

MCPEC, Niger

Le Mouvement des Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (MCPEC) est issu d'un ensemble de caisses fondées en 1987 par le World Council of Credit Unions (WOCCU). Le réseau s'est créé en 1996, suite au changement du régime nigérien, qui a entraîné le départ du WOCCU. En 2001, il est placé sous l'administration provisoire du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Un plan de restructuration est établi en 2003 : il débutera en 2005 pour s'interrompre en 2006, en raison du retrait du principal partenaire pour des motifs indépendants du réseau. Au 31 décembre 2006, le nombre d'affiliés au MCPEC a été restreint aux 18 caisses les plus performantes, qui offrent des services d'épargne et de crédit à près de 22 000 sociétaires, avec un encours de crédit de 1,2 M EUR (788 M FCFA) et un encours d'épargne de 1,3 M EUR (870 M FCFA).

Mini Rating GIRAFE

Mini Rating

D

Tendance

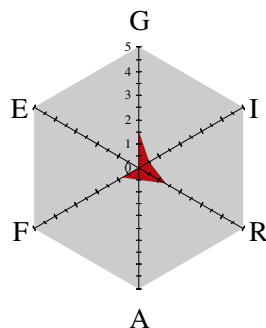
A surveiller

Date

Avril 2007

Valide jusqu'à Mars 2008

Détail de la note



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

Contact Planet Rating

Nadine Chéhadé
nchegade@planetrating.com
+33.1.49.21.26.30

Contact MCPEC

M. Issaka Hachimou
BP 11617 Niamey
+227.20.72.30.18
+227.20.72.34.99
mcpec@intnet.ne

REF:NCJGEJ/300407

Résumé de l'évaluation

- En raison du retrait de ses principaux partenaires, le réseau MCPEC n'est plus actuellement en mesure de financer ses activités.
- Le contrôle et la qualité du suivi des organes de gouvernance n'est pas encore suffisant pour permettre la levée officielle de la tutelle du MEF.
- La qualité de l'information est largement insuffisante pour piloter les activités.
- L'application partielle de la politique de crédit et l'absence de suivi systématique des prêts en retard ont conduit à la détérioration du portefeuille que, en l'absence de financement, la fréquence des missions d'inspection ne permet pas de freiner.

Axes d'amélioration

- Le MCPEC doit impérativement trouver des ressources longues et stables lui permettant de se renforcer pour atteindre l'autonomie opérationnelle et financière.
- Le plan de restructuration doit être mis à jour et la qualité de l'information substantiellement améliorée pour permettre un meilleur pilotage des activités.
- Pour cela, le réseau doit également renforcer les compétences des élus et des gérants des différentes caisses, tout en veillant à consolider la culture du réseau.

Indicateurs de performance

EUR	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
Actif	1 164 554	1 531 829	2 102 464	n.d.
Croissance	12%	32%	37%	n.d.
Encours de crédit	628 020	773 639	1 064 915	1 192 607
Croissance	20%	23%	38%	12%
Encours d'épargne	724 549	1 064 186	1 522 063	1 326 925
Croissance	2%	47%	43%	(13%)
Emprunteurs actifs	2 412	2 586	3 415	3 592
Epargnants actifs	21 111	20 168	23 648	21 741
Employés	96	96	73	51
ROE	25%	(50%)	(120%)	n.d.
ROA	3%	(7%)	(20%)	n.d.
Dettes / Fonds propres	~ 10x	~ 5x	~ 6x	n.d.
Rendement du portefeuille	~ 25%	~ 30%	~ 30%	n.d.
Ratio de charges d'exploitation	~ 30%	~ 35%	~ 70%	n.d.
PAR 91-365	n.d.	~ 4%	~ 8%	~ 17%
PAR > 365	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Taux de pertes sur prêts	n.d.	~ 6%	~ 5%	n.d.

En raison de la qualité de l'information, les chiffres sont donnés exclusivement à titre indicatif.

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

Le MCPEC est une structure d'épargne et de crédit mutualiste placée sous la supervision du MEF. Ceci implique la remontée d'informations trimestrielles à la Cellule de Suivi des Systèmes Financiers Décentralisés (CSSFD) et le suivi des réglementations de la loi PARMEC.

Le Mouvement des Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (MCPEC) est issu d'un ensemble de caisses fondées en 1987 par le World Council of Credit Unions (WOCCU) et financées par l'USAID. En 1996, suite au changement du régime nigérien qui a entraîné le désengagement de l'USAID et le départ du WOCCU, l'Association Nationale des CPEC, mise en place par le WOCCU, se transforme en MCPEC et obtient son agrément en 1999. Au cours de la même année, DID réalise un audit du réseau à la demande du MEF. Il en résulte une mise sous tutelle du MCPEC, qui entraîne en mars 2001 la suspension des organes statutaires et le placement du réseau sous l'administration provisoire du MEF. Au mois de décembre 2004, une Assemblée Générale (AG) est convoquée à la demande du MEF : conformément à la réglementation en vigueur, l'AG élit alors le Conseil d'Administration (CA) et le Conseil de Surveillance (CS) du réseau, à nouveau dotés des pleins pouvoirs pour piloter les activités du réseau. Pour autant, l'administration provisoire du MEF n'est pas officiellement levée, et une surveillance rapprochée est maintenue en 2005 et 2006.

Les comptes du réseau MCPEC n'ont jamais été audités. A la demande de DID, le cabinet CCII a conduit un audit des comptes de la structure faîtière en 2005 : ils n'ont pas été certifiés en raison de nombreuses erreurs et de l'impossibilité de réconcilier les états de synthèse avec les pièces de base ; il n'a toutefois été fait aucune observation sur la gestion des subventions. Au moment de la mission, les comptes 2006 n'étaient pas encore arrêtés.

Propriété

Le réseau MCPEC est la propriété de ses membres. Chacune des CPEC élit un CA, un CS et un Comité de Crédit (CC). L'AG des représentants des différentes caisses élit les CA, CC et CS du réseau. Le CA du réseau est composé de cinq membres issus des sociétaires, élus pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois. Il se réunit de façon trimestrielle. Depuis la démission de son Président en août 2005, le CA est conduit par son Vice-Président, M. Souley Moussa.

