturé aux clients

*Stabilisation du rendement du portefeuille et du PAR ; écart important entre rendement théorique et effectif*

Le rendement du portefeuille augmente légèrement d'année en année pour atteindre 30% en 2003. Ceci s'explique par la nette amélioration du PAR31-365 qui passe de 16,8% en 2001 à 6,5% en 2003. Un écart significatif est constaté entre les rendements théorique et effectif du portefeuille (36% contre 30%). Cet écart pourrait être réduit par une amélioration de la qualité du portefeuille. Toutefois cet écart pourrait également provenir de fraudes ou d'erreurs importantes liées aux faiblesses du système d'information.

### Ratio de charges d'exploitation

*Augmentation de l'encours en 2002 et 2003 qui permet d'amortir une structure qui n'avait pas été réduite pendant la période de baisse de l'encours de crédit*

Le ratio de charges d'exploitation s'améliore fortement sur la période : il passe de 32% en 2001 à 22% en 2003. Il reste cependant supérieur à celui du groupe des IMF autosuffisantes (16,5%). Cette évolution s'explique par augmentation de l'actif et non par une diminution des charges. En effet, pendant la période de forte baisse de son activité en 2001, WAGES n'a pas souhaité réduire son personnel et se trouvait de ce fait en 2001 et 2002 en sureffectif. Certaines charges ont été réduites (frais de pharmacie, renouvellement des véhicules, investissement en matériel informatique, formation, gel des salaires) mais ces mesures qui ont eu un coût très important en terme de développement institutionnel n'ont entraîné qu'une baisse de 7% des charges entre 2000 et 2001, et de 9% entre 2001 et 2002.

### Ratio de charges de financement

*Charges de financement en augmentation en raison de l'augmentation de la proportion d'emprunts commerciaux*

Le ratio des charges de financement s'établit à plus de 5 % et devrait encore augmenter dans les années à venir avec l'ajout de plusieurs emprunts à taux quasi-commerciaux en 2003 (le coût moyen des emprunts actuels de WAGES est de 7,5%). Les charges de financement sont essentiellement représentées par les intérêts payés sur les emprunts, les intérêts sur l'épargne étant relativement faibles parce que calculés sur l'encours minimum des dépôts du trimestre.

*Amélioration de la qualité du portefeuille qui entraîne une réduction du ratio de charges de provision*

### **Ratio de charges de provisions pour pertes sur prêts (coût du risque)**

Le ratio de charges de provisions suit l'évolution de la qualité du portefeuille et s'est donc fortement détérioré en 2001 (8%) pour revenir à un taux plus raisonnable en 2003 sous le double effet d'une amélioration de la qualité du portefeuille (passage de 16,8% à 6,5%) et du recouvrement de prêts rayés, notamment en 2002.

### **Ratio des charges d'ajustement**

*Le détail des ajustements appliqués est fourni en annexe.*

Afin de comparer les performances de WAGES aux autres IMF, des ajustements ont été réalisés, à la fois sur les méthodes comptables (provisions pour pertes sur prêts) que sur les charges d'exploitation et de financement. Le ratio des charges d'ajustement par rapport au portefeuille de prêts baisse sur la période, passant de 14% en 2001 à 1,2% en 2003, suite à une baisse du taux d'inflation et à une amélioration de la qualité du portefeuille qui réduit l'impact de l'ajustement pour provisions.

### **Dynamisme de la gestion des actifs**

La gestion des actifs fait preuve d'un certain dynamisme. Le portefeuille de prêt, principal actif productif, représente en permanence plus de 75% de l'actif total et les immobilisations représentent constamment moins de 6% de l'actif total. Le niveau de disponibilités a augmenté depuis le lancement des produits d'épargne en 2002 (6% en 2001, 12% en 2002 et 13,4% en 2003) afin de conserver une marge de liquidité suffisante pour faire face aux demandes de retraits.

