

CAF Isonga, Rwanda

La Caisse des Affaires Financières (CAF) Isonga a été créée en février 2004 à l'initiative de salariés de plusieurs ONG (Agro Action Allemande, Concern Worldwide et Association François-Xavier Bagnoud) intervenant dans l'ex province de Gitarama. Par cette démarche, ils souhaitent compléter l'action de ces ONG mais également anticiper la fin prochaine de leurs programmes en mettant en place une institution de financement des activités économiques (agriculture, élevage, commerce, etc.) des habitants de ces provinces. Après près de trois années d'existence, l'institution compte 2 106 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 276,5 M FRW (351 K EUR) et d'épargne de 185 M FRW (235 K EUR).

Rating GIRAFE

Rating

D

Tendance

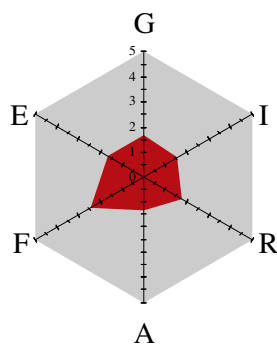
A surveiller

Date

Mars 2008

Valide jusqu'en février 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 CAF Isonga

Joseph KABUNDI
BP 140 Gitarama
+ 250 562 230
caf_isonga@yahoo.fr

ED300508

Éléments-clé de la notation

- Il existe encore des besoins importants de renforcement institutionnel aussi bien dans la gestion opérationnelle que dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie claire de développement.
- Cette situation est en partie liée à la jeunesse de l'institution et aux difficultés qu'elle a rencontrées pour satisfaire aux exigences de la BNR en montant de capital minimum. Mais elle s'explique aussi par des faiblesses relevées au niveau de la gouvernance, la gestion de l'information et la couverture des risques auxquels l'institution fait face dans son activité.
- L'exploitation de la Caf Isonga n'est d'ailleurs pas encore parfaitement rentable car les résultats obtenus, bien que positifs, n'ont pas pris en compte certaines charges de provisionnement relativement importantes. De même, La Caf Isonga ne présente pas encore une structure de charges adaptée à ses besoins réels au regard de son niveau de développement actuel. Des dépenses sont nécessaires pour le recrutement de personnel qualifié et en nombre suffisant, l'amélioration du système d'information et la formation des administrateurs et des agents.
- Néanmoins, la Caf Isonga bénéficie d'un bon positionnement concurrentiel dans ses localités d'intervention et elle a bénéficié d'un appui important de l'organisation Terrafina pour améliorer sa solidité institutionnelle.

Tendance

La tendance de la note octroyée est "à surveiller" pour souligner les efforts importants à mettre en œuvre pour atteindre une taille et une performance adéquates.

Indicateurs de performance

*, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2006	déc. 2007
Actif	309 457	634 631
Croissance	94,1%	132,5%
Encours de crédit	228 104	351 614
Croissance	137,4%	74,8%
Encours d'épargne	137 536	235 976
Croissance	63,6%	94,6%
Emprunteurs actifs	1 709	2 106
Epargnants actifs	na	na
Employés	11	14
ROE	17,7%	1,5%
ROA	9,2%	0,9%
Dettes / Fonds propres	0,83x	0,62x
Rendement du portefeuille	39,3%	28,6%
Ratio de charges d'exploitation*	30,6%	29,9%
PAR 31-365	7,1%	2,7%
PAR > 365	2,6%	3,8%
Taux de pertes sur prêts	na	na

*Ce ratio a été impacté en 2007 par un montant de 22 M FRW (27,9 K EUR) capitalisé (Voir « E »)

Secteur de la microfinance

Le secteur national de la microfinance est relativement jeune avec un nombre important de programmes lancés au lendemain de la crise traversée par le pays, en 1994, par des organisations internationales à vocation humanitaire. Leurs activités avaient souffert d'une absence de coordination ainsi que d'une certaine imprécision quant à la nature des crédits octroyés (parfois considérés comme des dons), ce qui a engendré des taux faibles de remboursement (de l'ordre de 45%)¹. A partir de 1995, le gouvernement rwandais a amorcé une politique de réformes du secteur financier national (renforcement des cadres légaux de coordination des activités d'intermédiation financière, libéralisation des taux d'intérêt, ouverture du secteur financier aux banques étrangères, etc.) et de la microfinance, en particulier, par la désignation de la Banque Nationale du Rwanda (BNR) comme organe de réglementation et de supervision du secteur.

La réglementation du secteur est aujourd'hui articulée autour de la loi N°08/99, qui concerne l'ensemble des établissements financiers du pays, et les instructions N°06/2002 et N°05/2003, spécifiques aux institutions de microfinance. Elle définit les types de statuts (coopérative, SARL ou SA) pouvant être adoptés pour mener des activités d'épargne et de crédit ainsi que les exigences attachées au choix de chaque statut. Une des difficultés majeures relevées pour les statuts de type sociétal (SA ou SARL) concerne le montant important de capital minimum (300 M FRW soit 381 K EUR) à constituer avant fin décembre 2007 pour être en mesure de poursuivre des activités de microfinance dans le pays.

En juin 2005, la BNR estimait le nombre d'IMF à 230 au niveau national, dont 149 appartenant au réseau des Banques Populaires du Rwanda (BNR). Elles présentaient, en juin 2006, un encours de crédit global de 59 M FRW (74,9 K EUR) et un encours d'épargne de 65 M FRW (82,5 K EUR), qui correspondent respectivement à 24% de l'ensemble des financements de l'économie et 25% de la mobilisation de l'épargne. Le taux de pénétration du secteur reste toutefois relativement faible avec seulement 21% des personnes vivant sous le seuil de pauvreté ayant accès aux services de microfinance.² Le secteur financier national comprend, hormis les IMF, six banques commerciales, une banque nationale de développement, une banque hypothécaire et quatre compagnies d'assurance. L'activité de microfinance se caractérise par la concentration importante des IMF dans les zones urbaines et semi urbaines (Kigali, Gitarama, Ruhengeri et Gisenyi) et beaucoup moins dans les zones

¹ Source : *Rwanda Microfinance sector Assessment 2005*, Entreprise solutions Global Consulting.

² idem.

rurales où vivent près de 80% des habitants. De même, la plupart des IMF présentent une faible maturité institutionnelle (mauvaise gouvernance, manque de capacité en ressources humaines, en financements, etc.) qui reste un défi à relever.

Le secteur est soutenu par plusieurs acteurs multilatéraux (la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la Banque Africaine de Développement), des partenaires bilatéraux (USAID, Coopération Belge, Canadienne, etc.) ainsi que des ONG internationales (Care International, World Vision, Aquadev, Terrafina, World Relief, etc.). En 2005, leurs investissements totaux étaient estimés à 100 M USD, sur les 400M USD investis dans le secteur financier national. L'essentiel des institutions opérant dans le pays se sont regroupées au sein de l'Association des Institutions de Microfinance du Rwanda (AMIR) et certaines d'entre elles sont membres de réseaux internationaux tels que MAIN, WOCCU, etc.

