

Albarka SA, Niger

Catholic Relief Service (CRS) avait initié, en avril 2000, un projet pilote de mise en place de 20 banques communautaires Dallol Maouri, en partenariat avec une ONG locale ADRI (Action pour le Développement Rural Intégré), pour les femmes vivant dans la zone rurale et semi-rurale de la région de Dosso (Sud - Ouest du Niger). La finalisation du projet, en septembre 2006, a conduit à la création de l'institution Albarka sous la forme de Société Anonyme (SA), pour faciliter le transfert à terme de sa propriété à l'Eglise Catholique au Niger (à travers sa branche opérationnelle Caritas Développement –CADEV-). Ce processus suit son cours et devrait prendre fin en 2009, date à laquelle, le CRS prévoit de se retirer totalement de la gouvernance et de l'assistance technique et financière encore aujourd'hui proposée à l'institution. Cette dernière comptait, au 31 décembre 2007, 5 468 bénéficiaires pour un encours de crédit de 379 K EUR et une épargne mobilisée de 151 K EUR.

Rating GIRAFE

Rating

D

La méthode GIRAFE a été modifiée en janvier 2008. Les changements n'ont pas d'impact sur la signification des notes. Pour plus d'informations consultez www.planetrating.com

Tendance

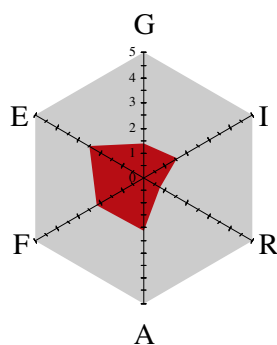
A surveiller

Date

Février 2008

Valide jusqu'en janvier 2009

Détail de la note



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

Contact Planet Rating

El hadji Diop
ediop@planetrating.com
+221 33 821 79 39

Contact IMF

Madame Abdoulaye Amina Toye
Directrice Générale
amina_toye@yahoo.com

Eléments-clé de la notation

- Albarka a affiché un résultat positif (ROA de 3,5%) pour sa première année d'institutionnalisation mais elle ne présente pas encore une structure d'exploitation optimale : son échelle de charges est en deçà du niveau requis pour un fonctionnement opérationnel efficace et les investissements nécessaires à une amélioration de la productivité tardent à se réaliser.
- Le système d'information souffre d'un certain nombre de faiblesses qui limitent la fiabilité et la sécurité des données et le système de contrôle interne est quasiment inexistant (absence de procédures formalisées et de service de contrôle interne).
- Cette situation est d'autant plus problématique que le partenaire historique de l'institution -CRS- poursuit sa démarche de retrait progressif dans l'accompagnement qu'il lui proposait depuis la phase projet et le transfert de propriété en cours ne se caractérise pas encore par une prise en charge des défis auxquels l'institution doit faire face (forte dépendance de l'équipe de direction à l'assistance technique de CRS, structure de rentabilité fragile, insuffisance de ressources pour financer la croissance, etc.).
- La qualité de portefeuille reste toutefois remarquable (PAR 30 de 1,9% en fin 2007) grâce à la méthodologie de crédit parfaitement adaptée à la clientèle cible.

Tendance

La tendance est « à surveiller » pour souligner la faible visibilité de l'institution dans l'obtention de nouveaux financements ainsi que le retrait programmé de CRS qui n'est pas encore compensé par la CADEV Niger et l'équipe de direction.

Indicateurs de performance*

EUR, ou en monnaie locale si précisé	sept. 2006	sept. 2007
Actif	574 547	391 989
Croissance	399,8%	(31,8%)
Encours de crédit	291 379	371 259
Croissance	153,5%	27,4%
Emprunteurs actifs	6 057	6 141
Employés	12	11
ROE	(8,5%)	3,5%
ROA	(8,5%)	3,5%
Dettes / Fonds propres	0,00x	0,0x
Rendement du portefeuille	22,3%	27,5%
Ratio de charges d'exploitation	48,8%	23,5%
PAR 31-365	0,0%	0,0%
PAR > 365	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%

* La fiabilité des informations n'est pas assurée.

Secteur de la microfinance

Au Niger, la microfinance formelle est née des réflexions sur le financement de l'agriculture, suite à la disparition dans les années 90 des principales institutions de crédit mises en place par l'Etat. La décennie 1990 a été celle de l'essor du secteur avec l'émergence de nombreuses institutions de microfinance et de projets à volet crédit. Au 31/12/2005, le nombre d'IMF répertoriées était de 139 pour 149 000 sociétaires, un encours d'épargne de 5 MM FCA (7,6 M EUR) et un encours de crédit de 5,8 MM FCFA (8,8 M EUR)¹. Le secteur de la microfinance occupe cependant une place relativement modeste dans le paysage financier du pays avec un taux de pénétration qui se stabilise à 8%². Les principaux types de statuts des IMF sont :

- Les réseaux qui sont au nombre de trois : les caisses du Projet Micro-Réalizations (PMR), l'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (UMEC-Niger) et le Mouvement des Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (MCPEC);
- Les IMF coopératives, dont les principales sont la MECREF, KAANI, TAIMAKO et NGADA, comptaient 120 mutuelles d'épargne et de crédit³ ;
- Les IMF de crédit solidaire dont les plus importantes sont ASUSU Ciigaba, TAANADI, SICR-KOKARI devraient très probablement être complétées par deux autres institutions en cours de création par le projet ASAPI, financé par l'Union Européenne.
- Les projets à volet crédit sont au nombre de dix-sept, dont dix en phase de clôture, pour un budget global d'environ 4,9 milliards F CFA (7,5 M EUR).

Le secteur s'est développé et consolidé sous l'impulsion de plusieurs bailleurs et opérateurs étrangers mais également avec le concours de banques commerciales locales :

- Le Fonds International pour le Développement de l'Agriculture (FIDA) est le principal bailleur de fonds du Programme de Développement des Services Financiers Ruraux (PDSFR) qui a pour objectif le développement de l'ensemble du secteur de la microfinance par le biais du renforcement des partenariats entre les divers intervenants (organisations rurales, APSFD, SFD, Ministère des Finances, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, organismes bancaires et donateurs). Le coût total de ce programme est de 13,8 MM F CFA (21 M EUR).
- La Banque Mondiale a accordé des crédits pour le financement de deux grands projets : 1) Le Projet d'Assistance Technique Pour le Développement du Secteur Financier (PDSF) d'une durée de 4 ans, lancé en

2004 avec un budget d'environ 8 MM FCFA (12,2 M EUR) afin de consolider le secteur financier et d'améliorer son efficacité. 2) Le Projet de Promotion de l'Irrigation Privée (PIP 2002-2007) dont l'IDA participe au financement à hauteur de 38,8 M USD.

- L'Union Européenne, à travers une aide non remboursable, finance le Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire par la Petite Irrigation (ASAPI) dont le montant consacré au volet crédit est estimé à 3,26 MM F CFA (5 M EUR).
- La Banque Régionale de Solidarité (BRS) a démarré ses activités en juillet 2005 et offre des services de refinancements aux IMF. Les autres banques commerciales offrent aux SFD principalement des services de dépôts et de retrait, pour sécuriser leur liquidité. Elles ne disposent donc souvent que de comptes courants dans ces banques même si quelques IMF urbaines, à fort excédent de liquidité, réalisent des placements à des taux variant entre 3,5% et 4,25 % l'an.