### **Autonomie opérationnelle et financière**

*Atteinte en 2003 du volume d'encours nécessaire à l'amortissement de la structure*

La structure de coûts de WAGES, avec des charges opérationnelles dont le minimum est fixé par la Direction à environ 130 M FCFA (les licenciements pour raison économique étant exclus) et un rendement de portefeuille de 28% nécessite un minimum de 500 M FCFA d'encours moyen de prêts sur l'année de pour atteindre la rentabilité. Ce seuil a été atteint en 2003 et les économies d'échelle ainsi réalisées ont permis à l'institution d'atteindre son autonomie opérationnelle en 2003, alors que la faiblesse de l'encours en 2001 et 2002 (389 M FCFA et 572 M FCFA) n'avait pas permis à la structure d'engranger suffisamment de revenus financiers (ce qui s'était traduit par une autonomie financière de 51% et 87%).

# Annexes

## Ajustements

Les ajustements suivants ont été effectués:

- **Ajustements pour inflation**, afin de neutraliser les effets de l'inflation sur les fonds propres et les actifs immobilisés.
- **Ajustements pour coût des fonds**, consistant à estimer le coût qu'aurait dû payer l'institution en se finançant sur le marché au lieu de bénéficier de subventions ou de prêts à taux préférentiels. Ce coût est calculé en multipliant les besoins moyens de financement externe par un taux d'emprunt commercial (estimé ici à 7,5%).
- **Ajustements pour dons en nature**, destinés à intégrer les charges qui sont directement payées par des bailleurs de fonds.
- **Ajustements pour provisions**, pour passer des provisions en conformité avec les standards internationaux fixés par le MicroBanking Bulletin, dans un souci d'homogénéisation. Les % suivants sont appliqués :
 

Prêts rééchelonnés	50,0%
PAR 1 - 90	0,0%
PAR 91 - 180	50,0%
PAR 180 - 365	100,0%
PAR > 365	100,0%

L'impact de cet ajustement est important chez Wages dans la mesure où l'institution calcule ses provisions sur le montant des créances en souffrance net des dépôts de garantie, conformément à la loi PARMEC en vigueur au Togo.

	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003
<b>Ajustement pour coût des fonds</b>	<b>2 780 986</b>	<b>2 866 676</b>	<b>7 333 504</b>
<b>= (A*B)-C</b>			
(A) Montant moyen des emprunts	110 185 900	207 842 965	418 182 534
(B) Coût caché des emprunts	7,5%	7,5%	7,5%
(C) Charges d'intérêts payées sur emprunts	5 482 957	12 721 546	24 030 186
<b>Ajustement pour inflation = (D-E) * F</b>	<b>10 232 394</b>	<b>5 300 206</b>	<b>7 002 630</b>
(D) Fonds propres moyens	180 973 937	131 477 011	193 559 322
(E) Immobilisations nettes moyennes	30 497 561	21 056 048	30 707 458
(F) Inflation	6,8%	4,8%	4,3%
<b>Ajustement pour dons en nature</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Personnel et assistance technique			
Autres			
<b>Ajustements pour provisions</b>	<b>49 847 802</b>	<b>29 191 848</b>	<b>0</b>
pour pertes sur prêts	49 847 802	29 191 848	0
pour autres risques			
<b>Autres ajustements</b>			
<b>Total des ajustements</b>	<b>62 861 181</b>	<b>37 358 730</b>	<b>14 336 134</b>
Revenu net opérationnel avant subventions			
Résultat net opérationnel ajusté	(93 186 725)	(20 159 645)	28 472 456
<b>Résultat net opérationnel ajusté (EUR)</b>	<b>(156 047 906)</b>	<b>(57 518 375)</b>	<b>14 136 322</b>

## Etats financiers et notes aux états financiers

Depuis 1998, les comptes de WAGES sont audités chaque année et ont toujours été certifiés sans réserve par les auditeurs. Les statuts de WAGES prévoient que le mandat des commissaires aux comptes est de deux ans renouvelable une fois : les audits ont donc été réalisés par le cabinet EURAFRIQUE Conseil de 1998 à 2001, puis par le cabinet COGETEC en 2002. Ces deux cabinets, qui partagent le même secrétariat et dont les équipes travaillent ensemble, ont toujours certifiés les comptes sans réserve, malgré les importantes faiblesses du contrôle interne et du système d'information. Le cabinet KEKAR a finalement été choisi, après la mission d'évaluation, comme auditeur pour l'année 2003, certifié les comptes sans réserves, effectué une revue du contrôle interne et formulé des recommandations pour l'amélioration des faiblesses actuelles. Les rapports d'audit des comptes sont disponibles chaque année au mois de mai ou juin.