Environnement politique et économique

En 2007, l'activité a été tirée par les secteurs des mines, des services et de la construction. La croissance devrait se maintenir en 2008 à 4,6%, loin de l'objectif de 7% fixé par le gouvernement. L'agriculture, qui représente 40% du PIB et emploie 90% de la population, pâtit en effet d'une faible productivité et reste très vulnérable aux aléas climatiques. Le secteur manufacturier (boissons et tabac) demeure quant à lui pénalisé par des infrastructures de transport et d'énergie défaillantes et doit faire face à une concurrence régionale accrue, le Rwanda ayant intégré le marché régional de la Communauté d'Afrique de l'Est en juin 2007.

Les comptes publics restent déséquilibrés, pénalisés par l'étranglement de l'assiette fiscale, alors que les dépenses prioritaires dans l'éducation et les infrastructures (routes et transport fluvial) sont en hausse. Les comptes extérieurs affichent eux aussi de larges déficits. La bonne tenue des exportations de minerais ainsi que de café et de thé ne compensent pas en effet l'augmentation des importations de biens d'équipement et l'envolée de la facture pétrolière. En outre, en dépit du développement de l'activité touristique, la balance des services reste grevée par les coûts de transports induits par l'enclavement du pays. Dans ce contexte, les besoins de financements interne et externe demeurent largement couverts par l'aide internationale. Celle-ci s'est traduite en 2006 par une substantielle annulation de la dette extérieure dans le cadre des initiatives PPTE et IADM.

Le processus de réconciliation nationale se poursuit, et l'année 2008 sera marquée par la tenue du dernier procès du Tribunal Pénal international pour le Rwanda et par la dissolution des juridictions dites de Gacaca dédiées au

génocide de 1994. En l'absence de l'émergence d'une opposition politique, le Président Kagamé devrait continuer à dominer la politique intérieure. Sur le plan régional, on assiste à une résurgence des tensions avec l'Ouganda et la République Démocratique du Congo qui accusent le Rwanda de soutenir la rébellion armée, en particulier dans la province à majorité tutsi du Nord Kivu au Congo.

Classé au 161^{ème} rang mondial sur 177 selon l'indice de Développement humain du PNUD³, le Rwanda a une population estimée à 8,9 millions d'habitants dont plus de 60,3% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 2,3% par an et l'espérance de vie est de 44 ans.

Notation Coface pays : D

L'environnement économique et politique présente des risques très élevés et l'environnement des affaires peut être très difficile. Ces fragilités peuvent avoir un impact très sensible sur les comportements de paiement. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est très élevée.

en millions USD	2 003	2 004	2 005	2006 (e)	2007 (p)
Croissance économique (%)	0,9	4	6	5,3	4,5
Inflation (%)	7,4	12	9,2	8,8	8,2
Solde public/PIB (%)	(10,3)	(12,1)	(13,4)	(12,7)	(15,4)
Exportations	63	98	125	142	153
Importations	244	276	374	438	570
Balance commerciale	(181)	(178)	(249)	(295)	(417)
Balance courante/PIB (%)	(19,2)	(18,2)	(19,4)	(17,6)	(20,6)
Dette extérieure/PIB (%)	93	92	71	15	15
Service de la dette/exportations (%)	11,1	9,6	7,2	3,5	1,5
Réserves en mois d'importations	5,0	6,3	6,2	5,5	5,1
PIB / habitant (USD)	237	246	259	268	278

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

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

Initialement créée comme coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC), la Caf Isonga a opté en 2005 pour le statut de Société Anonyme (SA), suite à la campagne menée par la BNR lors de la promulgation de la nouvelle réglementation. Cette forme statutaire, correspondant mieux au modèle de fonctionnement de l'institution, ainsi qu'aux objectifs de ses créateurs, a cependant entraîné une hausse importante du montant de capital requis pour obtenir l'agrément de la BNR. D'un montant initial de 5 M FRW (6,3 K EUR) en 2004, le capital de l'institution a dû croître pour atteindre 102 M FRW (129,5 K EUR), en fin décembre 2006, et 300 M FRW (381 K EUR), en fin 2007. L'institution dispose

depuis le 22 mai 2007 d'un agrément définitif de la BNR mais reste dans l'attente du certificat d'agrément qui était conditionné par l'augmentation de capital à 300 M FRW.

Outre l'exigence de capital minimal, la BNR exige l'envoi à une fréquence trimestrielle de la situation patrimoniale, du compte d'exploitation et de la situation de portefeuille par l'ensemble des IMF placées sous sa supervision. Elle effectue également des missions d'inspection avant l'octroi d'un agrément ou pour contrôler la santé financière des institutions après l'attribution de l'agrément⁴.

L'institution suit les normes comptables édictées par la BNR et ses états financiers sont annuellement audités par un commissaire aux comptes local (Mr Xavier MBARUBUKEYE).

Propriété

La propriété de l'institution est partagée entre les 86 actionnaires qui détiennent des parts de capital de la société. Ils sont regroupés au sein d'une Assemblée Générale (AG) qui désigne les membres des organes de gouvernance constitués d'un Conseil d'Administration (CA) et d'un Conseil de Surveillance (CS). Le CA, composé de 7 membres, est actuellement dirigé par Mr Florent TWAHIRWA, superviseur général des travaux à l'ONG Action Agro Allemande et membre fondateur de la Caf Isonga.

Subventions

L'institution a reçu des subventions de l'organisation Terrafina qui lui a octroyé, en novembre 2007, une subvention de 160 K EUR destinée à augmenter le portefeuille de 6 330 nouveaux prêts avant fin 2008, à améliorer les procédures internes (en préparation de l'installation d'un SIG informatisé) ainsi que le suivi régulier de l'activité de l'institution. Ce financement a été entièrement capitalisé pour répondre à l'exigence de capital minimum défini par la BNR avant fin 2007. Il est toutefois assorti d'un certain nombre de conditionnalités dont la plus importante est l'impossibilité pour les actionnaires de la Caf Isonga de céder ou vendre, au prix intégrant la subvention, leurs actions détenues sur une période minimale de 5 années (à compter de la date de réception du financement).

La Caf Isonga a également reçu une subvention d'un montant de 1,17 M FRW (près de 1 500 EUR) de la Fédération du Secteur Privé du Rwanda pour financer sa participation à une conférence sur la microfinance tenue à Kampala en 2007.

³ Programme des Nations Unies pour le Développement 2006.

⁴ La CAF Isonga a reçu deux missions de cette structure en octobre 2005 et en décembre 2006.

Composition du financement

En conséquence du montant important constitué en capital, la structure de financement de l'institution est dominée par cette source qui représente 62% du passif. Elle est complétée par l'épargne des membres qui atteint 185 M FRW (235 K EUR) en fin 2007, dont 25% de dépôt de garantie des membres.

Equipe de direction

L'équipe de direction comprend le Directeur Général (DG), l'Auditeur Interne (AI) et la Secrétaire Comptable (SC). Le DG est présent à la tête de la structure depuis sa création et a été un membre actif de sa création. Il poursuit des études de développement à l'Université Catholique du Rwanda après avoir occupé le poste de gérant de la caisse de Gitarama du réseau de caisses des travailleurs de Rwanda et celui de secrétaire comptable au sein de l'ONG Action Agro Allemande pendant deux années.