Subventions

Depuis sa création, le réseau MCPEC a bénéficié de nombreuses subventions d'exploitation et d'investissement,

principalement issues : 1) du projet de la Petite Irrigation Privée (PIP) financé par la Banque Mondiale et exécuté par l'Agence Nigérienne de Promotion de l'Irrigation Privée (ANPIP) ; 2) du Programme de Développement des Services Financiers Ruraux (PDSFR), projet conjoint de l'Etat du Niger et du Fonds International du Développement Agricole (FIDA) ; 3) de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), à travers l'assistance technique de DID ; 4) depuis 2006, du Projet d'assistance technique pour le Développement du Secteur Financier (PDSF) initié par la Banque Mondiale. Au 31 décembre 2005, les subventions d'investissement enregistrées au bilan se montaient à 86,6 M FCFA (132 K EUR), et les subventions d'exploitation enregistrées au compte de résultat à 307,8 M FCFA (0,47 M EUR).

Il est à noter que, depuis 2006, le fonctionnement du MCPEC est fortement affecté par la rupture anticipée de partenariats conclus en 2003 et devant permettre sa restructuration. En effet, les coûts afférents au Plan de restructuration et de développement du réseau (PRD), conçu par DID, devaient être pris en charge par le PIP, le PDSFR et l'ACDI, sous forme de subventions et d'assistance technique. La mobilisation tardive des fonds de la deuxième phase du PIP ont tout d'abord retardé la mise en place du plan, qui n'a débuté qu'en 2005. En janvier 2006, et pour des raisons indépendantes du réseau¹, le PIP suspend son financement, qui correspondait à 60% du coût total. Ce retrait entraîne celui du PDSFR, partenaire à hauteur de 20%, à partir d'août 2006. DID, chargé de la mise en place, a apporté son soutien technique au MCPEC jusqu'à novembre 2006 et maintient son soutien financier jusqu'au mois d'avril 2007. Le PDSF prend actuellement en charge les frais afférents aux missions de surveillance et de contrôle des caisses du réseau (inspection et arrêt des comptes). Dans l'attente de nouvelles subventions, la structure faîtière ne maintient qu'une activité minimale avec des effectifs réduits.

Composition du financement

Le réseau MCPEC n'a pas d'emprunts. Le financement des CPEC de base provient essentiellement de l'encours d'épargne de leurs membres, auquel peuvent s'ajouter des financements extérieurs obtenus dans le cadre de partenariats spécifiques. La structure faîtière ne joue pas un rôle de caisse centrale. Ses coûts de fonctionnement sont couverts par les cotisations des caisses affiliées et par différentes subventions.

Equipe de direction

Depuis la mise sous tutelle du réseau, un Administrateur Provisoire (AP) nommé par le MEF est en charge de la

¹ Suite à un audit de la Banque Mondiale à mi-parcours du projet, le PIP est suspendu car jugé insatisfaisant.

gestion opérationnelle. En raison des difficultés financières du réseau, l'équipe de direction du MCPEC est actuellement réduite à son strict minimum. Elle est composée de : 1) l'AP, M. Issaka Hachimou, également Directeur Général (DG) ; 2) le Responsable du service Inspection (RI), M. Djibo Aboubakari ; 3) le Responsable du service Administratif et Financier (RAF), M. Boukary Harouna ; 4) le Responsable du service Appui Technique (RAT), M. Alhou Amomini. Après avoir servi au MEF, l'AP a rejoint le réseau MCPEC en 2003 : en 2005, suite au départ de Mme Issa, AP depuis 2002, il a été promu à son poste actuel.

Organisation

Le nombre de caisses affiliées a beaucoup fluctué dans l'histoire du réseau, variant entre une trentaine et une soixantaine de caisses. Au 31 décembre 2005, le réseau MCPEC comptait 35 caisses. Sur décision du CA, et pour faire face aux difficultés financières de 2006, seules les 18 caisses les plus performantes² restent affiliées au 1^{er} janvier 2007, les 17 autres devenant des caisses auxiliaires. Chaque caisse doit signer une convention d'affiliation au réseau, par laquelle elle s'engage à respecter les politiques et procédures en place et à payer des cotisations à la structure faîtière. La structure faîtière s'engage en retour à fournir les services d'inspection, de formation et de refinancement aux caisses de base : dans les faits, le MCPEC n'a jamais réussi à centraliser la gestion des liquidités, et n'est en mesure de fournir ses autres services qu'en fonction de la disponibilité des subventions. Les caisses auxiliaires ne peuvent bénéficier des services du réseau qu'à titre payant.

Les CPEC comprennent au minimum un gérant et un caissier. L'octroi de crédit se décide au niveau des CC de chaque CPEC, sans recours à la structure faîtière. Les opérations de crédit (déboursement et remboursement) ainsi que les dépôts et les retraits sont effectués en liquide aux guichets des différentes caisses.

Le MCPEC ne dispose pas de logiciel spécialisé pour le suivi des encours d'épargne et de crédit, ni pour la comptabilité. L'essentiel des opérations dans les CPEC sont manuelles : tous les trimestres, elles transmettent à la structure faîtière l'ensemble des informations relatives à leurs activités d'épargne et de crédit, ainsi que leurs informations comptables, sur support papier. La consolidation des données se fait sous Excel au niveau de la structure faîtière une fois par trimestre, mais les états financiers arrêtés ne sont disponibles qu'une fois par an.

² Caisses à jour de leurs cotisations, avec un actif de plus 15 M FCFA (23 K EUR), un encours d'épargne supérieur à 11 M FCFA (17 K EUR) et un encours de crédit supérieur à 7,5 M FCFA (11 K EUR).

Pénétration du marché

Les 18 caisses du réseau MCPEC sont situées dans les régions de Tillabéry, Tahoua, Dosso, Maradi et Niamey, la structure faîtière étant basée à Niamey. De nombreuses caisses auxiliaires se trouvent dans la région de Zinder.

Produits et services

Les CPEC offrent à leurs membres 4 produits d'épargne :

- Les dépôts à vue (DAV), non rémunérés ;
- Les dépôts à terme (DAT), dont la rémunération annuelle est de 3% ;
- L'épargne nantie ou épargne de garantie, constituée préalablement à l'obtention d'un prêt, et qui n'est plus rémunérée depuis 2005 ;
- L'épargne obligatoire ou spécialisée³, prélevée sur les échéances de remboursement des crédits, et rémunérée aux mêmes conditions que les dépôts à terme.

Le MCPEC octroie des prêts individuels et des prêts de groupe, sans plancher minimal et pouvant aller jusqu'à 2 M FCFA (3 049 EUR). Le remboursement se fait de manière mensuelle, bimestrielle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle, avec des échéances uniques ou multiples. Depuis août 2005, trois produits de crédit sont disponibles : le crédit aux entreprises, le crédit agricole et le crédit personnel.