### Méthode comptable

- WAGES applique le principe de spécialisation des exercices. Les produits et charges sont comptabilisés au fur et à mesure qu'ils sont acquis ou engagés et enregistrés dans les états financiers de la période concernée.
- WAGES applique le principe de nominalisme. Les comptes sont présentés en FCFA courants.

### Bilan

- 1 **Disponibilités** : Comptes courants et comptes d'épargne à vue rémunérés (à 3,5% par an). La répartition en 2003 est d'environ 195 millions FCFA en compte courant et 18 millions FCFA en compte d'épargne.
- 2 **Investissements court terme** : Dépôt à terme constitué auprès d'ECOBANK Togo.
- 3 **Encours de prêts à court terme** : Ce montant comprend également les prêts de plus de douze mois octroyés par WAGES (le terme étant toujours inférieur à 18 mois). La part long terme des prêts octroyés par WAGES ne peut pas être déterminée avec précision mais l'estimation faite sur les données d'octobre 2003 montre que le montant total de l'encours de prêts dont l'échéance est à plus d'un an représente 2,3% de l'encours total. Le montant de la part long terme doit donc être de moins de 1%.
- 4 **Provisions pour perte sur prêt** : WAGES applique la méthode de provisionnement PARMEC. Les provisions sont donc calculées sur le montant des créances douteuses net des dépôts de garanties.

	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003
Provision pour pertes sur prêt, 1 <sup>er</sup> janvier	12 333 032	26 203 930	2 996 837
+ Dotation aux provisions	20 886 122	2 996 837	29 386 475
- Reprise sur provision	7 015 224	26 203 930	2 996 837
<b>Provision pour pertes sur prêt, 31 décembre</b>	<b>26 203 930</b>	<b>2 996 837</b>	<b>29 386 475</b>

- 5 **Autres actifs court terme** : Stocks, débiteurs divers (dont les prêts au personnel ont été déduits) et comptes de régularisation.
- 6 **Investissements long terme** : Dépôts et cautionnements divers (auprès de la CEET, OPTT, RNET) et, à partir de 2002, dépôt de garantie de 30 millions de FCFA auprès de la FUCEC pour l'emprunt de 150 millions de FCFA et caution bancaire de 12,5 millions de FCFA pour garantir l'emprunt de 50 millions de FCFA obtenu auprès d'Alterfin.
- 7 **Immobilisations** : Immobilisations corporelles et incorporelles (frais d'étude pour l'ouverture de l'agence de Sokodé, acquisition d'un logiciel, frais de déménagement). Les immobilisations font l'objet d'un amortissement linéaire au taux suivant : 15% pour le mobilier de bureau, 20% pour matériel de bureau, 25 à 33,3% pour le matériel roulant.
- 8 **Autres actifs long terme** : Cette rubrique comprend uniquement les prêts au personnel qui sont octroyés par WAGES pour une durée maximum de 5 ans, à un taux de 5% par an. Par mesure de précaution, ces prêts ont été intégralement classés en long terme.
- 9 **Epargne à vue** : Ils comprennent à la fois les dépôts à vue volontaires (Epargne individuelle et Epargne Tontine) et les dépôts de garantie des crédits sains, le système de suivi de l'épargne de WAGES ne permettant pas de différencier les deux types de dépôts.
- 10 **Epargne de garantie** : Il s'agit des dépôts de garantie des clients dont les prêts ont été déclassés.
- 11 **Emprunts à court terme** : Part court terme des emprunts contractés par WAGES auprès des institutions financières et bailleurs de fonds (voir « F » pour le détail des financements).
- 12 **Autres dettes court terme** : Crédeurs divers (dettes fiscales et sociales essentiellement), comptes de régularisation (charges à payer), provision pour augmentation des salaires.
- 13 **Emprunts à long terme** : Part long terme des emprunts contractés par WAGES auprès des institutions financières et bailleurs de fonds (voir « F » pour le détail des financements).
- 14 **Fonds propres issus de subventions** : Ensemble des subventions reçues par WAGES depuis sa création comprenant le fonds de dotation laissé par CARE au moment de l'autonomisation, les subventions d'exploitation et les subventions d'investissement (voir « F » pour le détail des subventions).