Organisation

L'institution intervient à travers un réseau de quatre agences (Gitarama, Gitwé, Rwahi et Mukunguri) placées sous la supervision d'un siège (situé dans la ville de Gitarama). Ce dernier est en charge de la définition de la stratégie, du contrôle des activités, de la consolidation de l'information et de la recherche de financements extérieurs du réseau. Les agences sont les lieux de transaction avec les clients (dépôt des demandes, déboursement, remboursement et suivi des crédits, dépôt et retrait de l'épargne) et comprennent habituellement un gérant et un ou deux caissiers. Les décisions de crédits sont prises par l'équipe de l'agence (le gérant et le caissier) jusqu'à un montant de 200 000 FRW (254 EUR), par un comité de gestion⁵ jusqu'à un montant de 500 000 FRW (635 EUR) et avec l'approbation de la Direction Générale jusqu'à un montant de 1 M FRW (1 270 EUR). La validation du CA est indispensable pour tous les décaissements de crédit d'un montant supérieur à 1 M FRW.

Le système d'information est manuel. Les données relatives aux opérations avec les clients sont enregistrées au fur et à mesure de leur réalisation par les gérants et les caissiers dans différents journaux (caisse, crédit, épargne, etc.) puis dans le grand livre. Les soldes du grand livre sont ensuite transmis, quotidiennement, par téléphone à la SC qui en fait la consolidation sur un fichier Excel comprenant des formules de contrôle automatique (égalité des contreparties, exactitude des totaux, etc.). En cas d'incohérence, elle procède à une revue téléphonique avec le gérant avant de transmettre le fichier au DG pour information. Les gérants des agences sont, par ailleurs, tenus de préparer chaque mois un rapport sur l'activité de leur caisse que le DG ou un

⁵ composé des élus des actionnaires au niveau de l'agence, du gérant et un représentant de la Direction Générale.

membre de la Direction récupère lors de son passage au niveau l'agence.

Pénétration du marché

La couverture de l'institution est aujourd'hui circonscrite à l'ex province de Gitarama dans laquelle l'implantation des agences est orientée vers les zones à fort potentiel économique (généralement de culture extensive comme le riz, le café, etc.)⁶. Dans ses localités d'intervention, la Caf Isonga est souvent la seule institution à proposer des produits et services microfinanciers, sauf dans la ville de Gitarama qui abrite d'autres IMF (Banques Populaires, CFE Agaseke, etc.). L'institution estime son taux de pénétration actuel à 10,8% par rapport au potentiel de près de 208 000 ménages agricoles vivant dans la province⁷.

Produits et services

La Caf Isonga propose plusieurs types de crédit selon l'objet du financement sollicité (équipement, scolarité, activités agricoles, transport, etc.). Il n'y a pas de montant minimum de crédit et le montant maximum est défini en référence au type de crédit demandé. Il est égal au salaire pour les avances sur salaires, à 50 000 FRW (64 EUR) pour les crédits scolarité, à 500 000 FRW (635 EUR) pour les crédits à l'agriculture et à l'élevage, et peut être illimité pour les découverts. Le type de garantie est également variable en fonction de la nature du crédit. Il s'agit de la domiciliation du salaire pour les avances sur salaire, de 10% à 25% du montant de crédit sollicité pour les autres demandes. Cette garantie financière peut être complétée, selon l'appréciation de la solvabilité du demandeur faite par l'institution, par une garantie matérielle (maison, plantation, bétail, moto, etc.) ou une garantie morale (caution solidaire pour les membres des groupements ou aval d'une tierce personne). Le taux d'intérêt varie de 1,5% -crédit scolarité, équipement, etc.- à 4% par mois -pour les avances sur salaire, découverts, etc. En plus des frais d'ouverture de compte, de 2 000 FRW (2,54 EUR), les emprunteurs sont tenus de payer des frais d'étude de dossier de 500 FRW à 5 000 FRW (près de 1 EUR à 6 EUR) ainsi que des commissions sur crédit de 2% du montant sollicité. Le TEG peut ainsi varier de 25% à près de 64,8%.

Réseaux et affiliations

La Caf Isonga est membre de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Rwanda (AMIR).

⁶ Un élément important est également constitué par l'existence d'une structure organisationnelle des exploitants (coopérative, association, etc.) que l'institution peut aussi aider à mettre en place.

⁷ Ces chiffres, provenant du Plan d'Affaires de l'institution, comprennent les clients individuels mais également l'ensemble des membres de groupements (crédits collectifs) clients de l'institution.

■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « d »

Prise de décision

La prise de décision est consensuelle mais, pendant les premières années d'existence de l'institution, elle s'est principalement focalisée sur les actions à mener pour répondre aux exigences de la BNR : choix du statut social à adopter, augmentations successives de capital, préparation des informations selon le format de reporting BNR, etc. Plusieurs questions relatives au renforcement institutionnel n'ont ainsi pas encore fait l'objet d'une analyse approfondie (SI, gestion des risques, rentabilité, etc.)

Les administrateurs montrent un bon niveau d'engagement qui se reflète dans leur prise de participation au capital de la société et leur implication soutenue dans les démarches d'obtention de l'agrément. Cependant, leur intervention souffre de certaines faiblesses qui limitent son efficacité :

- Ils présentent des besoins importants de formation sur la gouvernance d'une institution de microfinance. En particulier, dans l'analyse de l'information de pilotage qui leur est fournie ;
- Ils ne sont pas encore suffisamment impliqués dans le suivi et le contrôle réguliers des activités de l'institution, notamment à ce stade critique de son développement ;
- La conciliation entre leur rôle d'administrateurs et leurs activités professionnelles connaît aussi quelques difficultés, pour certains d'entre eux, ce qui limite l'efficacité de leur participation à la gouvernance de l'institution.

L'équipe de direction essaye de venir en support aux membres du CA mais n'arrive que ponctuellement à soumettre à leur appréciation des questions relatives à la situation institutionnelle de la caisse : montants des déboursements, niveau de qualité du portefeuille, résultats des contrôles de l'audit interne, etc. Cette information de pilotage relève d'ailleurs essentiellement des données de reporting à la BNR. Un budget avait été formalisé et adopté pour l'année 2007 mais n'a pas fait l'objet d'un suivi en cours d'année, seule une comparaison entre les projections et les réalisations a été faite en fin d'année. Elle a d'ailleurs servi de référence pour confectionner le budget 2008.

Planification

L'institution cherche à développer une culture forte de la planification mais n'a pas encore une maîtrise parfaite de cet exercice. Malgré l'implication de l'équipe de direction et des élus dans la préparation du premier Plan d'Affaires (PA) 2004-2006, l'institution a dû solliciter l'intervention de consultants externes pour élaborer son Plan 2008-2010. Le document, en cours de finalisation, devrait être adopté dans

les prochaines semaines car il a dû refaire l'objet de retouches pour améliorer sa pertinence. En effet, bien qu'il repose sur une analyse pertinente de l'environnement d'intervention de la CAF ainsi que ses caractéristiques institutionnelles (forces, faiblesses, etc.) les projections auxquelles il avait abouti semblaient relativement peu réalistes au regard des réalités d'intervention de l'institution⁸. De même, les prévisions de recrutement retenues (Directeur Financier, Directeur des opérations, etc.) étaient pertinentes par rapport à l'évolution attendue de l'institution toutefois, le renforcement global des capacités, qui est prioritaire, n'avait pas été retenu comme tel (les charges de formation prévues sont de l'ordre de 1 M FRW soit 1 270 EUR pour un résultat d'exploitation prévu fin 2008 de l'ordre de 45 M FRW soit plus de 57 K EUR). Le projet d'informatisation du réseau est par ailleurs présenté comme un objectif stratégique majeur mais n'a été que très peu abordé dans le PA.