En 1996, l'adoption par le Niger de la loi PARMEC et ses décrets d'application, dénote l'importance accordée au secteur et fournit un cadre juridique propre aux systèmes financiers décentralisés (qui jusqu'alors étaient régis par la loi bancaire) en définissant les conditions d'exercice de leurs activités. Certaines de ses dispositions constituent cependant un handicap pour le développement du secteur : inadaptation du format comptable aux structures non mutualistes, ratios prudentiels limitants ou insuffisants, limitation dans le temps des conventions cadres des institutions non-mutualistes, contraintes sur les financements commerciaux (emprunts interbancaires, obligations), difficultés pour renforcer la capitalisation des institutions mutualistes, etc. La BCEAO travaille actuellement à sa révision. Le secteur souffre également d'un manque de formation de personnel, de la faiblesse des instances de supervision qui ne disposent pas de personnel et de moyens suffisants, de la fragilité de la structure financière de la plupart des institutions de microfinance et d'une nette baisse des subventions reçues des bailleurs de fonds sur les dernières années.

Environnement politique et économique

La croissance est restée dynamique en 2007 et devrait se maintenir en 2008, portée par les investissements dans le secteur minier (uranium, or, charbon), les télécommunications et les infrastructures de transport. Ces prévisions sont pour autant susceptibles d'être revues à la baisse en cas de fortes perturbations climatiques. L'économie de ce pays enclavé, parmi les plus pauvres, repose en effet encore largement sur l'agriculture qui emploie 80% de la population active et demeure vulnérable à tout choc externe.

Les comptes publics pâtiennent de l'étroitesse de l'assiette

¹ Source : Programme de Développement des Services Financiers Ruraux (PDSFR).

² Le pays compte 10 banques commerciales et deux institutions financières spécialisées.

³ d'après la monographie des SFD élaborée par la BCEAO en 2004.

fiscale et de l'ampleur du secteur informel. Le déficit public s'est accru en 2007 suite à la mise en œuvre d'importants projets d'investissements axés sur la sécurisation de l'approvisionnement alimentaire (irrigation, abattoirs, création d'une banque agricole). Il devrait se maintenir à ce niveau en 2008 en dépit des efforts engagés en faveur d'une meilleure mobilisation des ressources. Les comptes extérieurs demeurent aussi largement déséquilibrés, en dépit de l'amélioration des termes de l'échange dont bénéficient les exportations d'uranium. La forte augmentation des importations de biens d'équipement nécessaires à la mise en œuvre des programmes d'investissement grève en effet le solde commercial. Dans ce contexte, en dépit de la nette amélioration des ratios d'endettement suite aux initiatives PPTTE et IADM, la soutenabilité de la dette n'est pas assurée.

Le pays continue donc à dépendre du soutien des bailleurs de fonds internationaux. L'appui de ces derniers ne devrait pas être remis en cause, malgré les retards enregistrés en matière de réformes structurelles et la résurgence de tensions politiques nourries par la perspective des élections présidentielles de 2009. Le Niger est en effet un pays clé pour garantir la stabilité de la région, et notamment pour assurer la sécurisation du Sahel dans le cadre de la lutte contre le terrorisme international.

(millions USD)	2005	2006	2007(e)	2008(p)
Croissance économique (%)	7,4	5,2	5,6	5,4
Inflation (%)	7,8	0,1	0	2
Solde public/PIB (% , hors dons)	(10,1)	(6,5)	(12,5)	(11,7)
Exportations	478	521	619	680
Importations	770	783	1022	1172
Balance commerciale	(291)	(262)	(403)	(493)
Balance courante/PIB (% , hors dons)	(12,0)	(10,7)	(14,2)	(17,4)
Dette extérieure/PIB (%)	59,2	22,7	25,0	27,3
Service de la dette/exports bs (%)	11,8	4,4	3,7	3,5
Réserves en mois d'importations	3,1	4,6	4,5	4,7

(e) estimation, (p) prévision

Sources : COFACE @rating ; www.cofacerating.com; données reproduites avec l'autorisation de la COFACE, actionnaire de Planet Rating ; Banque Mondiale, FMI.

Classé au 174^{ème} rang mondial sur 177 selon l'indice de développement humain du PNUD⁴, le Niger a une population estimée à 14,4 millions d'habitants dont plus de 63% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 3,2% par an et l'espérance de vie est de 45 ans.

Notation Coface pays : C

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

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

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

Albarka SA n'a pas encore obtenu l'agrément du Ministère des Finances pour mener ses activités mais dispose d'un récépissé de dépôt de sa demande introduite en juillet 2006. L'institution n'est donc pas encore placée sous la supervision du Ministère des Finances et seuls ses actionnaires (le CRS et CADEV Niger) exercent une supervision de ses activités à travers leur rôle d'accompagnement technique, administratif et financier. Elle fait l'objet de contrôles du département audit interne de CRS, lors de ses missions auprès de la représentation nationale, ainsi que ceux de son Commissaire aux comptes (Mr Adamaou Djibo Ali).

Albarka SA suit exclusivement les normes comptables internes à CRS pour établir ses états financiers et ne les présente pas encore sous le format comptable PARMEC.

Propriété

La propriété de l'institution suit un processus de transfert de CRS à la CADEV Niger selon un plan qui s'étale de 2007 à 2009. L'objectif étant de faire de la CADEV Niger l'unique propriétaire de l'institution au terme du processus. A l'heure actuelle, le capital de 10 M FCFA (15 K EUR) de l'institution est détenu à parts quasiment égales par le CRS (49%) et la CADEV Niger (51%). Cette distribution de l'actionnariat se reflète dans la composition du Conseil d'Administration (CA) qui comprend trois représentants de la CADEV Niger, trois représentants de CRS⁵ et un administrateur indépendant. Un Comité de Suivi (CS) composé du Chargé du département microfinance de CRS et de l'adjoint du coordinateur national de la CADEV Niger a été institué pour assurer un suivi plus proche de l'activité de l'institution. Le CA est actuellement dirigé par Mr Raymond Yoro Younoussi qui est le coordinateur national de la CADEV Niger.

Subventions

Le CRS a joué un rôle primordial dans la subvention des activités de l'institution. Depuis le lancement du projet, il a octroyé à celle-ci une subvention totale de 146,5 M FCFA (223,7 K EUR) qui a servi à acquérir les équipements (informatique, transport, etc.), à financer une partie du fonds

⁴ Programme des Nations Unies pour le Développement 2006.

⁵ Les administrateurs représentants CRS sont la représentante résidente, son adjoint et le Chef du service microfinance.

de crédit et à couvrir certaines charges de fonctionnement (personnel, carburant, entretien, etc.), notamment pendant la phase projet. CRS a aussi permis à l'institution d'obtenir, en 2000, une subvention de près de 49 M FCFA (74,7 K EUR) de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) également utilisée pour financer les frais d'investissement et de fonctionnement du projet, ainsi qu'une subvention de 422 M FCFA (643 K EUR), en provenance de l'USAID, pour financer la création de 80 nouveaux groupements lancés en 2002.