- Tous les crédits sont octroyés à un taux de 2,5% mensuel sur le capital restant dû. Les frais d'inscription se montent à 1% du montant du crédit avec, selon les cas, 500 FCFA (0,76 EUR) de frais légaux. Le taux d'intérêt réel varie entre 27% et 32%.
- Les membres qui épargnent depuis plus de 3 mois peuvent solliciter un prêt : son obtention est conditionnée par la constitution préalable d'une épargne de garantie obligatoire, correspondant à 30% du montant du crédit.

Réseaux et affiliations

Le MCPEC est membre de PROXFIN, réseau des institutions partenaires de DID : son rôle est restreint à l'observation en raison de l'administration provisoire.

Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « d »

Prise de décision

- Depuis décembre 2004, le CA est autorisé à conduire les opérations du réseau, mais une certaine ambiguïté persiste, à travers le maintien officiel de la tutelle et le double rôle de l'AP/DG : actuellement, ce statut ne pose pas de problèmes concrets, mais il ne permet pas de

³ 500 FCFA, 1 000 FCFA ou 1% du montant du prêt.

responsabiliser pleinement les élus, le MEF restant un dernier recours potentiel.

- Dans les faits, la tutelle est suspendue mais le contrôle actuel des organes de gouvernance et le suivi qu'ils effectuent n'est pas encore assez rigoureux pour leur permettre de piloter au mieux les activités du réseau : après avoir tenu des réunions trimestrielles en 2005, le CA du réseau ne s'est réuni que deux fois depuis janvier 2006 ; les informations qu'il reçoit à l'avance ne sont pas consignées dans les PV ; il n'y a pas de suivi systématique des décisions et des recommandations.
- + Elus et techniciens entretiennent de bonnes relations, ce qui facilite le processus de prise de décision : le CA maintient son indépendance à la fois vis-à-vis de l'AP/DG et du Ministère de tutelle.
- + Le Vice-Président actuel du CA bénéficie d'une expérience en microfinance et a suivi une formation spécifique auprès de DID, au Canada.
 - Les compétences techniques des autres membres du CA restent à renforcer. Au niveau des CPEC de base, le contrôle exercé par le CA est très variable, en fonction du niveau de connaissance des élus, dont certains sont analphabètes.
- + En dépit du mécontentement de certaines caisses, le risque de désaffiliation actuel est faible, en l'absence d'autre réseau, les CPEC ayant conscience de l'importance des services de contrôle offerts par une structure faîtière.
- La vision long terme et la culture de réseau n'est pas encore partagée par l'ensemble des caisses, ce qui ralentit la mise en place de nombreuses décisions.

Planification

- + Le Plan de restructuration de développement (PRD) élaboré par DID en 2003 présente des états financiers détaillés sur 5 ans, pour la structure faîtière et pour une CPEC type, et tient compte de l'évolution des encours d'épargne et de crédit, de l'expansion géographique du réseau, des besoins en immobilisations, de l'inflation, etc. Une grande partie des recommandations stratégiques et opérationnelles du PRD restent valables pour permettre au réseau de devenir auto-suffisant (restructuration et développement du réseau, renforcement des CPEC et de la structure faîtière, renforcement des organes décisionnels, etc.).
- L'avenir du réseau dépend entièrement d'un projet conjoint avec la MECREF, récemment établi avec l'appui de DID pour 5 ans : bien que ce projet ait été approuvé par le Conseil des Ministres du Niger et soumis directement au Gouvernement canadien, son approbation n'est pas totalement garantie.
- Le MCPEC ne dispose aujourd'hui que de budgets de très court terme (d'ordre trimestriel), la planification étant quasiment impossible en raison des problèmes

générés par le retrait des partenaires stratégiques : elle demeurera largement insuffisante tant qu'un financement de long terme, permettant au réseau de se projeter dans l'avenir, ne sera pas trouvée.

- Le point faible du PRD est qu'il ne présente pas d'objectifs précis par caisse, ni par type de produit.
- Le budget du PRD est dépassé : les chiffres doivent être mis à jour au vu de la modification du périmètre du réseau et de l'évolution de la concurrence.
- + Le PRD a été élaboré de façon participative, en impliquant des élus représentatifs des caisses de base et des techniciens de la structure faîtière.
 - Il reste tout de même nécessaire d'assurer une meilleure appropriation du nouveau plan (en cours d'élaboration) pour en faciliter la mise en place au sein du réseau.

Equipe de direction

- + Les membres de l'équipe de direction possèdent les compétences nécessaires au bon fonctionnement de leurs départements.
- Ils sont aujourd'hui surchargés par la multiplication des tâches qui leur sont affectées, et leurs responsabilités ne sont plus clairement définies.
- L'essentiel des décisions se concentrent au niveau de l'AP/DG, ce qui représentera un risque de personne-clé tant que les organes décisionnels ne sont pas fonctionnels. Ce risque se retrouve également au niveau des trois autres membres de l'équipe de direction, dont le savoir-faire n'est pas partagé.

Gestion des ressources humaines

- L'organigramme du réseau ne comprend pas de poste dédié aux ressources humaines (RH) : cette fonction est actuellement partagée entre l'AP/DG et les chefs de service au niveau de la structure centrale, et par les élus et les gérants au niveau des CPEC de base.
- + Les procédures RH en place couvrent l'essentiel des procédures administratives et légales, allant du recrutement à la description des postes clés au niveau des CPEC de base (gérant, agent de crédit, caissier).
- L'évaluation du rendement du personnel est prévue, mais n'a été réalisée que pour l'année 2005.
- Les formations ne sont pas régulières, n'étant octroyées que lorsque les budgets sont disponibles.
- Même si certaines problématiques commencent à être prises en compte, les RH ne sont pas considérées comme une véritable ressource dont dépend la performance du réseau : il n'y a pas de plan d'évolution de carrière, de recensement du personnel, de contrats pour l'ensemble des employés, d'affiliation à la sécurité sociale conformément à la législation en vigueur, etc. ; la rémunération actuelle n'est pas homogène, et pourrait entraîner la démotivation des employés.

Axes d'amélioration

- Renforcer les compétences des élus afin de permettre la levée de la tutelle du MFE.
- Reprendre et maintenir les activités régulières du CA.
- Mettre à jour le PRD et construire un nouveau budget.
- Etablir un plan de formation adapté pour les CPEC.