L'institution est en cours de finalisation du nouveau document qui tentera de mieux prendre en compte ses réalités et possibilités d'évolution par rapport à son contexte spécifique d'intervention.

Equipe de direction

L'équipe de direction montre un bon niveau d'implication mais son organisation et sa maîtrise des questions de gestion opérationnelle restent encore limitées.

Cette situation est relative à sa taille réduite (DG, AI et SC) qui ne permet pas de couvrir parfaitement certaines fonctions essentielles (Opérations, Finance, etc.) mais aussi liée aux besoins de renforcement de capacités de ses membres qui n'ont pas une connaissance approfondie des meilleures pratiques en microfinance. Ils n'ont, à ce jour, pas bénéficié d'un nombre important de formations en microfinance et, hormis le DG, mènent leur première expérience dans le domaine avec leurs fonctions actuelles.

Le DG joue un rôle de coordination important mais le management général n'est pas encore organisé de manière efficiente et dynamique : il n'y a pas une bonne compréhension des responsabilités liées à chaque fonction, les actions à réaliser ne sont pas toujours déclinées en tâches individuelles et le suivi de l'évolution de l'activité et du travail des équipes opérationnelles reste encore très aléatoire. Des initiatives sont prises pour pallier ces faiblesses mais elles restent encore insuffisantes pour engendrer une plus grande efficacité de la gestion courante de l'institution.

⁸ Elles avaient été obtenues de manière automatique avec le logiciel MICROFIN

La communication de l'équipe semble globalement bonne même si elle ne fait pas l'objet d'une formalisation importante.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est très opérationnelle (paiement des salaires, suivi des absences, etc.) et n'est pas encore fondée sur une recherche dynamique de la performance.

En effet, il n'est pas défini d'objectifs de résultat clairs accompagnés d'évaluations régulières de la performance des agents. Le processus de recrutement est transparent mais du fait des moyens limités ainsi qu'une absence de gestion stratégique, il ne permet pas à l'institution de disposer de compétences avérées dans certains domaines clés (finance, audit, gestion des opérations). Les rémunérations proposées sont également faibles. Plus généralement, l'investissement sur l'amélioration de capacité des agents n'apparaît pas comme une priorité stratégique (en comparaison à l'objectif de réalisation rapide de bénéfices pour les actionnaires par exemple). La politique de formation n'est ainsi pas définie de manière dynamique (identification des besoins, recherches sur l'offre disponible, élaboration d'un calendrier de formation, etc.).

Information

Information est noté « d »

Le système d'information est fonctionnel mais comporte de nombreuses faiblesses qui limitent la disponibilité de l'information et surtout sa fiabilité.

La faiblesse du SI la plus importante relève du caractère manuel de sa gestion. La production de l'information souffre en effet des nombreuses erreurs réalisées pendant les phases d'enregistrement et de traitement des données au niveau des agences. Une autre faiblesse est liée à l'absence de définition des besoins en information propres à l'institution pour une gestion adéquate de l'activité. Aujourd'hui, l'information produite est essentiellement orientée vers la perspective de reporting à la BNR et très peu dans l'optique d'une utilisation interne de suivi et de contrôle. L'information comptable, par exemple, est le résultat d'une consolidation mécanique des données des agences afin de préparer les rapports trimestriels à envoyer. Elle ne fait pas au préalable l'objet d'un contrôle de fiabilisation important et a posteriori l'objet d'une analyse approfondie.

La sécurité du SI est globalement basique : il n'y a pas une sauvegarde organisée et régulière des données, l'accès aux ordinateurs n'est pas réglementé par une exigence de mot de passe individuel et le stockage des documents papier reste vulnérable à des risques de vols ou d'incendies.

L'institution prévoit d'informatiser, dans un futur proche, son SIG pour pallier les difficultés actuellement rencontrées. Seulement, pour avoir une chance de mise en œuvre réussie, ce projet devra être conçu de manière très pratique, qui traite correctement des questions relatives à la disponibilité de l'énergie au niveau des agences, la capacité d'utilisation de l'outil informatique des agents, l'adaptation du système choisi aux procédures de gestion interne, etc. L'institution ne dispose pas en interne des compétences requises pour gérer la mise en œuvre de ce projet. Elle devra très certainement solliciter une expertise extérieure.

Risques

Risques: identification et contrôle est noté « d »

Procédures et contrôle interne

La chaîne de gestion des risques n'est pas encore définie de manière à assurer une sécurité satisfaisante des opérations et des actifs de l'institution.

La CAF Isonga a mis en place des règles simples de prévention de certains risques particulièrement, ceux portants sur les liquidités manipulées : billetterie journalier des sommes détenues en caisse et comparaison avec les enregistrements effectués pendant la journée, séparation de la détention des clés d'accès au coffre-fort, utilisation de comptes bancaires pour effectuer les transferts entre le siège et les agences, etc. Il existe également des procédures formalisées de gestion du crédit, de l'épargne et du personnel. Cependant, l'application des règles définies ainsi que des instructions présentes dans les procédures n'est pas encore suffisamment rigoureuse de la part des agents de l'institution. L'une des conséquences directes étant la faible fiabilité de l'information produite mais surtout la vulnérabilité de l'institution au risque de fraudes dans ses opérations⁹.

Audit interne

Le service d'audit interne ne joue pas encore un rôle satisfaisant de prévention et de contrôle des risques opérationnels et stratégiques car il n'est pas encore conçu et organisé de manière efficace.

Un auditeur interne a été recruté en avril 2007 pour répondre à l'exigence énoncée par la BNR, pour chaque institution de microfinance, de disposer d'un service de contrôle interne. Seulement, ce service ne dispose pas encore de l'expérience et des connaissances nécessaires à une prise en charge

⁹ L'institution a déjà expérimenté des fraudes dans un passé récent à son agence de Mukunguri (retraits non autorisés sur les comptes d'épargne des membres par connivence entre le gérant et le caissier).

correcte de la gestion des risques au sein de la CAF Isonga. Des initiatives sont en cours pour doter le service d'un manuel spécifique de procédures, par adaptation de manuels développés au sein d'autres IMF, et l'AI a déjà réalisé quelques missions de prise de connaissance de l'activité avec certains contrôles sur les opérations. Son action n'est toutefois pas encore définie de manière à permettre une couverture correcte des risques grâce à une revue satisfaisante des portefeuilles (crédit et épargne) et de l'information comptable produite. L'intervention des auditeurs externes constitue un niveau supplémentaire de contrôles mais elle reste encore très superficielle et ne propose pas une correction adéquate des anomalies constatées en comptabilité par exemple (pas de dotations aux amortissements pour certains impayés, peu de détail sur le contenu des postes comptables, échantillonnage considéré faible, pas d'opinion sur le niveau de contrôle interne, etc.).