Composition du financement

La structure de financement de Albarka est aujourd'hui composée à 100% de fonds propres, avec la capitalisation de l'ensemble des subventions reçues. L'institution avait bénéficié à ses débuts d'un emprunt concessionnel octroyé par la BOAD sur la base d'une convention de financement cosignée entre CRS et cette banque en octobre 1999. L'encours d'emprunt, obtenu pour une durée de 5 années à un taux semestriel de 4% grâce à une caution de garantie donnée par CRS, avait servi à financer le fonds de crédit initial. Il s'élevait à 67 M FCFA (102 KEUR) et a été entièrement remboursé en février 2005. Les fonds propres de l'institution comprennent également les montants capitalisés de résultats positifs réalisés depuis sa création.

L'institution exige la constitution d'une épargne obligatoire pour avoir accès à ses crédits mais n'utilise pas cette ressource comme moyen de financement de son portefeuille. Les montants mobilisés sont détenus dans des comptes ouverts à la BOA/Dosso au nom des groupements de femmes et atteignent près de 100 M FCFA (151 KEUR) en fin décembre 2007.

Equipe de direction

L'équipe de direction comprend une Directrice Générale (DG) et un Comptable. La DG, Madame Abdoulaye Amina, est présente auprès de l'institution depuis le lancement du projet dont elle était la coordinatrice. Elle est diplômée en Lettres (Licence) et jouit d'une longue expérience dans la gestion de projets de développement comprenant quelques fois un volet microcrédit. Cette équipe continue à bénéficier de l'appui technique du Chargé du Département Microfinance (CDM) de CRS qui assure un rôle de suivi de l'activité et de conseil important.

Organisation

L'octroi de crédit est l'aboutissement d'un processus qui démarre par une phase de prospection et d'enquête au niveau des villages cibles de la région. Il se poursuit par la constitution de groupements de 35 à 55 femmes (réparties en groupes de solidarité de 3 à 8 membres) qui reçoivent une formation sur la méthodologie de prêt proposée par CRS,

avant de bénéficier des crédits. Depuis la fin du projet, les décisions d'octroi sont prises par la DG, sur proposition des agents de crédit, après contrôle du CDM de CRS et approbation du PCA.

Toutes les transactions (déboursements, paiements des intérêts et remboursements) se font à l'occasion de réunions mensuelles animées par les agents de crédit (AC)⁶. A l'issue de ces réunions, ils produisent manuellement l'information de suivi qu'ils transfèrent au comptable de l'institution. Ce dernier fait l'enregistrement comptable sur tableur Excel ainsi que la consolidation des données sous la supervision de la DG chaque fin de mois. La Directrice est en charge de vérifier l'information et de la transmettre au département finance de CRS qui confectionne les états financiers trimestriels et annuels de l'institution, également sur tableur Excel.

Pénétration du marché

Avec 20 groupements en 2000, la portée de l'institution a connu une augmentation importante en 2004 suite à la création de 80 nouveaux groupements (voir § Subventions). Aujourd'hui, l'institution compte 118 groupements pour près de 5 500 bénéficiaires auxquels elle propose ses produits et services à partir d'une agence unique située à Dosso⁷. Le taux de pénétration est estimé à 44% sur un potentiel de 263 groupements féminins répertoriés en 2001.

L'institution jouit d'une situation de quasi monopole sur sa cible car même si des institutions concurrentes (Asusu Ciigaba, Capital Finance, Armeff, etc.) sont présentes dans la ville de Dosso, leur offre reste globalement concentrée sur la population citadine de la localité.

Produits et services

L'institution propose un seul produit de crédit à sa clientèle féminine sur la base de cycles de 6 mois. Le taux d'intérêt est fixé à 2% par mois et les montants de crédit varient entre un minimum de 25 000 FCFA (38 EUR) et un maximum de 200 K FCFA (305 KEUR) pour un TEG de 29,2%.

Au premier crédit, l'institution exige une épargne obligatoire de 20% du montant souhaité et, pour les cycles suivants, l'épargne constituée doit être égale à 15 % au moins du montant de crédit souhaité. Les crédits octroyés sont majoritairement destinés à financer des activités agricoles

⁶ Ils effectuent les déboursements après encaissement de chèques préparés par le comptable qui les cosigne avec la DG. Les remboursements collectés sont directement versés sur le compte bancaire de l'institution par les AC. Les reçus de versement sont remis au comptable pour enregistrement et à la Directrice pour vérification.

⁷ Les agents de crédit sont cependant affectés par localité d'intervention selon une répartition par zone (Dosso 1, Dosso 2, Gaya, Douthi, etc.) où ils s'installent si la distance est éloignée du siège.

(arachide, niébé, mil, sorgho, blé, etc.), d'élevage et, pour un nombre important de cas, à la transformation et la commercialisation d'huile d'arachide qui constitue une spécialité de la région.

L'épargne n'est pas considérée comme un produit proposé par l'institution car celle-ci se contente de la collecter auprès des bénéficiaires pour la déposer dans des comptes ouverts au nom des groupements, qui en assure la gestion. L'institution ne facture pas de commission sur ce service et n'enregistre pas ces montants dans ses états financiers mais juste dans le suivi des activités.

Réseaux et affiliations

Albarka n'est pas membre de réseau national ou international en raison de son jeune âge mais aussi son absence d'agrément des autorités de tutelle. Le CRS lui fait toutefois bénéficier de son réseau par la mise à disposition d'outils méthodologiques, de son système de contrôle interne et de l'octroi ou la recherche de financements. Le réseau des Caritas, dont la CADEV Niger est membre, joue pour l'heure un rôle plus modeste auprès de l'institution du fait qu'elle n'a historiquement pas développé une activité importante en microfinance⁸.

■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « d »

Prise de décision

La gouvernance de l'institution est marquée par le processus de transfert de propriété qui limite l'efficacité dans la prise de décision du fait de plusieurs facteurs :

- La CADEV Niger n'a pas encore développé une démarche dynamique et progressive d'appropriation de l'institution, en contrepartie du retrait progressif de CRS dans la gestion, l'assistance et l'orientation stratégique de celle-ci. La CADEV n'a notamment pas développé une vision claire sur la marche de l'institution ce qui peut s'expliquer par plusieurs raisons : la différence de cœur de métier entre les activités traditionnelles de la CADEV (essentiellement caritatives) et celle de Albarka, son investissement financier et humain très limités⁹ et la présence encore non négligeable de CRS dans le suivi et

⁸ sauf un programme mené dans la localité de Dosso pour une encours de crédit de l'ordre de 28 M FCFA (43 K EUR).

⁹ CADEV n'a pas encore effectué d'investissement financier à proprement parler au bénéfice de l'institution. L'ensemble des actifs de l'institution a été financé avec le concours de CRS qui a également réalisé le versement de la part de capital (51%) revenue à la CADEV. L'investissement humain se limite, pour le moment, à la nomination du coordinateur national de CADEV comme PCA de l'institution et son adjoint comme membre du comité de suivi. Ces personnes ont de lourdes charges dans leurs responsabilités respectives avec la CADEV ce qui limite leur disponibilité pour la gouvernance de Albarka.

l'accompagnement de l'institution (représentation dans le CA, assistance technique de son département microfinance, etc.).

- La prise de décision souffre également d'une absence de centralisation claire avec l'existence de plusieurs pôles décisionnaires (CRS, CADEV et la direction de Albarka) qui se côtoient. Cette situation engendre certaines incohérences et lenteurs qui affectent la bonne performance de l'institution notamment dans le processus de validation des procédures internes, qui a duré en longueur (plus d'une année), l'affectation des liquidités sur laquelle les marges de manœuvre entre la direction de l'institution et CRS n'ont pas été correctement définies¹⁰ ou encore la désignation de l'auditeur externe qui n'est toujours pas faite car la décision requiert l'intervention de plusieurs personnes.