Information

Information est noté « e »

- La qualité de l'information est insuffisante pour permettre de piloter les activités : l'information de suivi de l'activité comprend de nombreuses erreurs, générées par la multiplication des niveaux de saisie (inscription, somme manuelle, premier report dans Excel au niveau de la caisse, deuxième report au niveau de la faïtière, etc.) ; l'information comptable, non audité, n'est pas assez fréquente et n'est pas fiable en raison du manque de formation des gérants des CPEC et de nombreux comptes de régularisation (écarts entre les fiches des membres et les soldes du Grand Livre, ainsi qu'entre le solde théorique et réel des encaisses).
- Les états financiers sont surestimés en raison d'une élimination incomplète des opérations intra-réseau. Par ailleurs, ils sont difficilement comparables d'une année sur l'autre, en raison de la mise en place progressive d'actions d'amélioration de la qualité de l'information et des changements de périmètre.
- En raison du départ d'une partie du personnel de la structure centrale, il est impossible de retracer certaines écritures comptables antérieures à 2005.
- Les réconciliations des soldes bancaires sont effectuées mais ne sont ni systématiques, ni assez fréquentes.
- Le mouvement annuel des provisions est impossible à tracer : dans le principe, les dotations sont calculées à l'arrêté des comptes, les reprises se faisant au fil du recouvrement des créances en souffrance.
- Des indicateurs clés (rendement du portefeuille, taux de pertes sur prêts, répartition de l'encours par type de produit) manquent encore à l'analyse des performances.
- Le suivi et l'analyse des performances financières n'est pas systématique et rigoureux : en dépit des améliorations apportées en 2006, l'absence d'un contrôle de gestion efficace et fiable ne permet ni un pilotage réel des charges et des produits, ni la prise des décisions nécessaires.
- + Les données papier sont bien sécurisées et stockées dans les coffres-forts au niveau des CPEC de base, même si elles sont moins bien archivées au niveau de la faïtière.
- Les données informatiques ne sont pas sécurisées : il n'y a aucune sauvegarde des données au niveau de la structure centrale ou dans les caisses ; en l'absence de responsable informatique, le réseau est particulièrement

vulnérable aux risques informatiques (manipulation, virus, problèmes de matériel ou de logiciel, etc.).

- Le PRD prévoit la mise en place d'un système d'information et de gestion global insuffisamment détaillé au niveau des applications informatiques.

Axes d'amélioration

- Améliorer la qualité de l'information sur les activités.
- Apurer les états financiers des écarts accumulés en enregistrant les provisions nécessaires.
- Effectuer des réconciliations plus fréquentes entre les principales sources d'information.

Risques

Risques: identification et contrôle est noté « d »

Procédures et contrôle interne

- Le MCPEC n'a pas une bonne vision globale des risques : certains risques majeurs, notamment le risque de fraude, ne sont pas clairement identifiés ou gérés. Les CPEC sont d'autant plus exposées à ce risque que l'audit interne n'est pas assez complet (cf. infra).
- + Les procédures sont en place et bien documentées dans des manuels détaillés, régulièrement mis à jour et diffusés auprès de l'ensemble des caisses (procédures de crédit, procédures comptables et autres procédures opérationnelles).
- Ces procédures ont été développées par DID mais, en dépit de leur qualité, elles ne sont pas toujours adaptées aux capacités techniques des caisses, ni à leur contexte opérationnel.
- La séparation des tâches incompatibles (analyse et octroi de crédit, déboursement) est généralement assurée. Plus de rigueur au niveau des procédures comptables (saisie des informations dans les fiches et dans le Grand Livre), permettrait de limiter les erreurs de saisie et les fraudes. De même, la multiplication actuelle des tâches au sein de l'équipe de direction ne permet plus une ségrégation appropriée (ex : saisie et vérification des comptes).
- La sécurité des liquidités dans les caisses est bien assurée, avec des réconciliations quotidiennes validées par les gérants, mais il n'y a aucune gestion formelle du niveau des liquidités en caisse ou dans le coffre.
- Les procédures ne sont pas systématiquement appliquées dans l'ensemble du réseau. Ce fait peut expliquer qu'en dépit de la réconciliation théoriquement quotidienne des liquidités, des écarts de caisse soient constatés à la fin de l'année.
- Plus particulièrement, l'application partielle de la politique de crédit (dossiers incomplets, pas d'estimation de la capacité de remboursement) génère des risques accrus de crédit et de fraude. Ces risques sont partiellement atténués depuis la mise en place de

déboursements par virement sur le compte du membre, seul autorisé à effectuer des retraits sur son compte.

Audit interne

- Les CS, qui devraient être en charge de l'audit interne au niveau des CPEC de base et de la structure faîtière, ne fonctionnent pas correctement : leurs réunions ne sont pas régulières, et leurs membres ne sont pas en mesure d'identifier et d'analyser les risques opérationnels, leur formation étant insuffisante et interrompue par manque de financement.
- + Le Service Inspection joue toutefois un rôle efficace, couvrant de façon exhaustive l'ensemble des champs d'application des procédures (incluant la réconciliation des caisses, la vérification des fiches, le montant des prêts aux salariés et aux élus, etc.), et présentant des recommandations claires avec un calendrier de mise en place.
- Ce processus d'inspection, annuel, n'est pas assez fréquent pour permettre d'appréhender les risques majeurs, et ne comprend pas de visite au client. Par ailleurs, le service n'a pas les moyens de s'assurer que les recommandations sont réellement mises en place.
- Seul un audit des comptes de la faîtière a été conduit en 2005, et ses recommandations n'ont pas été suivies, ce qui limite l'utilisation des états financiers comme outil de contrôle et d'identification des risques.

Axes d'amélioration

- Améliorer le fonctionnement et le contrôle des CS.
- Augmenter la fréquence des missions d'inspection.
- Mettre en place des audits externes annuels pour l'ensemble du réseau (CPEC et faîtière).

▪ Activités

Activités: produits et services est noté « e »

La répartition du portefeuille par type de produit n'est pas disponible.

L'information concernant l'encours de crédit mensuel dans l'ensemble du réseau n'est pas disponible et ne permet pas d'analyser en détail l'évolution du portefeuille.

Positionnement sur le marché

Le MCPEC est l'un des plus importants réseaux du Niger, à la fois en termes de sociétaires et de caisses. Il fait face à un marché de plus en plus compétitif dans les centres urbains comme Niamey, Dosso et Tillabéry, mais les CPEC de base aussi bien que la structure faîtière ne sont pas pleinement conscients de l'évolution de l'environnement concurrentiel et des besoins en termes de marketing. De plus, l'ensemble

du réseau souffre d'un manque de ressources nécessaires à la mise en place d'actions proactives en ce sens. Les différents produits d'épargne et de crédit présentent des caractéristiques similaires et ne sont pas suffisamment différenciés, ni au sein du réseau, ni par rapport à la concurrence. Le développement de nouveaux produits est limité, en raison à la fois d'un manque de compétences techniques et de financement.