■ Activités

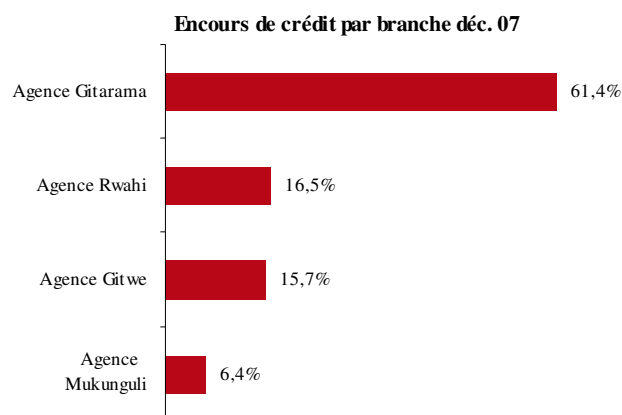
Activités: produits et services est noté « d »

Gestion des services financiers

Le portefeuille de crédit a connu une croissance importante sur les deux dernières années (respectivement 129,7% en 2006 et 74,6% en 2007) grâce à la politique d'ouverture d'agences dans des zones auparavant dépourvues de services microfinanciers. Elles bénéficient par ce biais de situation de quasi monopole dans plusieurs des localités d'implantation. La Caf Isonga prévoit de poursuivre cette politique, au regard du potentiel important de zones encore peu desservies dans les contrées rurales (Voir concentration de l'offre dans les villes dans § Présentation du secteur) et aussi dans la mesure où elle dispose de ressources suffisantes, car la croissance du portefeuille avait commencé à se refréner sur les derniers mois de l'année 2007 faute de financement.

L'institution ne mène pas une politique claire de diversification de son portefeuille mais avait pris l'option, depuis sa création, de proposer une gamme large de produits de crédit (près de 16). La composition actuelle du portefeuille se caractérise par une relative prédominance – entre 20% et 30% du portefeuille selon les années- des financements destinés aux activités agricoles, notamment la culture du riz dans les bassins aménagés avec l'aide des ONG étrangères (notamment Action Agro Allemande). Le commerce, les travaux publics et le bâtiment constituent aussi des objets de financement importants -de l'ordre de 10% à 15% chacun selon les années- mais certains produits de crédit ne sont quasiment jamais demandés par la clientèle (crédit import/export, leasing, assurance véhicule, etc.). La demande se focalise ainsi sur quatre à cinq produits ce qui amène l'institution à prévoir de remodeler son offre, dans les prochains mois, pour mieux l'adapter aux besoins de sa clientèle cible.

La répartition géographique montre le poids important de l'agence de Gitarama qui représente plus de la moitié de l'encours global de portefeuille.



La gestion actuelle du crédit est relativement simple mais pâtit de la faible qualité du personnel technique ainsi que des décisions de crédit de montants importants qui ne sont pas toujours précédées d'une analyse adéquate des demandes.

Au niveau des agences, la collaboration entre les gérants et les élus permet une grande pertinence des octrois de crédits de petits montants toutefois, le suivi des remboursements et la gestion de la défaillance souffrent des faibles capacités techniques des gérants et des caissiers. En effet, bien que la méthodologie soit adaptée, les enregistrements relatifs au suivi des retards (tenue à jour de la balance âgée, écritures de provisionnement à bonne date, prise en compte exhaustive des soldes en retard, etc.) continuent de souffrir de nombreuses erreurs et omissions des agents. Cette situation entame véritablement l'efficacité des relances, même si, l'agence de Gitarama a décidé de solliciter des agents de recouvrement¹⁰ pour l'appuyer dans cette phase.

Au niveau de la Direction, certaines décisions de crédit de montants importants se sont avérées peu avisées. Plusieurs de ces prêts ont connu des défaillances dans leur remboursement. Les techniques d'analyse et de gestion de ces types de crédits ne sont pas encore parfaitement maîtrisées par le personnel. La faible maîtrise générale de certains concepts de crédit conduit d'ailleurs à une méthode d'enregistrement erronée des intérêts et commissions attendues dans les fiches de suivi du crédit.

La gestion de l'épargne est encore peu dynamique avec un ratio d'épargne collectée par rapport à l'encours de crédit qui tend à baisser au fil des années (il est passé de 1,18x en fin 2005 à 1,48x en fin 2007) ainsi qu'une forte prédominance de l'épargne à vue par rapport à celle à terme, quasiment nulle.

¹⁰ Ils ne sont pas salariés de l'institution mais sont payés par une commission indexée sur les montants de crédit recouverts.

Risque de crédit

Le risque de crédit est relativement élevé au sein de l'institution avec un PAR 30 de 6,6% et un PAR 90 de 5,9%, selon les informations disponibles en fin 2007. Il faut souligner que ces ratios sont sous évalués par l'absence d'enregistrement de montants importants de crédits en retard¹¹. Les taux de provisionnements appliqués sont conformes à la réglementation de la BNR mais restent inférieurs aux standards internationaux.

L'institution provisionne à 100% les crédits en retard de plus de 12 mois mais ne les déduit pas de l'encours de portefeuille, comme prêts rayés, ce qui contribue à surévaluer l'encours calculé. Les rééchelonnements sont rares mais la politique en la matière ne fait pas l'objet d'un suivi rigoureux.

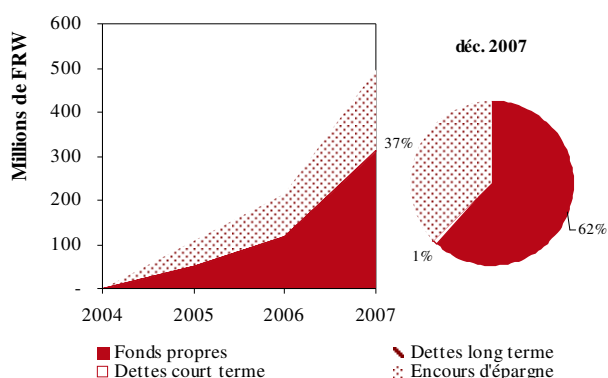
Couverture du risque de crédit

La couverture du risque de crédit est assurée par l'épargne de garantie et des garanties matérielles exigées avant l'octroi des crédits (Voir § Présentation de l'institution). La couverture de l'épargne de garantie reste toutefois très partielle et, malgré plusieurs cas de retards de longues durées, les garanties matérielles ne sont quasiment jamais saisies. Elles ont cependant constitué des outils de pression utiles sur certains emprunteurs.

■ Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »

Structure de financement



Depuis sa création en 2004, la CAF Isonga finance son activité essentiellement par ses fonds propres et l'épargne

¹¹ Par exemple un emprunt de près de 12,7 M FRW (16,1 K EUR) est actuellement en retard de remboursement depuis plus de 12 mois mais ne figure pas sur la situation des retards de fin d'année.

des membres. Ses sources représentent respectivement 62% et 37% du passif de l'institution¹².

Risques de marché

La structure de financement de l'institution ne l'expose pas encore aux risques de marché classiques :

- Le risque de taux n'existe pas car l'institution n'a pas contracté d'emprunt à taux variable ;
- Le risque de change n'existe pas car tous les emplois et les ressources sont libellés en monnaies locales.