Malgré la communication au sein du CA, la structure actuelle de gouvernance limite aussi la responsabilisation des différents acteurs dans le suivi permanent et rigoureux de la mise en oeuvre des décisions prises. A l'heure actuelle, le contrôle sur l'exécution des décisions est peu effectif et l'information de pilotage ne fait pas encore l'objet d'une analyse satisfaisante. L'équipe de direction continue à jouer un rôle mineur dans l'appui à la prise de décision stratégique, rôle qu'elle laisse à la charge du CS qui n'est malheureusement pas suffisamment fonctionnel à cause de la disponibilité limitée de ses membres.

Planification

Une démarche participative avait été initiée pour concevoir une proposition de Plan d'Affaires 2008-2012, mais sa concrétisation continue à accuser un retard important. L'une des raisons de ce retard serait liée au changement de version du logiciel Microfin utilisé comme support, car l'équipe en charge d'élaborer le plan n'a pas encore reçu de formation de mise à jour sur cet outil¹¹.

Le document disponible donne une synthèse des orientations stratégiques ainsi que des projections chiffrées sur l'évolution de l'activité, les besoins annuels de financement et les états financiers prévisionnels sur les quatre prochaines années. Il reste cependant très sommaire sur certains sujets majeurs comme la stratégie de recherche de financement ou les dispositions à prendre pour renforcer les capacités des principaux acteurs de l'institution (personnel, administrateurs, etc.). Les prévisions auxquelles il aboutit semblent également assez optimistes au regard de

¹⁰ L'institution a eu à restituer à CRS des transferts de liquidités qu'elle avait déjà utilisées pour sa gestion opérationnelle, à cause de ces imprécisions.

¹¹ Une équipe constituée du chargé du département microfinance de CRS et du comptable de l'institution avait reçu une formation, en 2004, sur l'utilisation du logiciel Microfin pour préparer le Plan d'Affaires.

l'évolution de l'institution sur ces dernières années. Il prévoit par exemple, une croissance du portefeuille de 253,5 M FCFA -constatés à fin 2007- à près de 560 M FCFA en fin 2009, soit une hausse de près de 200% sur les deux prochaines années.

Ainsi, au-delà même d'assurer une finalisation satisfaisante du projet de document, le suivi rigoureux et la mise à jour régulière de la planification stratégique apparaissent d'ores et déjà comme des challenges importants à relever par le personnel de l'institution.

Equipe de direction

L'équipe de direction est très réduite et ne dispose pas encore de l'ensemble des compétences et du dynamisme nécessaires à une bonne prise en charge des tâches liées à ses fonctions.

La compréhension des rôles et des marges de responsabilité reste notamment peu précise entre l'équipe et le CRS, malgré la fin de la phase projet. L'équipe n'a en fait pas réussi à s'émanciper réellement de l'appui technique du CRS et n'a pas bénéficié d'un transfert de compétence substantiel avant l'autonomisation de l'institution. Elle reste par conséquent très dépendante des techniciens du CRS qui continuent à donner leur appui dans la gestion courante de l'institution (comptabilité, contrôle, recherche de financement, analyse financière, etc.).

L'équipe souffre d'un besoin de renforcement de capacités important sur les questions techniques de gestion mais également sur l'esprit entrepreneurial nécessaire à la prise en charge de ses responsabilités suite à l'institutionnalisation du projet en septembre 2006.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est très basique voire quasi inexistante au sein de l'institution. Cette situation remonte en fait à la fin de la phase projet pendant laquelle le personnel de l'institution était administré selon les normes de gestion RH de CRS. La directrice joue un rôle d'administration de base des RH mais ne dispose pas d'une latitude d'action étendue à cause de certaines résistances internes et de l'influence encore forte de CRS sur certaines questions comme la grille salariale.

Le défi le plus important de la GRH de l'institution porte aujourd'hui sur le développement des compétences des agents. La politique de formation, insuffisante et peu organisée, a fini par affecter la motivation des salariés. Les rémunérations proposées sont relativement correctes, en comparaison à celles proposées par la concurrence dans le milieu d'intervention, mais elles ne sont pas accompagnées

d'une politique d'incitation à la performance basée sur une part variable du salaire. L'évaluation de la performance des agents n'est d'ailleurs plus réalisée depuis la fin de la phase projet et les perspectives d'évolution de carrière restent très limitées.

Information

Information est noté « d »

Le système d'information et de gestion (SIG) n'est pas suffisamment fonctionnel pour permettre à l'institution de produire une information fiable, exhaustive et à jour sur la qualité du portefeuille et la situation financière.

La chaîne de production de l'information est basée sur une méthodologie simple (de gestion du crédit et de collecte de l'épargne sur des cycles uniformes de 6 mois) avec des outils hérités du CRS. Pour autant, la maîtrise des techniques de consolidation des données sur l'activité et l'élaboration des états financiers n'est pas encore parfaite au niveau du personnel de direction de Albarka. La revue par le département microfinance de CRS des documents consolidés de suivi demeure, aujourd'hui encore, indispensable pour améliorer leur niveau de fiabilité. L'élaboration des états financiers est d'ailleurs externalisée au niveau de CRS qui effectue aussi les rapprochements sur le compte bancaire, dont il ne fait pas une copie systématique à l'institution.

Avec la centralisation des équipements informatiques au siège, la production de l'information souffre aussi des faiblesses inhérentes au traitement manuel des données sur le terrain: erreurs arithmétiques, omissions, écarts sur les reports, etc. Les rapports qui sont produits mensuellement par les AC comprennent certes l'information de base sur le suivi du crédit et de l'épargne (montant des crédits octroyés, des intérêts reçus, de l'épargne versée, du nombre de membres et de la situation des démissions, etc.) seulement, leur comptabilisation et leur consolidation informatiques réalisées au siège, ne sont pas opérées de manière à détecter les éventuelles anomalies ou malversations.

Une conséquence majeure de ces faiblesses est la disponibilité tardive de l'information de suivi à cause de nombreuses revues et corrections qui doivent être faites entre la direction de l'institution et les techniciens du CRS pour disposer d'une information finalisée.

La sécurité du SIG demeure vulnérable en l'absence de système de sauvegarde des données, de mot de passe individuel et de protection anti-virus. Des dommages ont déjà été notés sur le bon fonctionnement de certains ordinateurs, notamment celui de la Directrice. L'archivage des documents papier n'est également pas fondé sur une pratique harmonisée et permanente.

■ Risques

Risques: identification et contrôle est noté « e »

Procédures et contrôle interne

L'institution n'applique pas encore de procédures formalisées de gestion de ses opérations car celles-ci viennent récemment d'être finalisées au niveau du comité de suivi. Le document de procédures couvre l'ensemble des domaines opérationnels de l'institution : gestion du crédit, de l'épargne, des ressources humaines et des liquidités mais a connu une lenteur importante dans son processus de revue et de validation. Cette situation a été dommageable à une bonne prise en charge des opérations quotidiennes de l'institution sachant que leur bonne maîtrise et correcte application restent encore des défis à relever par le personnel de l'institution. Ce dernier a certes été associé à l'élaboration des procédures mais il n'en montre pas encore une grande appropriation.