Gestion du portefeuille de prêt

- + La méthodologie de crédit est bien détaillée et comprend l'ensemble des étapes nécessaires à la bonne gestion du portefeuille, comme l'analyse de la capacité de remboursement, l'enregistrement des garanties et le suivi des créances en souffrance.
- Dans les faits, l'exhaustivité du manuel de crédit le dessert, les procédures clés n'étant que partiellement comprises et/ou appliquées au sein du réseau. L'absence d'analyse quantitative des ressources et des dépenses des clients n'est pas compensée par une analyse qualitative plus approfondie. Pratiquement, l'octroi d'un crédit dépend de la capacité du membre à constituer un dépôt de garantie de 30%.
- L'absence d'un responsable clairement affecté au suivi des crédits en souffrance constitue une faiblesse majeure du réseau, qui impacte négativement la qualité du portefeuille. De plus, le traitement actuel de l'information dans les CPEC empêche l'identification rapide des crédits en souffrance.
- Le portefeuille de prêts a moyennement progressé au cours des trois dernières années, enregistrant toutefois un pic de croissance de 38% en 2005⁴. Cette croissance est principalement due à l'augmentation du nombre d'emprunteurs, le prêt moyen ayant diminué au cours de la même période, allant de 400 EUR en 2003 à 312 EUR en 2005. Le réseau estime que l'essentiel du portefeuille est constitué de prêts aux entreprises.
- Il n'y a actuellement aucune politique de diversification du portefeuille dans le réseau : la répartition de l'encours de crédit est uniquement disponible en fonction du type de personne (homme, femme, personne morale).

Risque de crédit

En raison de la qualité de l'information, le calcul du portefeuille à risque (PAR) n'est pas précis.

- Conformément à la loi PARMEC, le portefeuille à risque (PAR) n'est comptabilisé qu'à partir de 3 mois de retard. Il n'y a pas de volonté interne de le suivre plus fréquemment.

⁴ L'ensemble des données chiffrées fournies dans le rapport doivent être prises avec précaution. L'interprétation des chiffres est donnée à titre indicatif.

- Avec un PAR 91-365 qui se dégrade, estimé à 17% en 2006 contre 8% 2005, la qualité du portefeuille du MCPEC est largement inférieure aux standards des coopératives africaines (3,9% et un maximum de 5% préconisé par la loi PARMEC). Ce niveau s'explique en partie par la crise alimentaire qui touche le Niger, mais également par la faiblesse de l'analyse des dossiers de crédit et le manque de suivi.
- Le PAR consolidé étant calculé de façon annuelle, il n'est pas possible de réagir rapidement face à la dégradation du portefeuille.
- Le PAR par caisse est disponible, mais n'est pas analysé : il est actuellement concentré dans les régions de Tillabéry et de Maradi. Le PAR n'étant pas réparti par type de produit, il n'est pas possible de l'analyser plus en détail.
- Les provisions actuelles n'assurent pas une bonne couverture du risque crédit : le ratio de couverture de ce risque se situe aux alentours de 50% sur les trois dernières années, à la fois en raison de la loi PARMEC qui n'est pas assez prudente, et de la méthode de provisionnement du MCPEC (provisions annuelles ne couvrant pas les prêts accusant un retard de 12 à 15 mois au moment de leur radiation).
- La procédure de provisionnement n'étant pas suffisamment formalisée, certaines provisions échappent à toute règle.
 - L'épargne de garantie constitue en fait la principale couverture du risque crédit au sein du réseau. En considérant que chaque crédit est couvert en moyenne à 60% pendant sa durée de remboursement (dépôt de garantie de 30% du montant initial comparé à l'encours moyen de prêt), le taux de couverture incluant à la fois les provisions et l'épargne de garantie dépasse le seuil de 100% (110% en moyenne pour 2004 et 2005, dont 50% de provisions et 60% d'épargne de garantie). Cette couverture n'est toutefois pas totalement fiable, dans la mesure où, dans certaines CPEC, il n'est pas sûr qu'un membre ne puisse pas à en retirer une partie avant d'avoir fini le remboursement de son prêt.
- Les prêts en retard de plus de 12 mois sont rayés à la fin de l'année. Certains prêts étant radiés sans engendrer de mouvement de provisions, l'analyse du taux de pertes sur prêt est difficile : ce taux est élevé, estimé par Planet Rating à 5%, et pourrait être encore plus important.

Activités d'épargne

- L'encours d'épargne a considérablement augmenté au sein du réseau en 2004 et en 2005 (respectivement 43% et 47%). Cette augmentation résulte principalement de celle des DAV, qui ont crû de 60% entre 2004 et 2005, et de l'épargne spécialisée.
- L'encours d'épargne diminue toutefois de 13% en 2006 (11% à périmètre constant). Ce fait s'explique

principalement par l'absence de promotion du réseau et de sensibilisation des clients. Par ailleurs, les DAT n'ont augmenté que de 4% entre 2004 et 2005, et diminuent en termes de proportion.

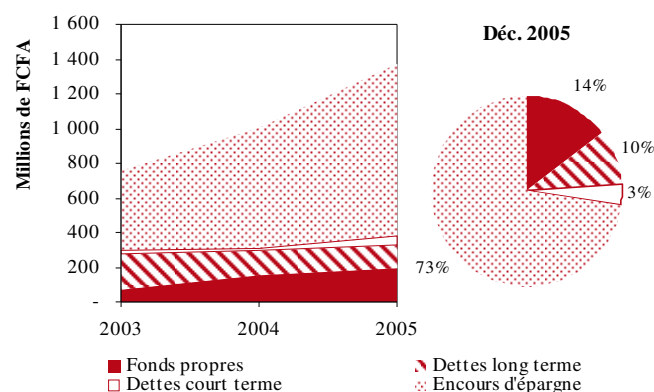
Axes d'amélioration

- Formaliser les procédures de provisionnement et de radiation des prêts en retard pour garantir la couverture du risque crédit et faciliter la réconciliation des réserves.
- Améliorer la qualité du portefeuille en suivant plus rigoureusement la méthodologie de crédit, et en instaurant un meilleur système de suivi des clients.

Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « e »

Structure de financement



Gestion Actif/ Passif

- + En l'absence d'emprunts, les risques de change et de taux au sein du réseau MCPEC sont nuls.

En raison du manque de fiabilité des informations comptables, il n'est pas possible d'analyser le risque de maturité. Le commentaire suivant est donné à titre indicatif :

- Au 31 décembre 2005, le risque de maturité est faible, les actifs de long terme (8%) étant largement couverts par des ressources de long terme (25%). En cas d'ajustement par l'élimination des écarts de balancement, cette couverture diminue (18%) mais reste suffisante.