Cette situation ne risque probablement pas d'évoluer dans sur les prochaines années car l'institution ne prévoit pas de recourir aux emprunts commerciaux dans un avenir proche.

Risque de liquidité

La structure de financement de l'institution a été renforcée par la capitalisation d'une subvention de 160 K EUR obtenue de l'organisation Terrafina. Cette opération qui s'imposait, pour atteindre le montant de capital minimum (381 KEUR) exigé par la BNR, a permis à l'institution de mieux couvrir son risque de liquidité envers ses épargnants et ses actionnaires. C'est l'encaissement de cette subvention qui explique d'ailleurs la forte augmentation des liquidités (qui passent de 32,8 K FRW à 187,1 K FRW) entre l'année 2006 et 2007. Le taux de couverture des charges d'exploitation mensuelles est passé de 12,1 mois à 35,1 mois sur cette période parallèlement au ratio de couverture de l'épargne à vue, qui passe de 49,3% en 2006 à 134,2% en fin 2007. Grâce à cette situation de liquidité importante, l'institution est en mesure de répondre de manière satisfaisante aux ratios prudentiels de liquidité édictés par la BNR dans sa nouvelle réglementation¹³.

L'institution ne montre toutefois pas de grandes capacités d'optimisation et de gestion prévisionnelle de ces liquidités.

Le risque de maturité est également réduit par la forte proportion du capital dans les ressources globales. Toutefois, un risque de retrait massif de part de capital ou d'épargne existe chez les actionnaires de l'institution et les épargnants en cas de rumeurs sur la capacité de l'institution à renouveler ses crédits ou à rembourser l'épargne déposée. Ce risque est relativement important dans le contexte d'activité et le jeune âge de l'institution, qui essaye de le gérer avec beaucoup de délicatesse.

¹² Le reliquat (1%) est constitué de soldes de crédateurs divers et de comptes de régularisation.

¹³ L'actif disponible et/ou mobilisable (caisse, banque, investissements court terme, etc.) couvre entièrement le passif exigible (épargne à vue, dettes court terme, etc.). Ce ratio est de plus de 513% en fin 2007 pour l'institution.

Stratégie de financement

Le ratio de solvabilité de l'institution est actuellement important mais ne procède pas d'une stratégie de financement organisée et efficace (contrainte exogène de la BNR pour être en mesure de poursuivre les activités, accord de Terrafina de réorienter son appui vers la couverture du déficit constaté pour constituer le capital minimum, etc.). L'institution n'a pas encore défini une stratégie claire et dynamique de nouveaux financements par identification des bailleurs potentiels avec leurs conditions d'intervention, la hiérarchisation des objets de financement (ouverture de nouvelles agences, acquisition d'un système d'information, augmentation de l'encours de crédit, formation du personnel), etc.

A l'heure actuelle, le seul bailleur important de l'institution est Terrafina. Ce partenariat sera, éventuellement, renforcé dans les prochaines années mais l'institution ne mène pas en parallèle une démarche de diversification dynamique de sa recherche de financements.

■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « d »

Analyse de la rentabilité

Du fait d'une sous estimation des provisions pour créances douteuses et de la non passation en pertes des crédits de plus de 12 mois, l'institution a pu présenter une situation bénéficiaire. Mais cette situation ne reflète pas sa rentabilité réelle qui est mitigée par trois données :

- l'exploitation de l'institution n'est structurellement pas rentable à cause de l'insuffisance du rendement du portefeuille (respectivement 36,1% en fin 2006 et 28,6% en fin 2007) pour couvrir correctement les charges d'exploitation (ratios respectifs de 29,0% et 29,5% aux mêmes dates¹⁴) et de charges de provisionnement (respectivement 5,3% et 1,2% -sans prises en compte des sous estimations mentionnées-).
- Ce déficit d'exploitation est par contre compensé par les montants importants de revenus (4,1% du portefeuille en fin 2007) issus des plus values réalisées sur la vente de parts sociales à de nouveaux actionnaires ainsi que des produits de services que l'institution propose en complément de ses services de crédit classiques : émission d'attestation de non créance (exigée par les différentes institutions de la place à leurs demandeurs de crédit), d'attestations de garantie pour soumission à des marchés, etc.
- Par ailleurs, dans le souci de satisfaire à l'exigence de capital minimum de la BNR avant la fin de l'année 2007,

l'institution avait passé en charges 22 M FRW (27,9 K EUR) qu'elle a affecté en capital. Cette comptabilisation a fortement réduit le résultat de l'exercice 2007, qui a baissé de 48,8% entre 2006 et 2007, alors qu'elle ne relève pas de l'exploitation normale de l'institution.

En raison de ces différents facteurs et faute de disposer des montants exacts de provisionnement à constituer et des pertes réelles à passer, il est ainsi difficile de s'exprimer sur la rentabilité actuelle de l'institution mais celle-ci devrait, très probablement, être déficitaire au regard des montants importants de certains crédits en situation de non remboursement.

Grâce à sa situation de quasi monopole sur la plupart de ses localités d'intervention, l'institution ne subit pas encore une détérioration de sa marge de rentabilité du fait de la concurrence. Le potentiel de marché étant également important, l'institution devrait pouvoir conserver sa qualité de revenu actuelle. Elle prévoit d'ailleurs de procéder à une revue de sa gamme de produit (Voir « A ») ce qui devrait permettre une meilleure rationalisation de l'offre mais n'assurera pas forcément une amélioration substantielle de la rentabilité en référence à l'analyse ci-dessus.

Le ratio de productivité des actifs a connu une baisse importante entre fin 2006 et fin 2007 (passant de 68,5% à 52,5%) principalement à cause de la hausse des liquidités détenues en pourcentage de l'actif (elles sont passées de 15,3% en fin 2006 à 37,4% en fin 2007, suite à la réception de la subvention Terrafina). Cette situation qui place l'institution en deçà de la moyenne de ses paires (77,2%)¹⁵ devrait toutefois être provisoire avec l'utilisation progressive des liquidités disponibles dans le cycle de crédit sur les prochains mois/années. Sur cet horizon, la rentabilité de l'institution reste à surveiller car autant des facteurs positifs comme la croissance prévue du portefeuille, les gains progressifs d'économies d'échelle ou encore l'acquisition prochaine d'un système informatisé de gestion pourront contribuer à atteindre cet objectif, autant d'autres facteurs pourront rendre difficile cette perspective : maîtrise de la qualité du portefeuille, gestion des risques au sein de l'institution, amélioration de la gouvernance, renforcement des capacités du personnel.

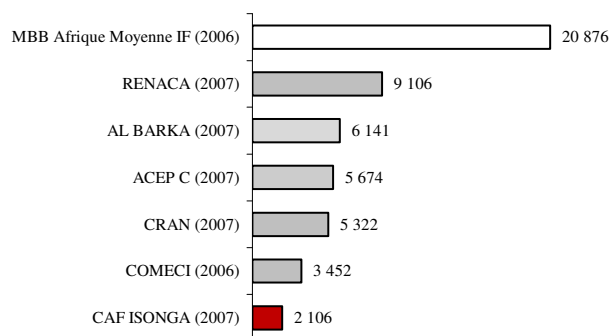
Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une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

¹⁴ Le ratio de charges d'exploitation de l'année 2007 a été affecté par la comptabilisation en charges détaillée en point 3.