Le contrôle interne est quasiment inexistant ce qui limite la fiabilité de l'information produite et laisse l'institution vulnérable au risque de fraudes. Seules certaines dispositions simples, telle le fait de réaliser les déversements en présence au moins de deux agents de l'institution, sont actuellement prises. Elles ne permettent pas encore de couvrir l'essentiel des risques auxquels l'institution est confrontée comme la conformité des enregistrements des AC avec les opérations réellement effectuées ou encore le cumul de fonctions incompatibles relevé chez le comptable (il est en même temps chargé de réaliser la majorité des opérations de liquidités ainsi que leur enregistrement comptable).

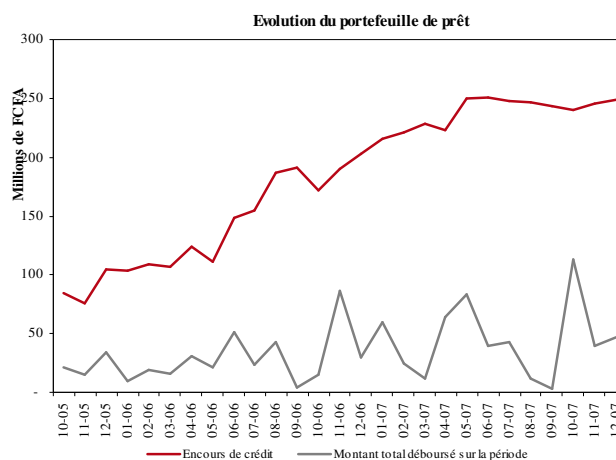
Audit interne

L'institution n'est pas dotée d'un service d'audit interne. L'essentiel des contrôles externes qui sont réalisés sont ceux du département audit interne de CRS. Ces contrôles sont relativement peu fréquents (en moyenne une fois les deux années) et leurs durées restent trop courtes (une à deux journées) pour permettre un diagnostic substantiel d'occurrence des risques opérationnels auxquels l'institution fait face.

Al Barka n'a pas encore fait l'objet de contrôle des structures de supervision du secteur national de la microfinance, en partie, à cause de l'absence d'agrément mais également, du fait des moyens limités en effectif et en équipement dont dispose cette structure.

■ Activités

Activités: produits et services est noté « c »



Evolution et composition du portefeuille

Le portefeuille a connu une évolution importante depuis 2002, avec le lancement d'un programme de création de 80 nouveaux groupements sur financement conjoint de CRS et de l'USAID, avant de connaître une certaine stagnation sur les dernières années, en l'absence de financement supplémentaire dédié au fond de crédit. L'institution déplore même une relative régression de l'encours de crédit depuis quelques mois (celui-ci est passé de 251 M FCFA en juin 2007 à 248 M FCFA en fin 2007) et elle n'arrive plus à tenir son engagement de progression du crédit individuel au fil des cycles faute de ressources financières additionnelles.

La composition du portefeuille reste très homogène car il n'existe qu'un seul type de crédit (le crédit solidaire pour les groupements de femmes) et la répartition par activité financée montre une nette prédominance des activités agricoles et de transformation de l'huile d'arachide, qui représentent près de 75% de l'encours total en fin 2007.

Gestion du portefeuille de prêt¹²

La méthodologie de gestion des prêts est simple et se montre relativement adaptée à la cible retenue par l'institution. Elle a bénéficié des expériences développées par CRS dans d'autres pays dont certains de la sous région (Burkina Faso, Sénégal). Toutefois, la politique de prêt souffre d'une certaine rigidité qui relève de la corrélation du crédit octroyé à l'épargne constituée, de l'absence de flexibilité sur l'échéancier de remboursement (in fine pour tous les crédits) ainsi que du montant individuel pouvant être emprunté (systématiquement égal à ceux des autres membres du

¹² Pour la gestion de l'épargne, voir Présentation de l'institution § Produits et services.

groupe de solidarité, sans tenir compte des différences de besoins et/ou des capacités individuelles des membres).

Un de ses avantages principaux est, cependant, la bonne qualité de portefeuille qu'elle permet d'obtenir, avec un taux de PAR 30 de seulement 1,9% affiché par Albarka en fin 2007. Les défaillances sur le remboursement ne sont d'ailleurs localisées que dans deux villages (Kawara et Malgorou) où l'étroitesse des relations développées depuis plusieurs années avec les AC a suscité une tolérance à des retards sur les remboursements. Une politique de rotation des AC a été entreprise à cet effet pour éviter que ces situations ne se répètent. Globalement ces derniers montrent de bonnes dispositions pour prendre en charge leur rôle mais ils subissent une surcharge de travail importante avec plus de 18 groupements à suivre par agent soit près de 700 bénéficiaires par AC. Cette situation n'a pas encore une incidence majeure sur le suivi des groupements mais commence à entamer le moral des agents.

Risque de crédit

L'institution affiche certes un portefeuille à risque de bonne qualité (inférieur à 2%) seulement, en cas de défaillance, son risque de crédit est accru par la pratique de remboursement in fine¹³. Ce risque peut également être lié au comportement de ses agents, quasiment seuls interlocuteurs des groupements dont ils ont la charge du suivi, mais aussi à des facteurs exogènes inhérents à la nature des activités financées. En effet, les principales activités financées sont l'agriculture, l'élevage et surtout la transformation artisanale de l'huile d'arachide, très développée comme activité féminine de génération de revenus dans la région. Une faiblesse des récoltes ou une rareté des aliments de bétail (en cas d'insuffisance des pluies par exemple) ainsi qu'une mévente de l'huile d'arachide (en cas de surproduction notamment) peuvent engendrer des défaillances importantes dans le remboursement des crédits octroyés par l'institution.

Le taux de rééchelonnement reste relativement faible (près de 1% en fin 2007) et concerne des cas considérés de force majeure comme des incendies ou des épidémies qui se sont produits dans certains villages. L'institution n'a pas encore eu à comptabiliser des pertes sur crédit.

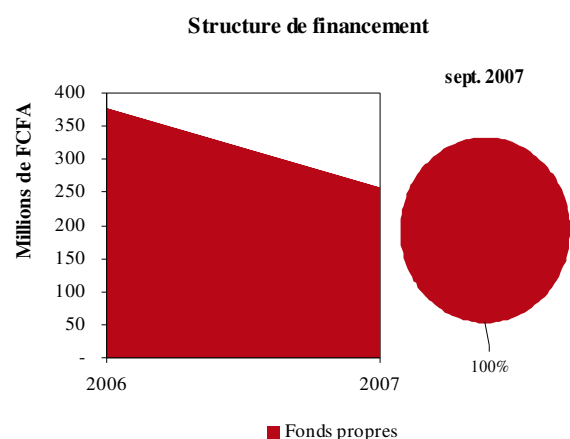
Couverture du risque de crédit

La couverture du risque de crédit est essentiellement assurée par la solidarité des membres dans le remboursement des crédits individuels et, dans une moindre mesure, grâce à l'épargne de garantie (de 15% à 20% du montant de crédit) exigée avant l'octroi du prêt. L'institution n'utilise pas de garanties matérielles pour la couverture de son risque de

crédit à cause des faibles actifs de sa cible ainsi que les difficultés liées à leurs réalisations dans le contexte d'intervention. Les taux de provisionnement utilisés, hérités de CRS, sont relativement plus prudents que ceux définis par la réglementation PARMEC mais restent encore inférieurs aux standards internationaux en la matière. Les crédits en retard en fin 2007 n'avaient pas encore fait l'objet de provisionnement car ils étaient en retard de moins de 30 jours à la clôture de l'exercice.

■ Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »



Risques de marché

La structure de financement de Albarka est actuellement composée à 100% de fonds propres, après le remboursement du prêt BOAD et la capitalisation des subventions reçues de CRS et de l'USAID (Voir § Stratégies de financement). L'institution ne mène pas une gestion Actif/Passif dynamique mais elle n'est globalement pas exposée aux risques de marché classiques:

- Le risque de taux n'existe pas du fait qu'elle n'a pas contracté d'emprunt commercial à taux variable ;
- Il n'y a pas de risque de change car tous les emplois et les ressources sont libellés en monnaie locale.

Risque de liquidité

Le risque de maturité est quasi inexistant car l'institution est financée principalement par ses fonds capitalisés. Le risque de liquidité est également réduit car Albarka n'enregistre pas les montants d'épargne collectée au passif de son bilan. Elle est ainsi confrontée à un risque faible de défaillance dû à une indisponibilité de liquidités pour répondre aux exigences de tiers¹⁴. L'institution fait cependant face à une insuffisance réelle de liquidités pour honorer son engagement de faire croître progressivement le montant de crédit octroyé au fur

¹³ L'institution ne procède, en effet, au remboursement de son capital qu'au terme de la durée des cycles de crédit actuellement fixée à 6 mois.

¹⁴ Les financements octroyés par le CRS (sous forme de subventions) ne sont pas censés être remboursés.

et à mesure des cycles. Cette situation engendre un début de découragement au niveau des membres qui se reflète sur l'évolution du nombre d'emprunteurs pendant les derniers mois (ce nombre est passé de 6 141 emprunteurs en mai 2007 à 5 364 emprunteurs en décembre 2007, soit une baisse de près de 15% des emprunteurs actifs en six mois).

L'insuffisance de liquidités pourrait surtout constituer une difficulté majeure dans un avenir proche car même si celles disponibles en fin 2007 (6,9 M FCFA soit 10,5 K EUR) couvrent 1,6 fois la moyenne des charges mensuelles d'exploitation, il n'en demeure pas moins que Albarka a une faible visibilité sur l'obtention de nouvelles sources de liquidités suffisantes à couvrir ses besoins à venir. Le CRS s'était engagé à la pourvoir de liquidités d'un montant de 80 M FCFA (122 K EUR) selon un plan étalé sur trois années. Cependant, ces dotations connaissent un retard dans leur transfert qui complique la gestion des liquidités au sein de l'institution. Cette gestion n'est d'ailleurs pas organisée de manière dynamique en l'absence de projections claires sur les encaissements et les décaissements à venir.

Capitalisation et stratégie de financement

L'institution bénéficie d'une forte capitalisation mais n'a pas encore développé une stratégie pertinente et efficace de recherche de nouveaux financements pour pallier le retrait prévu de CRS.

La structure de financement n'a pas connu une évolution importante encore moins une diversification progressive de ses sources, depuis l'institutionnalisation du projet¹⁵. Etant entendu que CRS a une démarche ferme de se retirer du financement de l'institution, conformément à sa nouvelle politique en matière de microfinance, les perspectives de financement s'avèrent globalement incertaines. Cette situation est d'autant plus préjudiciable que des besoins importants ont été relevés pour le financement du renforcement institutionnel (recrutements supplémentaires, acquisition ou renouvellement de matériel informatique et de transport, formation du personnel, etc.) ainsi que la dotation au fonds de crédit qui connaît la stagnation importante notée depuis plusieurs mois.

L'institution a prévu d'initier des démarches auprès d'organisations telles que Opportunity International, Hope International -notamment pour leur proximité religieuse- et

¹⁵ Albarka a bénéficié de la capitalisation importante des financements octroyés par CRS (près de 223,7 K EUR depuis le lancement du projet en 2000) ou obtenus par l'intermédiaire de celui-ci, auprès de bailleurs internationaux comme la BOAD ou encore l'USAID. Ces deux organisations ont participé au financement de l'institution pour respectivement 226 K EUR et 643 K EUR en 2000 et 2002 (Voir § Présentation).

KIVA ou vers les partenaires étrangers de la CADEV pour pallier ce prochain retrait. Seulement, les discussions en cours au sein du CA restent encore très limitées sur les modalités pratiques de concrétisation de ces actions et un certain nombre de faiblesses pourraient affecter l'efficacité de ces démarches :

- L'équipe de direction de l'institution ne joue pas encore un rôle important dans les réflexions sur le sujet ;
- L'absence de plan d'affaires ne permet pas aux éventuels bailleurs ou, moins probablement, investisseurs¹⁶ de disposer de projections formelles pour fonder leurs décisions de financement ;
- Et l'écueil, dans la sollicitation des partenaires de la CADEV, pourrait porter sur la différence d'approche entre l'objectif purement social voire caritatif de ces acteurs et le principe de rentabilité des activités financières de Albarka.

■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « c »

Analyse de la rentabilité

Note : les états financiers ont été retraités pour obtenir un exercice complet de 12 mois qui démarre à la date d'institutionnalisation du projet en fin septembre 2006.

L'institution présente, en septembre 2007, un ROA de 3,5%, qui est égal au ROE car l'ensemble du passif est constitué des ressources capitalisées (Voir F). Elle est ainsi rentable avec un rendement de portefeuille (27,5% en septembre 2007) supérieur au ratio de charges d'exploitation (23,5% à la même date), pour des charges de provisionnement et de financement quasiment nulles. Sa structure de rentabilité peut donc paraître satisfaisante car le taux de rendement est relativement égal au TEG annualisé de 29,2%¹⁷. Seulement, le niveau de charges actuel est en deçà des normes nécessaires au bon fonctionnement de l'institution notamment dans le financement des charges de personnel comme le recrutement de certains postes vacants (contrôleur interne par exemple).

Paradoxalement à ce faible niveau d'investissement sur les charges opérationnelles, le ratio de charges d'exploitation est largement supérieur à la moyenne des institutions paires de la zone UEMOA, qui affichent une moyenne de 14,1%¹⁸. Ce

¹⁶ L'intérêt d'investisseurs dans l'institution est très peu probable du fait de sa structure de rentabilité faible mais surtout leur prise de participation dans le capital ne peut pas se faire avant fin septembre 2011 conformément aux termes du Protocole d'accord signé entre CRS et la CADEV dans le cadre du transfert de propriété de l'institution.

¹⁷ La différence s'explique par la durée, de 2 à 3 semaines en moyenne, qui s'écoule entre la collecte des remboursements (au bout de cycles de 6 mois) et le renouvellement des crédits pour le cycle suivant.

¹⁸ Source : rapport Benchmarking de la microfinance en zone UEMOA 2006 (www.mixmbb.org).

niveau élevé de charges s'explique par le poids des charges de personnel qui représentent 49,6% des charges d'exploitation mais 10,4% de l'encours de portefeuille de l'institution alors que la moyenne de ses paires est de 4,9%. Donc, malgré le niveau de productivité élevé des agents de crédit (1024 emprunteurs par agent de crédit), largement supérieur à la moyenne des paires (440 emprunteurs par agent de crédit), les charges du personnel de Albarka restent élevées proportionnellement à son encours de portefeuille à cause des faibles montants empruntés individuellement par les femmes cible de la province de Dosso¹⁹.

Outre les charges opérationnelles, le niveau d'investissement sur les équipements d'exploitation tels que les matériels de transport ou informatique est également faible. Cette situation fait ressortir un niveau élevé de productivité des actifs, avec un encours de portefeuille qui représente quasiment 95% des actifs totaux, mais cache une inefficience opérationnelle avec des coûts élevés de maintenance (matériel de transport) et une perte importante de temps (insuffisance du matériel informatique).

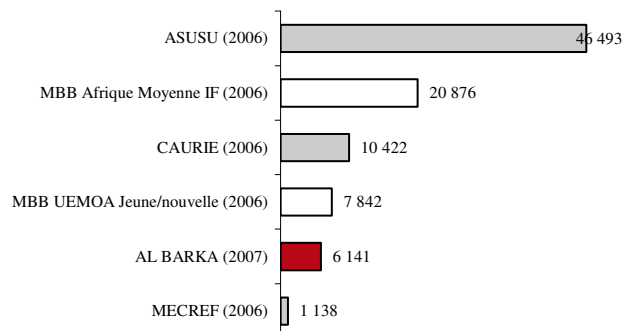
Dans ce contexte, l'institution présente sur les prochaines années des perspectives de rentabilité relativement stables en référence à sa structure d'activité ainsi que, sauf événement exceptionnel, sa qualité de portefeuille. Cependant, cette situation ne concernera que le court terme (deux voire trois ans) car l'évolution à moyen terme de l'institution sera déterminée par sa capacité à satisfaire ses besoins en ressources financières, nécessaires à la prise en charge des investissements et au renforcement du portefeuille de crédit. Ces besoins restent importants et pourront difficilement être comblés en l'absence d'un plus grand dynamisme et d'une meilleure organisation dans la politique de recherche de financement. Plus précisément, l'évolution à moyen terme de Albarka sera déterminée par la capacité de la Caritas et de l'équipe de direction à relever le défi du retrait prévu de CRS. Si ces acteurs n'arrivent pas à prendre en charge de manière organisée et proactive le relais du CRS, les perspectives de l'institution seront au mieux stables et, potentiellement, incertaines.

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.

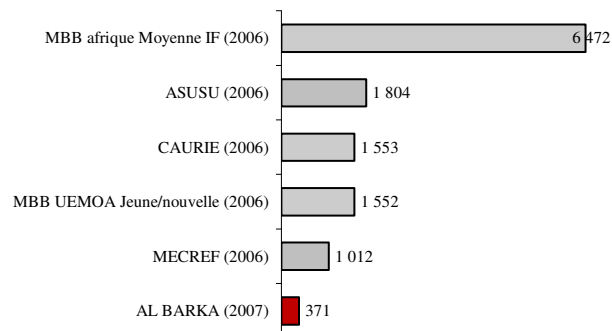
¹⁹ Le montant moyen emprunté auprès de l'institution était de 66 USD en fin septembre 2007 alors que la moyenne des institutions paires est de 227 USD.

Benchmarking

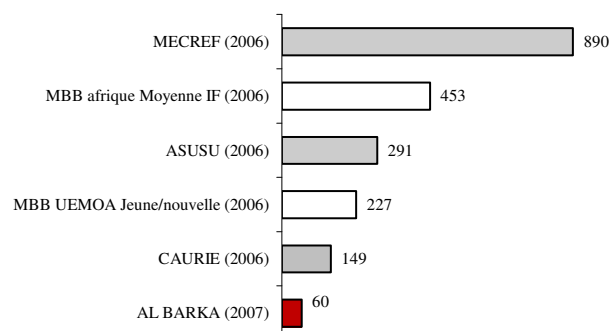
Emprunteurs actifs



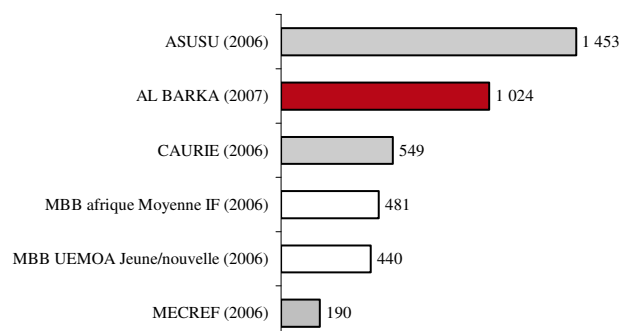
Encours de crédit



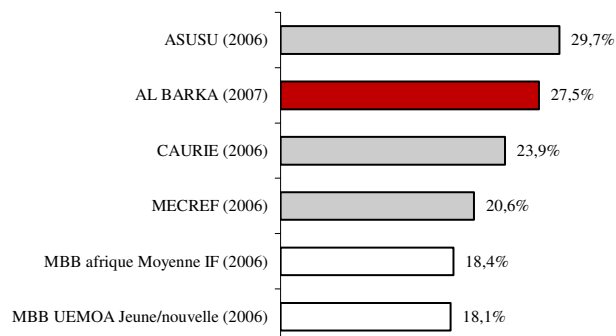
Encours moyen par client



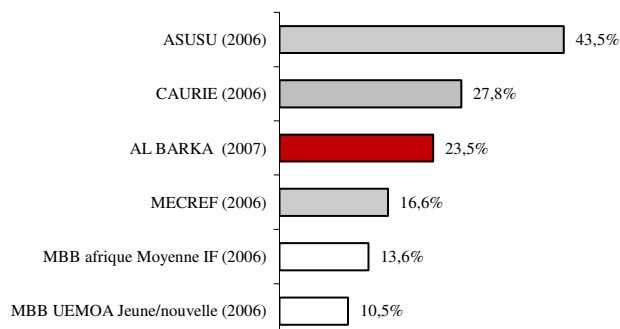
Taux de productivité des agents



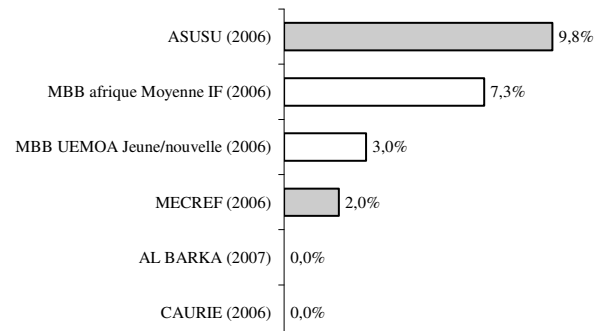
Rendement du portefeuille



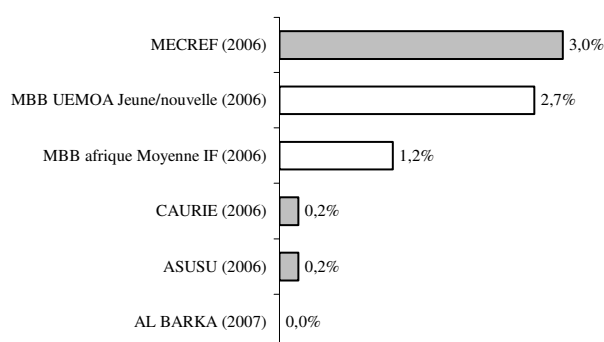
Ratio de charges d'exploitation



PAR 31-365



Taux de pertes sur prêts



■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	sept. 2006	sept. 2007
Portefeuille de prêt		
Evolution du portefeuille		
Encours de crédit	291 379	371 259
Encours de crédit (CFA)	191 131 820	243 530 000
Evolution	153,5%	27,4%
Encours de prêt moyen	203 171	331 319
Emprunteurs actifs	6 057	6 141
Evolution	87,8%	1,4%
Encours moyen par client	48	60
% du PIB par habitant	26,1%	28,7%
Prêt moyen au déboursement	48	61
% du PIB par habitant	26,1%	28,8%
Qualité du portefeuille		
Prêts réchelonnés	1,0%	1,0%
PAR 31-365	0,0%	0,0%
PAR > 365	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%
Couverture du risque de crédit		
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	NA	NA
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	NA	NA
Employés		
Nombre total d'employés	12	11
% Agents de crédit	58,3%	54,5%
Taux de renouvellement du personnel	NA	8,7%
Analyse financière		
ROE	(8,5%)	3,5%
Dettes / Fonds propres	0,0x	0,0x
Ratio de fonds propres	NA	NA
ROA	(8,5%)	3,5%
Structure de rentabilité		
Rendement du portefeuille	22,3%	27,5%
Ratio de charges d'exploitation	48,8%	23,5%
Coût par emprunteur	16	13
Emprunteurs par employé	505	558
Emprunteurs par agent de crédit	865	1 024
Encours moyen par client (EUR)	48	60
Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%
Coût de l'épargne	NA	NA
Coût des emprunts	0,0%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	0,0%	0,0%
PAR 31-365	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%
Optimisation des ressources		
Encours de prêts / Actif total	50,7%	94,7%
Revenus des placements en % des revenus financiers	0,0%	0,0%
Liquidité		
Disponibilités / Epargne à vue	NA	NA
Liquidité / Actif total (LAR)	46,0%	2,7%
Ratios ajustés		
Ratio de charges d'ajustement	NA	0,0%
AROE	NA	3,6%
AROA	NA	3,5%
Autonomie financière	NA	121,7%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	48,8%	23,5%
Ratio ajusté de charges de financement	0,0%	0,0%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	0,0%	0,0%
Taux de change 1 EUR= xx CFA	656,0	656,0

Compte de résultat (1)	Notes	CFA		EUR		Evolution 2007/2006
		sept. 2006	sept. 2007	sept. 2006	sept. 2007	
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		33 196 230	62 246 833	50 607	94 895	87,5%
Revenus du portefeuille		29 684 230	59 836 895	45 253	91 221	101,6%
Intérêts reçus sur prêts		29 684 230	59 836 895	45 253	91 221	101,6%
Frais et commissions sur prêts		-	-	-	-	-
Pénalités reçues sur prêts		-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	-	-	-	-
Autres produits liés aux services financiers	A	3 512 000	2 409 938	5 354	3 674	(31,4%)
Intérêts versés et charges assimilées (b)		-	-	-	-	-
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	-	-	-	-
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	-	-	-	-
Marge financière brute [c=a-b]		33 196 230	62 246 833	50 607	94 895	87,5%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		(17 800)	33 200	(27)	51	(286,5%)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		(17 800)	33 200	(27)	51	(286,5%)
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-
Charges d'exploitation (e)		65 072 563	51 109 694	99 202	77 916	(21,5%)
Charges de personnel (dont charges sociales)		28 073 263	25 363 585	42 797	38 667	(9,7%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		36 999 300	25 746 109	56 405	39 250	(30,4%)
Dépréciation et amortissement		13 784 729	6 332 406	21 015	9 654	(54,1%)
Conseil		-	-	-	-	-
Other operating Expenses		23 214 571	19 413 703	35 390	29 596	(16,4%)
Autres		-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		(31 858 533)	11 103 939	(48 568)	16 928	(134,9%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		(31 858 533)	11 103 939	(48 568)	16 928	(134,9%)
Produits non-opérationnels (i)		-	-	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		(31 858 533)	11 103 939	(48 568)	16 928	(134,9%)
Subventions (l)	B	65 029 273	26 992 336	99 136	41 150	(58,5%)
Résultat net [m=k+l]		33 170 740	38 096 275	50 568	58 077	14,8%

Notes : A : Il s'agit uniquement des produits de vente de livrets aux membres car la déduction a été faite des reprises d'amortissements d'immobilisations subventionnées (Voir Donations).

B : Un retraitement a été réalisé pour prendre en compte les quotes part de subvention virées au Compte de Résultat (elles proviennent des reprises d'amortissements sur les immobilisations subventionnées).

(1) les données à septembre 2006 concernent la phase projet qui précède l'institutionnalisation.

Bilan (1)	Notes	CFA		EUR		Evolution
		sept. 2006	sept. 2007	sept. 2006	sept. 2007	2007/2006
ACTIF		376 877 799	257 127 700	574 547	391 989	(31,8%)
Actif court terme (CT)		364 617 670	250 434 445	555 856	381 785	(31,3%)
Disponibilités		173 485 850	6 937 645	264 477	10 576	(96,0%)
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		191 131 820	243 496 800	291 379	371 208	27,4%
Encours brut de prêts		191 131 820	243 530 000	291 379	371 259	27,4%
Provisions pour pertes sur prêts		-	33 200	-	51	-
Intérêts courus non échus		-	-	-	-	-
Sur encours de prêts		-	-	-	-	-
Sur investissements		-	-	-	-	-
Autre actif CT		-	-	-	-	-
Actifs long terme (LT)		12 260 129	6 693 255	18 690	10 204	(45,4%)
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		12 260 129	6 693 255	18 690	10 204	(45,4%)
Autres actifs LT		-	-	-	-	-
PASSIF		376 877 799	257 127 700	574 547	391 989	(31,8%)
Dettes		-	-	-	-	-
Dettes court terme		-	-	-	-	-
Epargne à vue		-	-	-	-	-
Epargne de garantie		-	-	-	-	-
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-
Emprunts à court terme		-	-	-	-	-
Intérêts à payer		-	-	-	-	-
Autres dettes court terme		-	-	-	-	-
Dettes long terme		-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-
Fonds propres		376 877 799	257 127 700	574 547	391 989	(31,8%)
Fonds propres réglementaires		376 877 799	257 127 700			
Capital social		-	-	-	-	-
Fonds propres issus de subventions		453 040 576	237 368 980	690 656	361 867	(47,6%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention		(76 162 777)	19 758 720	(116 109)	30 122	(125,9%)
Fonds propres complémentaires		-	-	-	-	-
Dettes subordonnées		-	-	-	-	-
Autres comptes de capital		-	-	-	-	-

Notes : (1) les données à septembre 2006 concernent la phase projet qui précède l'institutionnalisation.

■ Formules

Rentabilité de l'actif (ROA) :	Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
Rentabilité des fonds propres (ROE) :	Résultat net avant subventions / Fonds propres moyens
Levier :	Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
Rendement du portefeuille :	Revenus du portefeuille / Encours brut moyen de prêts
Ratio de charges d'exploitation :	Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts
Productivité du personnel :	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
Ratio de charges de financement :	Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts
Coût de l'épargne :	Intérêts versés sur l'épargne et charges assimilées / Encours moyen d'épargne
Coût des emprunts :	Intérêts versés sur les emprunts et charges assimilées / Encours moyen des emprunts
Ratio de charges de provisions :	Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts
Ratio de charges d'ajustement :	Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts
Encours de prêts sur actif :	Encours net de prêts fin de période / Total Actif
Taux de couverture du risque :	Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365
Taux de pertes sur prêts :	Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts

■ Echelle de notation

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