- 15 **Report à nouveau sans subventions et réserves** : Les réserves comprennent les réserves générales et facultatives.
- 16 **Autres** : Provisions du passif pour risque sur prêt au personnel (1% du montant des prêts au personnel), pour congés non pris, pour frais de licenciement (une provision de 5% de la masse salariale est obligatoire au Togo).

#### **Compte de résultat**

- 17 **Intérêts reçus sur prêt** : WAGES ne comptabilise plus d'intérêts courus non échus depuis 2002.
- 18 **Frais et commissions sur prêts** : WAGES facture à ses clients une commission de 1% du montant du montant du prêt, et des frais de dossier de 1% également.
- 19 **Autres produits liés aux services financiers** : Vente de documents de gestion aux membres et aux associations (livrets épargne et livrets crédit), intérêts sur prêts au personnel (5% par an sur le montant restant dû), commissions collectées sur l'épargne Tontine (1/31<sup>ème</sup> des mises versées par les clients), autres produits exceptionnels (cette dernière catégorie représente moins de 300 000 FCFA sur chacune des années).
- 20 **Intérêts versés sur épargne** : Tous les dépôts (y compris les dépôts de garantie sont rémunérés à des taux de 2 à 2,5% par an).
- 21 **Provision pour perte sur prêts et prêts rayés** : Voir note 4. Cette ligne inclus également les pertes sur créances irrécouvrables.
- 22 **Charges de personnel** : Salaires et primes ou indemnités diverses, charges sociales, provisions pour congés non pris et pour licenciement et décès (provision réglementaire de 5% de la masse salariale).
- 23 **Conseil, audit et rating** : Audit externe (pour plus de 93% du montant de la rubrique), frais d'étude et de consultation.
- 24 **Loyers, services, fournitures et autres** : Cette rubrique est composée des catégories suivantes : achats (fournitures de bureau et documents de gestion des associations), publicité et relations publiques, transports et déplacements, entretien et réparations, frais postaux et télécommunications, locations, eau et électricité, frais de formation du personnel et des associations, frais divers, frais de tenue du Conseil d'Administration, frais de tenue de l'assemblée générale, primes d'assurance, services bancaires, autres charges exceptionnelles (notamment provisions pour fonds volés à Sokodé en 2002), cotisations.
- 25 **Produits non-opérationnels** : En 2001, remboursement par OIC des frais liés au personnel de WAGES qui a participé à l'assistance technique apportée par WAGES à OIC.
- 26 **Subventions** : Le montant pour 2000 comprend une subvention du CGAP qui aurait normalement dû être enregistrée en subvention d'investissement (pour un montant de 35,3 millions FCFA). Cette opération a été régularisée sur 2001, ce qui explique le montant négatif des subventions pour cette année-là.