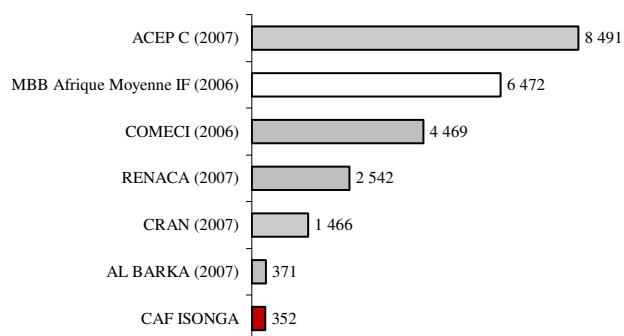
¹⁵ Source : mixmbb.org 2006

Benchmarking

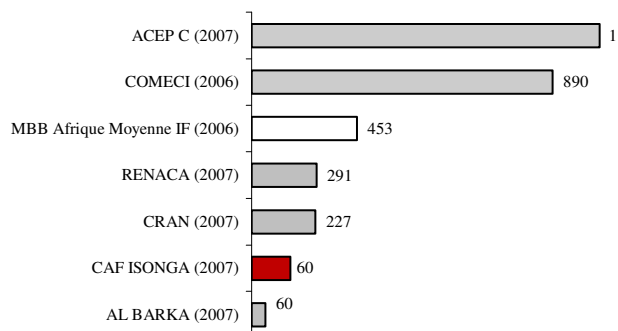
Emprunteurs actifs



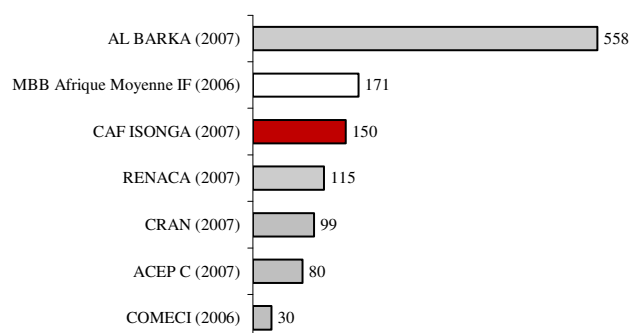
Encours de crédit



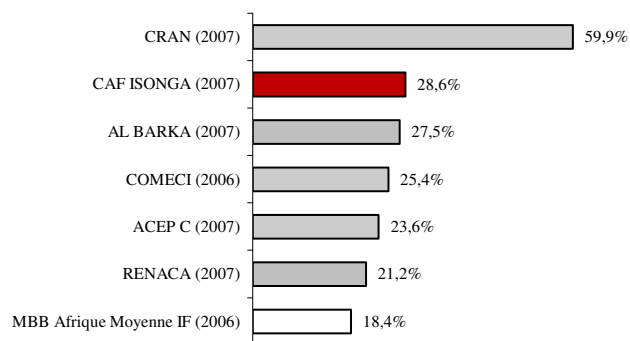
Encours moyen par client



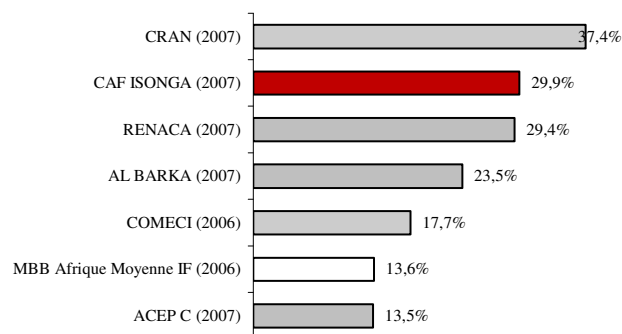
Taux de productivité Du personnel



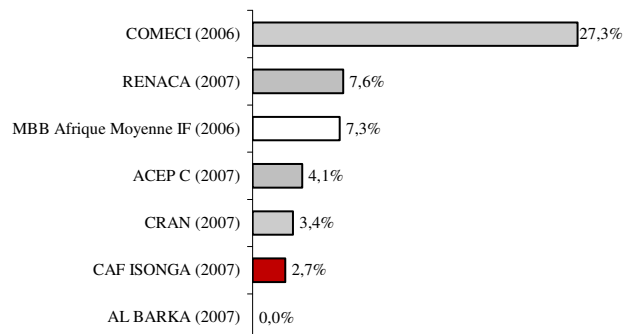
Rendement du portefeuille



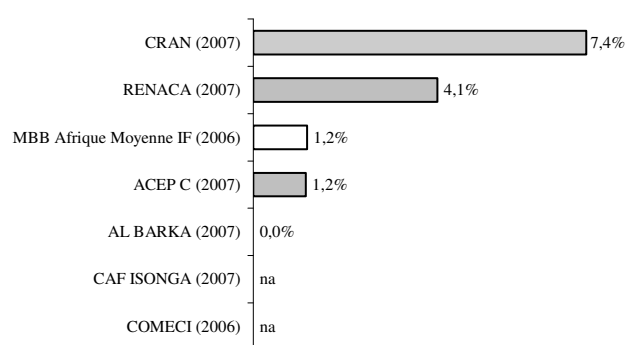
Ratio de charges d'exploitation



PAR 31-365



Taux de pertes sur prêts



■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	déc. 2006	déc. 2007
Portefeuille de prêt		
Evolution du portefeuille		
Encours de crédit	6 019 706	8 491 075
Encours de crédit (FCFA)	3 948 668 133	5 569 780 364
Evolution	87,5%	41,1%
Encours de prêt moyen	4 614 889	7 255 391
Emprunteurs actifs	4 664	5 674
Evolution	31,7%	21,7%
Encours moyen par client	1 291	1 496
% du PIB par habitant	223,5%	279,9%
Prêt moyen au déboursement	2 018	2 198
% du PIB par habitant	349,5%	411,1%
Qualité du portefeuille		
Prêts réchelonnés	na	na
PAR 31-365	8,2%	4,1%
PAR > 365	na	na
Taux de pertes sur prêts	0,0%	1,2%
Couverture du risque de crédit		
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	48,7%	65,0%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	5,8%	2,6%
Epargne		
Encours d'épargne	846 009	1 169 288
Encours d'épargne (FCFA)	554 945 819	767 002 613
Evolution	na	38,2%
% épargne obligatoire	na	na
% épargne volontaire	na	na
Epargnants actifs	na	na
Evolution	na	na
Encours moyen par épargnant	na	na
Obligatoire	na	na
Volontaire	na	na
Employés		
Nombre total d'employés	55	71
% Agents de crédit	29,1%	32,4%
Taux de renouvellement du personnel	6,1%	3,2%
Analyse financière		
ROE	5,1%	8,9%
Dettes / Fonds propres	0,7x	0,9x
Ratio de fonds propres	na	na
ROA	3,6%	4,9%
Structure de rentabilité		
Rendement du portefeuille	27,3%	23,6%
Ratio de charges d'exploitation	16,0%	13,5%
Coût par emprunteur	169	172
Emprunteurs par employé	85	80
Emprunteurs par agent de crédit	292	247
Encours moyen par client (EUR)	1 291	1 496
Ratio de charges de financement	1,2%	1,6%
Coût de l'épargne	2,9%	2,2%
Coût des emprunts	4,0%	3,8%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	2,7%	(0,2%)
PAR 31-365	8,2%	4,1%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	1,2%
Optimisation des ressources		
Encours de prêts / Actif total	77,2%	90,9%
Revenus des placements en % des revenus financiers	0,0%	0,0%
Liquidité		
Disponibilités / Epargne à vue	na	na
Liquidité / Actif total (LAR)	16,7%	1,9%
Ratios ajustés		
Ratio de charges d'ajustement	0,0%	0,0%
AROE	1,3%	3,3%
AROA	4,5%	4,9%
Autonomie financière	138,2%	161,8%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	20,0%	13,5%
Ratio ajusté de charges de financement	1,5%	1,6%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	3,3%	(0,2%)
Taux de change 1 EUR= xx FCFA	656,0	656,0