Stratégie de financement

- La dépendance vis-à-vis des subventions génère des problèmes de stabilité pour le réseau (retrait du WOCCU en 1996, puis du PIP2 en 2006), et l'empêchent de mener à terme son plan de structuration pour atteindre l'autonomie opérationnelle et financière.
- Dans un tel contexte, la recherche de financement et/ou de subventions n'est pas assez active.

- Conformément au PRD, l'augmentation de l'encours d'épargne pourrait constituer une source non négligeable de financement à bas coût (rémunération à 3% v/s octroi de crédit à un taux annuel supérieur à 30%) en cas de mutualisation des moyens. De plus, l'augmentation des cotisations des caisses affiliées devrait permettre à la structure faîtière de bénéficier de ressources supplémentaires, à condition que l'ensemble des caisses payent leur cotisation (développement de la culture de réseau, identification du bon niveau de cotisation) et que les services centraux fournis soient de qualité satisfaisante (incluant le refinancement).
- Le taux de cotisation actuel, fixé à 0,5% de la moyenne trimestrielle de l'encours brut de crédit, est très élevé. Même s'il ne génère pas de risque de désaffiliation dans l'immédiat, il doit être ajusté pour pallier les risques futurs.
- + La diversification originelle des sources de subventions (ANPIP, PDSFR, ACDI, MFE) a permis au réseau de maintenir ses activités depuis le mois de janvier, en dépit des retraits successifs des partenaires stratégiques.

Gestion de la liquidité

- Il n'y a pas de gestion de liquidité formalisée au sein du réseau MCPEC, seul un tableau emplois / ressources étant disponible à la fin de l'année. En dépit de quelques améliorations apportées en 2006 en terme de suivi des liquidités, il n'y a encore aucune prévision, ni plan de trésorerie.
- + Il n'y a pas de risque de liquidité immédiat, dans la mesure où le niveau de disponibilités demeure élevé dans l'ensemble du réseau (55% de l'encours d'épargne).
- Une très faible part des liquidités est placée (5% sur 40% de disponibilités).

Axes d'amélioration

- Rechercher une source de financement longue et stable permettant au réseau de se renforcer pour être auto-suffisant.
- Etablir des procédures de gestion de la liquidité au sein du réseau.

▪ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « e »

En raison du manque de fiabilité des informations comptables, l'analyse de rentabilité qui suit est faite à titre indicatif.

Analyse de la rentabilité

- L'importante augmentation des charges d'exploitation du MCPEC (+150% entre 2004 et 2005) est liée à un plan de

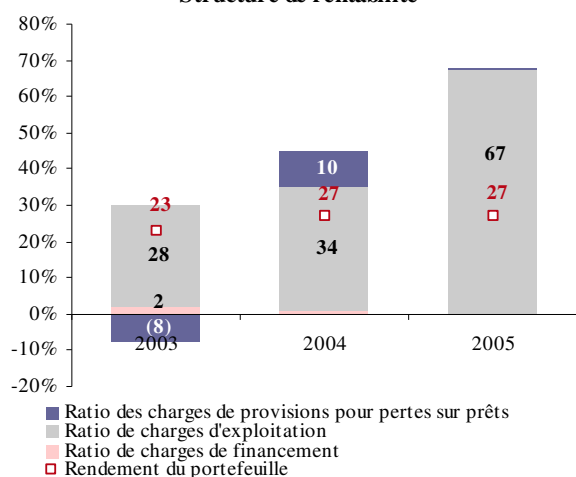
sauvetage du PDSFR qui a entraîné une forte augmentation des dépenses administratives (achat de motos et d'autres actifs pour soutenir le réseau, frais de transport) : ces dépenses étant couvertes par des subventions, le réseau dégage finalement un bénéfice net.

- Hors subventions, le MCPEC est largement déficitaire en 2004 et 2005, comme en témoigne la dégradation du ROE et du ROA (négatifs et en forte décroissance). Cette situation s'explique en grande partie par l'augmentation relativement plus rapide des charges d'exploitation par rapport aux revenus, sans que le rendement du portefeuille n'évolue sur la même période : le ratio de charges d'exploitation reste en croissance, alors qu'il est très élevé par rapports aux normes internationales (13,2% en moyenne pour les coopératives africaines contre 30% et 70% pour le MCPEC en 2004 et 2005).
- Au 31 décembre 2005, le déficit hors subventions est essentiellement attribuable à la structure faîtière, qui représente 95% du déficit total⁵ et nécessite 282 M FCFA (430 K EUR) de subventions d'exploitation. L'ensemble des CPEC dégage un résultat net positif : en restreignant son périmètre, le MCPEC conserve 5 caisses déficitaires, mais se sépare de celles qui contribuaient à 60% du déficit total des CPEC⁶.
- Le ratio de charges de financement est très faible, en raison justement de l'importance des subventions dans la structure de financement, ainsi que de l'absence de rémunération des DAV. Ce niveau ne pourra pas être maintenu dans le cas d'obtention de financements commerciaux.
- Le MCPEC n'est pas efficace dans la gestion de ses actifs, le portefeuille de crédit représentant 50% du total des actifs sur les trois dernières années. Par ailleurs, le niveau élevé des disponibilités (35% des actifs en 2005) ne résulte pas d'une volonté de limiter les risques dans une institution collectant de l'épargne, mais plutôt une absence de politique de gestion de trésorerie, ce qui se traduit principalement par un manque à gagner.

⁵ Somme des résultats de la structure faîtière et des CPEC déficitaires.

⁶ Somme des résultats des CPEC déficitaires.

Structure de rentabilité



- La tendance de court terme est négative, dans la mesure où le fonctionnement du réseau nécessite encore des subventions importantes pour renforcer ses capacités techniques et managériales (recrutement et formation, amélioration de la qualité de l'information, ajustement des provisions au vu de la qualité actuelle du portefeuille, etc.). L'autonomie opérationnelle ne sera atteinte qu'en cas d'augmentation de la proportion de crédit par rapport à l'épargne dans l'ensemble du réseau, doublé d'une meilleure gestion de portefeuille (principalement concernant le portefeuille à risque) et d'un contrôle strict des coûts.

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

■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

Portefeuille de prêt	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
Evolution du portefeuille				
Encours de crédit	628 020	773 639	1 064 915	1 192 607
Encours de crédit (FCFA)	411 956 172	507 476 449	698 541 712	782 302 164
Evolution	20%	23%	38%	12%
Encours de prêt moyen	575 207	700 830	919 277	n.d.
Emprunteurs actifs	2 412	2 586	3 415	3 592
Evolution	55,1%	7,2%	32,1%	5,2%
Encours moyen par membre	404	299	312	322
Prêt moyen au déboursement	n.d.	n.d.	327	n.d.
Qualité du portefeuille				
Prêts rééchelonnés	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
PAR 91-365 (%)	n.d.	~ 4%	~ 8%	~ 17%
PAR > 365 (%)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Taux de pertes sur prêts	n.d.	~ 6%	~ 5%	n.d.
Couverture du risque de crédit				
Ratio de couverture du risque	n.d.	~ 50%	~ 50%	n.d.
PAR 91 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	~ (40%)	~ 15%	~ 13%	n.d.
Epargne				
Evolution du portefeuille				
Encours d'épargne	724 549	1 064 186	1 522 063	1 326 925
Encours d'épargne (FCFA)	475 275 421	698 063 760	998 412 256	870 409 768
Evolution	2%	47%	43%	(13%)
% épargne obligatoire	34%	25%	21%	26%
% épargne volontaire	66%	75%	79%	74%
Epargnants actifs	21 111	20 168	23 648	21 741
Evolution	23,0%	(4,5%)	17,3%	(8,1%)
Encours moyen par épargnant	34	53	64	61
Employés				
Nombre total d'employés	96	96	73	51
% d'agents de crédit				
Taux de renouvellement du personnel		<i>Information non disponible</i>		
Analyse financière				
ROE (%)	25%	(50%)	(120%)	n.d.
Dettes / Fonds propres	10x	5x	6x	n.d.
ROA (%)	3%	(7%)	(20%)	n.d.
Structure de rentabilité				
Rendement du portefeuille	~ 25%	~ 30%	~ 30%	n.d.
Ratio de charges d'exploitation	~ 30%	~ 35%	~ 70%	n.d.
Ratio de charges de financement	~ 2%	~ 1%	~ 0,5%	n.d.
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	~ (8%)	~ 10%	~ 1%	n.d.
PAR 91-365 (%)	n.d.	~ 4%	~ 8%	~ 17%
Taux de pertes sur prêts	n.d.	~ 6%	~ 5%	n.d.
Optimisation des ressources				
Encours de prêts / Actif total	~ 50%	~ 50%	~ 50%	n.d.
Revenus des placements / Revenus financiers	~ 1%	~ 1%	~ 2%	n.d.
Liquidité				
Encours de prêts / encours d'épargne	~ 80%	~ 70%	~ 70%	n.d.
Liquidité / Actif total (LAR)	~ 30%	~ 37%	~ 35%	n.d.

MCPEC Bilan	Notes	FCFA			EUR			Evolution	
		déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	2004/2003	2005/2004
ACTIF		763 901 083	1 004 818 878	1 379 132 042	1 164 554	1 531 829	2 102 464	31,5%	37,3%
Actif court terme (CT)		710 190 406	923 641 637	1 272 943 825	1 082 673	1 408 076	1 940 581	30,1%	37,8%
Disponibilités		217 339 658	376 060 544	481 973 770	331 331	573 298	734 761	73,0%	28,2%
Investissements CT - valeur nette		22 899 948	31 622 683	79 104 985	34 911	48 208	120 594	38,1%	150,2%
Encours net de prêts à CT		385 113 624	469 443 626	640 501 044	587 099	715 659	976 433	21,9%	36,4%
Encours brut de prêts	1	411 293 327	495 079 438	668 444 900	627 010	754 740	1 019 033	20,4%	35,0%
Provisions pour pertes sur prêts		26 179 703	25 635 812	27 943 856	39 911	39 081	42 600	(2,1%)	9,0%
Intérêts courus non échus		12 359 550	19 383 041	24 220 067	18 842	29 549	36 923	56,8%	25,0%
Sur encours de prêts	2	12 359 550	19 383 041	24 220 067	18 842	29 549	36 923	56,8%	25,0%
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	3	72 477 626	27 131 743	47 143 959	110 491	41 362	71 870	(62,6%)	73,8%
Actifs long terme (LT)		53 710 677	81 177 241	106 188 217	81 881	123 753	161 882	51,1%	30,8%
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT	4	662 845	12 397 011	30 096 812	1 010	18 899	45 882	1 770,3%	142,8%
Immobilisations - valeur nette	5	33 673 889	58 273 818	76 091 405	51 335	88 837	116 000	73,1%	30,6%
Autres actifs LT	6	19 373 943	10 506 412	-	29 535	16 017	-	(45,8%)	(100,0%)
PASSIF		763 901 083	1 004 818 878	1 379 132 042	1 164 554	1 531 829	2 102 464	31,5%	37,3%
Dettes		693 376 275	848 701 518	1 180 539 674	1 057 040	1 293 831	1 799 713	22,4%	39,1%
Dettes court terme		490 295 353	710 288 961	1 048 579 415	747 447	1 082 824	1 598 542	44,9%	47,6%
Epargne à vue		227 423 598	448 220 683	712 748 570	346 703	683 305	1 086 573	97,1%	59,0%
Epargne de garantie	7	160 043 871	171 258 300	211 839 203	243 984	261 080	322 945	7,0%	23,7%
Dépôts à court terme		82 580 366	76 392 067	79 773 467	125 892	116 458	121 613	(7,5%)	4,4%
Emprunts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts à payer	8	5 227 586	4 279 186	2 211 998	7 969	6 524	3 372	(18,1%)	(48,3%)
Autres dettes court terme	9	2 712 650	15 019 932	10 138 725	22 898	15 456	64 038	(32,5%)	314,3%
Dettes long terme		203 080 922	138 412 557	131 960 259	309 593	211 008	201 171	(31,8%)	(4,7%)
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme	10	83 565 045	93 269 602	97 086 312	127 394	142 188	148 006	11,6%	4,1%
Autres dettes long terme	11	119 515 877	45 142 955	34 873 947	182 200	68 820	53 165	(62,2%)	(22,7%)
Fonds propres		70 524 808	156 117 360	198 592 368	107 514	237 998	302 751	121,4%	27,2%
Capital social		51 949 000	44 305 000	53 586 500	79 195	67 542	81 692	(14,7%)	20,9%
Fonds propres issus de subventions		27 192 470	108 600 296	86 631 242	41 454	165 559	132 068	299,4%	(20,2%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention		(8 616 662)	3 212 064	58 374 626	(13 136)	4 897	88 991	(137,3%)	1 717,4%
dont exercice en cours		13 791 643	(69 490 134)	(293 217 366)	21 025	(105 937)	(447 005)	(603,9%)	322,0%
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-

Notes 1 : Incluant les crédits en souffrance (brut) 2 : Compte 208 "Créances rattachées" 3 : Incluant les comptes de régularisation (écarts de caisse, écarts entre le Grand Livre et les fiches des membres), l'estimation des salaires domiciliés dans les CPEC et les avances au personnel 4 : Incluant les crédits à moyen terme (13 à 36 mois) et long terme 5 : Incluant les stocks (fournitures de bureau) ; 2003, incluant les titres de participation (opération intra-groupe) 6 : Compte 102 "Organe Financier/Caisse Centrale" (opération intra-groupe) 7 : Dépôts de garantie et épargne spécialisée 8 : Intérêts à payer sur les DAT 9 : Factures à payer 10 : Compte 35 "Créditeurs divers" (écarts de balancement) ; 2005, principalement fonds du PIP2 en attente d'être virés aux membres) 11 : Compte 18 "Ressources affectées" (dettes ou donations des bailleurs au profit direct des CPEC), et incluant 500 000 FCFA des caisses de Zinder.

MCPEC	Notes	FCFA			EUR			Evolution	
		déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	2004/2003	2005/2004
Compte de résultat									
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		106 804 746	150 985 337	199 905 865	162 822	230 175	304 753	41,4%	32,4%
Revenus du portefeuille		88 003 838	122 732 280	162 159 460	134 160	187 103	247 209	39,5%	32,1%
Intérêts reçus sur prêts		81 853 696	120 310 009	157 421 883	124 785	183 411	239 987	47,0%	30,8%
Frais et commissions sur prêts		-	-	-	-	-	-	-	-
Pénalités reçues sur prêts		6 150 142	2 422 271	4 737 577	9 376	3 693	7 222	(60,6%)	95,6%
Rev. d'intérêts sur placements/investissements		1 339 663	1 649 785	4 290 996	2 042	2 515	6 542	23,1%	160,1%
Autres produits liés aux services financiers	1	17 461 245	26 603 272	33 455 409	26 619	40 556	51 002	52,4%	25,8%
Intérêts versés et charges assimilées (b)		6 348 276	4 485 599	2 496 955	9 678	6 838	3 807	(29,3%)	(44,3%)
Intérêts versés et charges sur emprunts		1 984 000	-	-	3 025	-	-	(100,0%)	-
Intérêts versés sur épargne	2	4 025 051	4 485 599	2 496 955	6 136	6 838	3 807	11,4%	(44,3%)
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		339 225	-	-	517	-	-	(100,0%)	-
Marge financière brute [c=a-b]		100 456 470	146 499 738	197 408 910	153 144	223 336	300 947	45,8%	34,8%
Dot. aux prov. pour pertes sur prêts/prêts rayés		(3 591 717)	67 226 339	74 008 317	(48 568)	68 921	7 743	(241,9%)	(88,8%)
Recouvrement de prêts rayés		28 266 970	22 016 932	68 928 990	43 093	33 564	105 081	(1 971,7%)	10,1%
Charges d'exploitation (e)		107 107 920	157 771 866	404 028 669	163 284	240 521	615 935	(22,1%)	213,1%
Charges de personnel (dont charges sociales)		26 235 465	66 287 355	72 192 631	39 996	101 054	110 056	47,3%	156,1%
Autres charges d'exploitation (administratives)		80 872 455	91 484 511	331 836 038	123 289	139 467	505 878	152,7%	8,9%
Dépréciation et amortissement	3	5 470 770	6 713 649	25 972 356	8 340	10 235	39 594	13,1%	262,7%
Achats		4 393 581	14 389 921	22 637 515	6 698	21 937	34 511	22,7%	286,9%
Variations de stock		5 408 558	2 657 435	3 225 540	8 245	4 051	4 917	227,5%	57,3%
Eau et électricité		784 926	3 164 454	3 984 774	1 197	4 824	6 075	(50,9%)	21,4%
Locations		3 521 000	7 931 500	7 600 000	5 368	12 091	11 586	303,2%	25,9%
Entretiens et réparations		763 270	5 536 689	5 533 982	1 164	8 441	8 436	125,3%	(4,2%)
Primes d'assurance		68 260	693 529	3 545 770	104	1 057	5 405	625,4%	(0,0%)
Publicité et relations publiques		235 000	1 326 510	680 500	358	2 022	1 037	916,0%	411,3%
Transports et déplacements		6 959 159	18 447 845	21 357 180	10 609	28 123	32 559	464,5%	(48,7%)
Frais postaux et de télécommunications		2 222 035	6 124 651	5 840 282	3 387	9 337	8 903	165,1%	15,8%
Services bancaires		366 693	641 157	815 671	559	977	1 243	175,6%	(4,6%)
Frais de formation, d'éducation, d'études et de recherche		2 727 558	17 323 917	32 940 400	4 158	26 410	50 217	74,8%	27,2%
Frais d'huissier et de recouvrement		4 456 624	1 646 036	503 585	6 794	2 509	768	535,1%	90,1%
Autres charges administratives		38 527 017	-	34 259 563	58 734	-	52 228	(63,1%)	(69,4%)
Remboursement de frais		632 110	2 301 275	4 915 935	964	3 508	7 494	(100,0%)	-
Autres		4 335 894	2 585 943	158 022 985	6 610	3 942	240 903	264,1%	113,6%
Résultat net op. avant impôts et subventions [f=c-d-e]		25 207 237	(56 481 535)	(211 699 086)	38 428	(86 105)	(322 732)	(40,4%)	6,010,8%
Impôt sur les bénéfices (g)		1 000	3 815 179	2 585 156	2	5 816	3 941	(324,1%)	274,8%
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		25 206 237	(60 296 714)	(214 284 242)	38 426	(91 921)	(326 673)	381 417,9%	(32,2%)
Produits non-opérationnels (i)		-	50 000	-	-	76	-	(339,2%)	255,4%
Charges non-opérationnelles (j)		11 414 594	9 243 420	78 933 124	17 401	14 091	120 332	-	(100,0%)
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		13 791 643	(69 490 134)	(293 217 366)	21 025	(105 937)	(447 005)	(19,0%)	753,9%
Subventions (l)		5 417 067	103 980 375	307 782 777	8 258	158 516	469 210	(603,9%)	322,0%
Résultat net [m=k+l]		19,208,710	34 490 241	14 565 411	29 283	52 580	22 205		1 819,5%

Notes 1 : Commissions perçues sur la domiciliation de salaires et droit d'entrée des membres 2 : 2004, incluant dépôts à vue 3 : Montant net, après déduction de la reprise sur amortissement

■ 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.