WAGES		FCFA			EUR			Evolution	
Bilan	Notes	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2001	déc. 2002	déc. 2003	2002/2001	2003/2002
<b>ACTIF</b>		<b>453 033 291</b>	<b>950 631 036</b>	<b>1 591 838 904</b>	<b>690 645</b>	<b>1 449 228</b>	<b>2 426 743</b>	<b>109,8%</b>	<b>67,5%</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>		<b>426 348 883</b>	<b>870 333 153</b>	<b>1 425 093 346</b>	<b>649 965</b>	<b>1 326 814</b>	<b>2 172 541</b>	<b>104,1%</b>	<b>63,7%</b>
Disponibilités	1	25 004 203	112 194 520	213 731 886	38 119	171 039	325 832	348,7%	90,5%
Investissements CT - valeur nette	2	18 562 122	0	0	28 298	0	0	(100,0%)	-
Encours net de prêts à CT		327 240 627	733 339 535	1 188 866 907	498 875	1 117 969	1 812 416	124,1%	62,1%
Encours brut de prêts	3	353 444 557	736 336 372	1 218 253 382	538 823	1 122 538	1 857 215	108,3%	65,4%
Provisions pour pertes sur prêts	4	26 203 930	2 996 837	29 386 475	39 948	4 569	44 799	(88,6%)	880,6%
Intérêts courus non échus		0	0	0	0	0	0	-	-
Autre actif CT	5	55 541 931	24 799 098	22 494 553	84 673	37 806	34 293	(55,4%)	(9,3%)
<b>Actifs long terme (LT)</b>		<b>26 684 408</b>	<b>80 297 883</b>	<b>166 745 558</b>	<b>40 680</b>	<b>122 413</b>	<b>254 202</b>	<b>200,9%</b>	<b>107,7%</b>
Investissements LT - valeur nette	6	927 896	45 927 896	79 958 739	1 415	70 017	121 896	4 849,7%	74,1%
Encours brut de prêts à LT		0	0	0	0	0	0	-	-
Immobilisations - valeur nette	7	25 756 512	16 355 584	45 059 331	39 266	24 934	68 693	(36,5%)	175,5%
Autres actifs LT	8	0	18 014 403	41 727 488	0	27 463	63 613	-	131,6%
<b>PASSIF</b>		<b>453 033 291</b>	<b>950 631 036</b>	<b>1 591 838 904</b>	<b>690 645</b>	<b>1 449 228</b>	<b>2 426 743</b>	<b>109,8%</b>	<b>67,5%</b>
<b>Dettes</b>		<b>314 244 029</b>	<b>826 466 276</b>	<b>1 328 885 020</b>	<b>479 062</b>	<b>1 259 940</b>	<b>2 025 872</b>	<b>163,0%</b>	<b>60,8%</b>
<b>Dettes court terme</b>		<b>286 744 029</b>	<b>752 899 616</b>	<b>1 108 100 080</b>	<b>437 138</b>	<b>1 147 788</b>	<b>1 689 288</b>	<b>162,6%</b>	<b>47,2%</b>
Epargne à vue	9	194 883 787	460 788 056	772 718 969	297 098	702 467	1 178 002	136,4%	67,7%
Epargne de garantie	10	13 256 772	2 788 115	6 303 680	20 210	4 250	9 610	(79,0%)	126,1%
Dépôts à court terme		0	0	0	0	0	0	-	-
Emprunts à court terme	11	55 371 800	259 247 470	282 765 997	84 414	395 220	431 074	368,2%	9,1%
Intérêts à payer		6 017 728	15 762 786	19 121 552	84 414	395 220	431 074	161,9%	21,3%
Autres dettes court terme	12	17 213 942	14 313 189	27 189 882	26 242	21 820	41 451	(16,9%)	90,0%
<b>Dettes long terme</b>		<b>27 500 000</b>	<b>73 566 660</b>	<b>220 784 940</b>	<b>41 923</b>	<b>112 152</b>	<b>336 584</b>	<b>167,5%</b>	<b>200,1%</b>
Dépôts à long terme		0	0	0	0	0	0	-	-
Emprunts à long terme	13	27 500 000	73 566 660	220 784 940	41 923	112 152	336 584	167,5%	200,1%
Autres dettes long terme		0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Fonds propres</b>		<b>138 789 262</b>	<b>124 164 760</b>	<b>262 953 884</b>	<b>211 583</b>	<b>189 288</b>	<b>400 871</b>	<b>(10,5%)</b>	<b>111,8%</b>
Capital social		0	0	0	0	0	0	-	-
Fonds propres issus de subventions	14	196 982 292	196 982 292	256 133 292	300 298	300 298	390 473	0,0%	30,0%
Réserves et Report à nouveau sans subvention	15	(71 510 437)	(90 547 522)	(64 773 365)	(109 017)	(138 039)	(98 746)	26,6%	(28,5%)
dont exercice en cours		(86 694 794)	(20 159 645)	28 472 456	(132 165)	(30 733)	43 406	(76,7%)	(241,2%)
Autres	16	13 317 407	17 729 990	71 593 957	20 302	27 029	109 144	33,1%	303,8%

<b>WAGES</b>		<b>FCFA</b>			<b>EUR</b>			<b>Evolution</b>	
<b>Compte de résultat</b>	<b>Notes</b>	<b>déc. 2001</b>	<b>déc. 2002</b>	<b>déc. 2003</b>	<b>déc. 2001</b>	<b>déc. 2002</b>	<b>déc. 2003</b>	<b>2002/2001</b>	<b>2003/2002</b>
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>		<b>97 875 828</b>	<b>136 205 490</b>	<b>299 695 349</b>	<b>149 211</b>	<b>207 644</b>	<b>456 883</b>	<b>39,2%</b>	<b>120,0%</b>
Revenus du portefeuille		95 966 768	123 739 629	267 366 386	146 300	188 640	407 597	28,9%	116,1%
Intérêts reçus sur prêts	17	88 996 335	110 004 152	240 200 766	135 674	167 700	366 184	23,6%	118,4%
Frais et commissions sur prêts	18	6 820 433	13 595	27 053 590	10 398	20 726	41 243	99,3%	99,0%
Pénalités reçues sur prêts		150 000	140 000	112 030	229	213	171	(6,7%)	(20,0%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		891 778	609 162	541 369	1 360	929	825	(31,7%)	(11,1%)
Autres produits liés aux services financiers	19	1 017 282	11 856 699	31 787 594	1 551	18 075	48 460	1 065,5%	168,1%
<b>Intérêts versés et charges assimilées (b)</b>		<b>10 114 383</b>	<b>24 254 199</b>	<b>39 331 120</b>	<b>15 419</b>	<b>36 975</b>	<b>59 960</b>	<b>139,8%</b>	<b>62,2%</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts		5 482 957	12 721 546	24 030 186	8 359	19 394	36 634	132,0%	88,9%
Intérêts versés sur épargne	20	4 631 426	11 532 653	15 300 934	7 061	17 581	23 326	149,0%	32,7%
Autres charges liées aux services financiers								-	-
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>		<b>87 761 445</b>	<b>111 951 291</b>	<b>260 364 229</b>	<b>133 791</b>	<b>170 669</b>	<b>396 923</b>	<b>27,6%</b>	<b>132,6%</b>
<b>Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)</b>		<b>36 444 009</b>	<b>296 342</b>	<b>30 351 949</b>	<b>55 559</b>	<b>452</b>	<b>46 271</b>	<b>(99,2%)</b>	<b>10 142,2%</b>
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés	21	40 023 705	15 054 342	30 351 949	61 016	22 950	46 271	(62,4%)	101,6%
Recouvrement de prêts rayés		3 579 696	14 758 000	0	5 457	22 498	0	312,3%	(100,0%)
<b>Charges d'exploitation (e)</b>		<b>144 504 161</b>	<b>131 814 594</b>	<b>201 539 824</b>	<b>220 295</b>	<b>200 950</b>	<b>307 245</b>	<b>(8,8%)</b>	<b>52,9%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)	22	74 647 704	77 604 451	132 687 287	113 800	118 307	202 280	4,0%	71,0%
Autres charges d'exploitation		69 856 457	54 210 143	68 852 537	106 495	82 643	104 965	(22,4%)	27,0%
Dépréciation et amortissement		14 760 263	14 202 823	16 927 630	22 502	21 652	25 806	(3,8%)	19,2%
Conseil	23	3 225 000	3 150 000	3 070 000	4 916	4 802	4 680	(2,3%)	(2,5%)
Autres	24	51 871 194	36 857 320	48 854 907	79 077	56 189	74 479	(28,9%)	32,6%
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]</b>		<b>(93 186 725)</b>	<b>(20 159 645)</b>	<b>28 472 456</b>	<b>(142 062)</b>	<b>(30 733)</b>	<b>43 406</b>	<b>(78,4%)</b>	<b>(241,2%)</b>
Impôt sur les bénéfices (g)								-	-
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]</b>		<b>(93 186 725)</b>	<b>(20 159 645)</b>	<b>28 472 456</b>	<b>(142 062)</b>	<b>(30 733)</b>	<b>43 406</b>	<b>(78,4%)</b>	<b>(241,2%)</b>
Produits non-opérationnels (i)	25	6 491 931	0	0	9 897	0	0	(100,0%)	-
Charges non-opérationnelles (j)								-	-
<b>Résultat net avant subventions [k=h+i-j]</b>		<b>(86 694 794)</b>	<b>(20 159 645)</b>	<b>28 472 456</b>	<b>(132 165)</b>	<b>(30 733)</b>	<b>43 406</b>	<b>(76,7%)</b>	<b>(241,2%)</b>
Subventions (l)	26	(26 252 494)	7 072 631	12 914 474	(40 022)	10 782	19 688	(126,9%)	82,6%
<b>Résultat net [m=k+l]</b>		<b>(112 947 288)</b>	<b>(13 087 014)</b>	<b>41 386 930</b>	<b>(172 187)</b>	<b>(19 951)</b>	<b>63 094</b>	<b>(88,4%)</b>	<b>(416,2%)</b>