CAF ISONGA		FCFA			EUR			Evolution	
Compte de résultat	Notes	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2006/2005	2007/2006
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		24 861 220	55 361 328	71 083 371	36 230	79 725	90 276	122,7%	28,4%
Revenus du portefeuille		24 861 220	44 254 378	62 163 885	36 230	63 730	78 948	78,0%	40,5%
Intérêts reçus sur prêts		10 535 886	24 185 329	27 841 198	15 354	34 829	35 358	129,6%	15,1%
Frais et commissions sur prêts	1	12 733 474	16 406 364	30 745 891	18 557	23 627	39 047	28,8%	87,4%
Pénalités reçues sur prêts	2	1 591 860	3 662 685	3 576 796	2 320	5 275	4 543	130,1%	(2,3%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits liés aux services financiers	3	-	11 106 950	8 919 486	-	15 995	11 328	-	(19,7%)
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]		24 861 220	55 361 328	71 083 371	36 230	79 725	90 276	122,7%	28,4%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		2 064 305	5 933 046	2 707 312	3 008	8 544	3 438	187,4%	(54,4%)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		2 064 305	5 933 046	2 707 312	3 008	8 544	3 438	187,4%	(54,4%)
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'exploitation (e)		13 283 864	34 400 774	65 177 474	19 359	49 540	82 776	159,0%	89,5%
Charges de personnel (dont charges sociales)		3 853 712	9 507 335	20 764 652	5 616	13 691	26 371	146,7%	118,4%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		9 430 152	24 893 439	44 412 822	13 743	35 849	56 404	164,0%	78,4%
Dépréciation et amortissement		-	-	471 072	-	-	598	-	-
Conseil		-	190 000	-	-	274	-	-	(100,0%)
Loyer		290 000	447 220	2 643 669	423	644	3 357	54,2%	491,1%
Charges générales d'exploitation		6 880 358	17 948 802	34 383 593	10 027	25 848	43 667	160,9%	91,6%
Impôts et taxes		532 426	1 188 004	1 275 974	776	1 711	1 620	123,1%	7,4%
Autres		1 727 368	5 119 413	5 638 514	2 517	7 372	7 161	196,4%	10,1%
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		9 513 051	15 027 508	3 198 585	13 863	21 641	4 062	58,0%	(78,7%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		9 513 051	15 027 508	3 198 585	13 863	21 641	4 062	58,0%	(78,7%)
Produits non-opérationnels (i)	4	-	-	4 499 926	-	-	5 715	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		9 513 051	15 027 508	7 698 511	13 863	21 641	9 777	58,0%	(48,8%)
Subventions (l)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net [m=k+l]		9 513 051	15 027 508	7 698 511	13 863	21 641	9 777	58,0%	(48,8%)

Notes : 1 : Comprend les frais sur découvert, les frais de vente d'imprimés, etc.

2 : L'institution enregistre les pénalités appliquées en produits non bancaires

3 : Frais attestation de non créance, garantie de soumission, etc.

4 : Il s'agit d'une plus value constatées sur les actions pour déterminer le prix de souscription de nouvelles actions

CAF ISONGA		FCFA			EUR			Evolution	
Bilan	Notes	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2006/2005	2007/2006
ACTIF		110 714 593	214 887 116	499 708 127	161 344	309 457	634 631	94,1%	132,5%
Actif court terme (CT)		105 460 864	206 108 509	486 888 610	153 688	296 815	618 350	95,4%	136,2%
Disponibilités		15 002 757	32 892 402	187 113 462	21 864	47 368	237 635	119,2%	468,9%
Investissements CT - valeur nette		20 138 234	19 650 037	31 000 000	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		62 198 909	147 392 046	262 377 334	90 643	212 258	333 220	137,0%	78,0%
Encours brut de prêts		66 722 752	158 395 430	276 860 525	97 235	228 104	351 614	137,4%	74,8%
Provisions pour pertes sur prêts		4 523 843	11 003 384	14 483 191	6 593	15 846	18 394	143,2%	31,6%
Intérêts courus non échus		-	-	-	-	-	-	-	-
Sur encours de prêts		-	-	-	-	-	-	-	-
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT		8 120 964	6 174 024	6 397 814	11 835	8 891	8 125	(24,0%)	3,6%
Actifs long terme (LT)		5 253 729	8 778 607	12 819 517	7 656	12 642	16 281	67,1%	46,0%
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		5 253 729	8 778 607	12 819 517	7 656	12 642	16 281	67,1%	46,0%
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIF		110 714 593	214 887 116	499 708 127	161 344	309 457	634 631	94,1%	132,5%
Dettes		58 387 311	97 155 805	191 709 616	85 088	139 913	243 472	66,4%	97,3%
Dettes court terme		58 387 311	97 155 805	191 709 616	85 088	139 913	243 472	66,4%	97,3%
Epargne à vue		50 831 112	66 724 969	139 431 914	74 076	96 090	177 079	31,3%	109,0%
Epargne de garantie		7 556 199	28 780 027	46 375 290	11 012	41 446	58 897	280,9%	61,1%
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts à payer		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes court terme		-	1 650 809	5 902 412	-	2 377	7 496	-	257,5%
Dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		52 327 282	117 731 311	307 998 511	76 257	169 544	391 159	125,0%	161,6%
Fonds propres réglementaires		52 327 282	117 731 311	307 998 511					
Capital social		42 300 000	102 500 000	300 300 000	61 644	147 609	381 382	142,3%	193,0%
Fonds propres issus de subventions		-	203 803	-	-	293	-	-	(100,0%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention		10 027 282	15 027 508	7 698 511	14 613	21 641	9 777	49,9%	(48,8%)
Fonds propres complémentaires		-	-	-	-	-	-	-	-
Subordinated debt		-	-	-	-	-	-	-	-
Other equity accounts		-	-	-	-	-	-	-	-

■ Formules

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

■ Echelle de notation

Note	Définition
A+	Excellent
A	L'IMF excelle dans le domaine évalué et peut servir de référence. Vision long terme d'amélioration continue. Pas de risques court ou moyen terme sur la continuité de l'exploitation. Risques long terme très bien suivis et contrôlés.
A-	
B+	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-	
C+	Minimum requis
C	Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
C-	
D	Insuffisant
	Procédures en place mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées / Risque à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
E	Risque de défaillance immédiate ou Très insuffisant
	Danger immédiat/latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable.