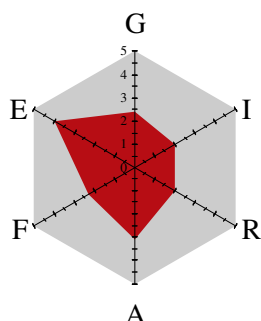


## MECREF, Niger

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Femmes (MECREF) a démarré ses activités en 1996 suite à la fin du projet canadien d'Appui à l'Entreprenariat Féminin (PRAEF) au Niger. L'institution a obtenu en 1998 son agrément comme coopérative d'épargne et de crédit placée sous la supervision de Cellule Microfinance du Ministère de l'Economie et des Finances. La MECREF propose ses produits et services aux femmes entrepreneures de la Communauté urbaine de Niamey et ses environs à travers une caisse principale et deux points de services dans les quartiers de Boukoki et du Nouveau Marché. Fin 2006 la mutuelle sert près de 11 000 membres, dont 1 138 emprunteurs (portefeuille de 1,0 M EUR) et 11 129 épargnants (encours d'épargne de 0,9 M EUR).

### Mini Rating GIRAFE

Mini-Rating
<b>C+</b>
Tendance
<b>Stable</b>
Date
<b>Mars 2007</b>
Valable jusqu'à février 2008
Détail de la note



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

<b>Contact Planet Rating</b>
El Hadji Diop
ediop@planetrating.com
+221 867 61 41
<b>Contact IMF</b>
Mme Radiou Haoua Hambali
BP 10815
Niamey, Niger
+227 20 73 62 55 / 73 30 54
mecref@imtnet.ne

ED300407

#### Résumé de l'évaluation

- Rentabilité solide bien qu'en légère baisse en 2006; PAR>30 de 2,0% reflétant une bonne qualité du portefeuille pour la région, et un rétablissement après la crise alimentaire de 2005 (PAR>30 de 4,7% en 2005) ; diminution du portefeuille en 2006 de 12% suite à la crise alimentaire.
- Equipe de direction conduite par une Directrice Générale très dynamique ; reste de l'équipe plus opérationnelle et participant peu à la réflexion stratégique.
- Système d'information performant (SAF 2000) pas encore généralisé ; consolidation de l'information fastidieuse par Excel.
- Positionnement comme une des institutions les plus sérieuses du marché en milieu urbain ; diversification de l'offre de crédit insuffisante.
- Financement stable et peu risqué par l'épargne et les fonds propres ; diversification limitée des sources de financement et collecte d'épargne peu dynamique.

#### Axes d'amélioration

- Renforcement des capacités de planification et de suivi financier de l'équipe.
- Poursuite du processus d'informatisation du réseau.
- Formalisation des fonctions d'audit interne.
- Diversification de l'offre de produits de crédit.
- Dynamisation de la collecte d'épargne, notamment à terme.
- Mise en place d'outils d'optimisation de la trésorerie.

#### Indicateurs de performance

EUR, ou en monnaie locale si précisé	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005	Déc. 2006
Actif	1 312 667	1 646 279	1 887 662	1 928 349
Croissance	15,7%	25,4%	14,7%	2,2%
Encours de crédit	808 099	956 700	1 146 637	1 012 787
Croissance	19,9%	18,4%	19,9%	(11,7%)
Encours d'épargne	710 210	881 906	991 063	935 971
Croissance	7,1%	24,2%	12,4%	(5,6%)
Emprunteurs actifs	ND	1 016	1 360	1 138
Epargnants actifs	6 459	8 202	9 966	11 129
Employés	14	19	19	19
ROE	11,1%	11,3%	16,2%	10,3%
ROA	2,5%	3,0%	4,8%	3,8%
Dettes / Fonds propres	2,9x	2,7x	2,1x	1,4x
Rendement du portefeuille	21,4%	20,1%	22,6%	20,6%
Ratio de charges d'exploitation	16,5%	16,4%	16,2%	16,6%
PAR 31-365	ND	1,4%	4,7%	2,0%
PAR > 365	ND	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,2%	3,0%

---

## Présentation de l'institution

---

### Statut juridique, supervision et audit

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Femmes (MECREF) a démarré ses activités en 1996 suite à la fin du projet canadien d'Appui à l'Entrepreneuriat Féminin (PRAEF) au Niger. L'institution a obtenu en 1998 son agrément comme coopérative d'épargne et de crédit placée sous la supervision de Cellule Microfinance du Ministère de l'Économie et des Finances. La comptabilité de la mutuelle est faite selon les prescriptions de la réglementation PARMEC en vigueur dans la zone UMOA et ses états financiers sont audités chaque année. Le Cabinet YERO est le dernier auditeur externe en date de la MECREF (depuis 2006). Les états financiers ont toujours été validés.

### Propriété

La MECREF est une mutuelle de femmes et à ce titre tous les membres, et donc les élues, sont des femmes. Les hommes peuvent épargner mais n'ont pas accès au crédit et ne disposent pas de droit de vote. La propriété des membres s'exerce au travers de l'Assemblée Générale (AG) qui élit les organes de gouvernance composés :

- d'un Conseil d'Administration (CA) : 9 élues
- d'un Comité de Crédit : 5 élues
- d'un Conseil de Surveillance (CS) : 5 élues
- et d'un Comité de Promotion et d'Éducation (CPE) : 5 élues.

Tous les membres des organes sont élues pour un mandat de trois ans renouvelable une fois.

### Subventions

La MECREF a bénéficié depuis sa création de l'appui technique de DID et de l'appui financier de l'Agence de Coopération Canadienne pour le Développement International (ACDI). Ses autres partenaires sont l'African Development Foundation (ADF) à travers une ligne de crédit destinée à des groupements de femmes et un budget de fonctionnement qui a permis de subventionner sur une période d'une année, les salaires des animatrices recrutées pour animer le protocole ADF -Mecref, la coopération néerlandaise SNV (subvention des salaires, formation et appui conseil) et d'autres opérateurs comme Care International, la Chambre de Commerce de Niamey ou le projet « Entreprendre au Niger ». Au 31 décembre 2006, la mutuelle a reçu près de 135 M FCFA (206 000 EUR) sous forme de subventions d'investissement ou d'exploitation en provenance de ses différents bailleurs.

### Composition du financement

Le financement de la mutuelle est essentiellement basé sur l'épargne à vue des membres, les fonds propres (capitalisation des résultats positifs et donations) et la ligne de financement octroyée par l'ADF (100 M FCFA, soit 152 000 EUR). La mutuelle définit une limite prudentielle de 70% du total de l'épargne et des fonds propres qu'elle se permet d'octroyer en crédit en complément de la ligne ADF. Elle n'a pas à ce jour contracté d'emprunt auprès des banques.

### Equipe de direction

L'équipe de direction est composée d'une Directrice Générale (DG), Mme Rabiou Haoua Hambali, d'une Responsable Administrative et Financière (RAF) et d'une Responsable du Crédit (RC). Mme Rabiou Hambali est arrivée à la tête de la MECREF en 2001 et a mené l'essentiel de sa carrière comme fonctionnaire au Ministère de l'Économie et des Finances du Niger où elle a dirigé plusieurs services centraux (grandes entreprises, vérification et contrôle, etc.). Elle est titulaire d'une Maîtrise en Droit des Affaires (Burkina Faso) et d'un DESS en Administration financière (Paris Dauphine).

### Organisation

Les décisions de crédit sont partagées entre un Comité intérimaire de crédit (CIC)<sup>1</sup> pour les demandes de moins de 1 M FCFA (1 500 EUR) et le Comité de Crédit<sup>2</sup> pour les demandes de montants supérieurs. La sensibilisation, la préparation et le suivi des dossiers des membres sont effectués par des animatrices (trois) pour les groupements de femmes et par des conseillères (deux) pour les crédits individuels. L'information sur les opérations est transmise chaque fin de journée par les caissières à une Préposée aux prêts chargée de leur enregistrement au siège de l'institution. Les opérations de crédit et d'épargne sont consolidées sur Excel et ensuite saisies dans le logiciel intégré SAF 2000. Les déboursements et remboursements se font au travers des guichets de l'institution.

### Pénétration du marché

La MECREF propose ses produits et services aux femmes entrepreneures de la Communauté urbaine de Niamey et ses environs à travers une caisse principale située au siège et deux points de services dans les quartiers de Boukoki et du Nouveau Marché. Avec près de 11 000 membres, la mutuelle a un taux de pénétration de l'ordre de 20% sur sa cible estimée à 45 000 personnes.

<sup>1</sup> Composé de la DG, du responsable Crédit, des 2 conseillères et des 3 animatrices.

<sup>2</sup> Les dossiers qui lui sont transmis sont d'abord analysés par le CIC qui exprime des recommandations.

## Produits et services

La mutuelle propose des produits de crédit et d'épargne à ses membres :

- Les prêts sont proposés sur une durée maximale de 12 mois à des individus ou des groupements de femmes menant des activités de production, de commerce et de transformation. Des crédits pour la consommation et l'habitat sont également proposés sur une durée pouvant atteindre 24 mois. Le taux d'intérêt est de 20% annuel dégressif pour l'ensemble des crédits et le remboursement peut être mensuel, trimestriel ou in fine. L'institution exige pour tous les crédits individuels une garantie réelle d'une valeur d'au moins 100% du montant du crédit et une caution solidaire pour les crédits de groupements. Ces garanties sont complétées par l'épargne nantie -de 30% et 20% pour les individuels et 20% à 15% pour les groupements-, la caution d'un avaliste ou encore la domiciliation du salaire pour les salariés. Les frais connexes comprennent 0,25% de frais de gestion, 0,1% de frais d'analyse et pour les montants de 100 000 FCFA (150 EUR) à 3 M FCFA (4 600 EUR) 0,007% du montant du crédit et la somme de 1 000 FCFA (1,5 EUR) comme contribution au fond de prévoyance<sup>3</sup>. Ainsi, le TEG pour le client est de l'ordre de 31% pour le crédit individuel et de 28% pour le crédit groupements.
- Les produits d'épargne sont : l'épargne à vue non rémunérée qui peut être retirée à tout moment, l'épargne à terme et l'épargne tontine pour une durée minimale de 3 mois, rémunérées à 3% par an avec un dépôt minimum de 200 000 FCFA (305 EUR) pour l'épargne à terme.

## Réseaux et affiliations

La MECREF est membre de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Niger (ANIP-MF).

### ▪ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « c »

### Prise de décision

- + La prise de décision est conduite par des organes de gouvernance engagés qui fonctionnent de manière participative et démocratique avec l'appui actif de la Directrice. Les membres des organes sont en particulier motivés par les questions liées à la condition féminine au Niger et conçoivent la mutuelle comme un outil de soutien à cette population.

<sup>3</sup> Pour les montants supérieurs, l'institution exige la souscription à une assurance vie.

- L'objectif social de la mutuelle est par conséquent largement partagé mais l'équilibre avec le souci de rentabilité financière n'est pas encore intégré par tous. La composition des organes de gouvernance reflète d'ailleurs cette orientation essentiellement sociale (enseignantes, fonctionnaires, agents d'ONG, etc.).
- Les membres du CA n'ont pas l'expérience financière ni la formation suffisante pour jouer un rôle réel de contre-pouvoir. Les membres sont conscients de cette faiblesse et souhaiteraient renforcer leur formation.
- + Le processus de rénovation partielle (par tiers sortant) accompagné d'une rotation des élues entre les différents organes (CA, CS, CC et CEP) permet de garder une « mémoire de l'institution » au sein de la gouvernance et facilite la formation des nouveaux membres.
- + Les organes se réunissent de façon régulière et les décisions prises sont correctement formalisées par des procès verbaux.
- L'information de pilotage est assez détaillée mais son analyse pourrait être mieux partagée entre les élues et la Direction.
- Certaines questions majeures comme l'ouverture du sociétariat aux hommes ou la modification des conditions de crédit et d'épargne doivent notamment être débattues en interne mais connaissent des retards importants.
- Le suivi du budget est adéquat mais il manque encore de profondeur particulièrement dans l'analyse des variations entre les prévisions et les réalisations.

## Planification

- La planification stratégique a été conduite grâce à l'assistance technique de DID. Le plan d'affaires 2006-2008 adopté identifie bien les axes clé de développement<sup>4</sup>, les facteurs de risque et comprend des projections financières.
- Toutefois, le plan ne semble pas avoir fait l'objet d'une appropriation par la Direction. Ainsi, après le départ de DID, il n'a pas été suivi régulièrement. Il n'est d'ailleurs pas réellement utilisé comme outil de pilotage. La mutuelle explique ce fait par les difficultés rencontrées lors de la crise alimentaire qu'a connu le pays en 2005.
- Dans ce contexte particulier, la mutuelle n'a pas fait preuve d'une très grande initiative. Elle a réorienté ses politiques vers la sauvegarde de la qualité du portefeuille suite à la crise alimentaire de 2005 (recouvrement des impayés et gel des octrois de crédit). Le rétablissement de la situation du portefeuille en 2006 n'a pas engendré une mise à jour du plan stratégique dont certains objectifs s'avèrent maintenant peu réalistes.

<sup>4</sup> Les principaux défis retenus sont l'ouverture du sociétariat aux hommes, l'identification des programmes de formation pertinents pour les membres et une gestion de produits plus dynamique.

- Par ailleurs, l'équipe ne dispose pas de toutes les compétences et ressources pour exécuter ce plan.
- La planification budgétaire est très concentrée sur les dépenses administratives et ne porte pas réellement sur le financement des projets énoncés dans le plan d'affaires comme l'ouverture d'un troisième point de service, la généralisation du SIG (SAF 2000). Les projections financières du plan ne sont pas suivies.

### Equipe de direction

- + L'équipe de direction montre un engagement fort pour la mission de la MECREF.
- L'autorité de la Directrice est très affirmée. Elle dispose d'une grande connaissance de l'institution et du secteur et a toutes les capacités pour gérer la mutuelle face à des difficultés. Ses fonctions ne sont pas suffisamment déléguées ou partagées avec les autres membres de l'équipe, créant un risque de personne clé.
- L'équipe devra en particulier renforcer ses compétences en planification, analyse financière et développement de nouveaux produits pour mieux gérer une institution dynamique qui connaît une croissance forte.
- L'implication des membres de l'équipe dans les tâches opérationnelles reste importante. La RC est en même temps conseillère crédit et la RAF joue un rôle stratégique faible : pas d'analyse des performances et optimisation basique de la gestion financière. Les deux responsables de services ne sont pas encore des forces de proposition pour la directrice qui a un rôle d'initiative très important.

### Gestion des ressources humaines

- Les politiques RH ont été récemment formalisées dans un manuel complet dont l'application effective reste un objectif à atteindre.
- + Le processus de recrutement est très formalisé (niveau minimum Bac+2, période de stage probatoire, CDD avant CDI, etc.) et l'évolution de carrière permet un bon niveau de motivation.
- + Il existe un plan annuel de formation et des évaluations sont effectuées chaque année pour l'ensemble du personnel.
- Toutefois, même si la rémunération est globalement correcte, la part variable des salaires est longtemps restée un point de discussion avec le CA, notamment au sujet des critères utilisés, leur harmonisation, etc. Une décision du CA a récemment été prise (février 2007) et devrait permettre de résoudre ce problème.
- L'effectif du personnel n'a par contre pas réellement suivi la croissance de l'activité et un certain nombre d'agents sont amenés à gérer une charge de travail importante. La direction a pris conscience de cette difficulté et a lancé un processus de recrutement (deux

conseillères et deux caissières) pour remédier à cette insuffisance.

---

### Axes d'amélioration

- Renforcement des capacités financières et de supervision des élus du CA.
- Actualisation et appropriation du plan stratégique par l'équipe de direction.
- Renforcement des capacités et délégation progressive de pouvoir à tous les membres de l'équipe de direction.
- Adapter les recrutements à la croissance de l'institution.

### Information

Information est noté « c »

- + La MECREF a été l'une des premières IMFs du pays à mettre en œuvre une informatisation partielle de son système de gestion de l'information.
- + Elle bénéficie aujourd'hui d'un parc informatique adapté à ses besoins et l'acquisition du logiciel SAF 2000 a été une avancée importante dans sa capacité à gérer correctement son information de gestion.
- Néanmoins, la mise en place de SAF 2000 est limitée à l'heure actuelle aux opérations du siège et sa généralisation a été retardée, entre autres, par un problème de numérotation des adhérents des points de services qui est peut être résolu<sup>5</sup>.
- Le traitement des opérations des points de services et la consolidation se font encore sur Excel. Cette pratique ralentit le flux d'information (rapprochement comptabilité/suivi des activités effectué manuellement) et continue à exposer l'institution aux risques inhérents à la gestion manuelle : double saisie, erreurs, omissions, etc. Toutefois, le mécanisme de production de l'information est rodé et permet d'obtenir des informations correctes avec une fréquence mensuelle.
- La sécurité du système d'information est partiellement assurée. Des mots de passe individuels sont requis pour l'accès aux données informatiques et l'archivage des données papier est relativement correct. Cependant aucune règle de sauvegarde n'est appliquée pour les fichiers Excel de traitement des données comptables et de suivi des activités.
- Le logiciel SAF 2000 présente un bon niveau de fonctionnalité et de sécurité. Mais sa généralisation devrait être analysée avec beaucoup de rigueur.

---

<sup>5</sup> Il a été attribué aux membres adhérents des deux points de services des numéros de compte à six chiffres alors que le logiciel SAF 2000 n'est programmé que pour gérer des numéros de compte à cinq chiffres. Vu le nombre limité de personnes concernées (près de 2000), rien n'empêche apparemment une adaptation des numéros de compte pour les intégrer dans SAF 2000.

- Le système présente certaines incompatibilités avec la méthodologie de crédit de l'institution notamment sur le calcul des échéanciers.
- Sa maîtrise est limitée au sein de l'institution et celle-ci ne dispose pas en interne des compétences techniques pour assurer sa maintenance et éventuellement son amélioration. En cas de problème grave, les délais d'intervention de l'assistance technique (basée au Sénégal) risquent d'être longs et le coût élevé.
- + L'information essentielle est disponible rapidement et présente un bon niveau de détail : encours de crédit par types d'activité, par clients (groupement et individuel), encours d'épargne, etc. Elle est disponible sous forme consolidée au siège au lendemain des opérations.
- La présentation de l'information souffre de certaines faiblesses qui limitent sa compréhension rapide et l'interprétation du contenu des informations (colonnes superflues, énoncés peu explicites, etc.).
- La diffusion est relativement correcte même si le niveau d'utilisation par les personnes concernées (caissières, animatrices, conseillères, etc.) peut encore être amélioré.
- + L'information comptable de base est disponible et fiable. Elle est régulière (des états financiers sont édités mensuellement par centre de gestion : points de services et siège) et la présentation est correcte.
- Les états financiers non audités présentent toutefois des écarts légers qui reflètent les insuffisances d'un système encore essentiellement manuel.
- L'analyse des ratios d'efficacité et de rentabilité financière n'est pas encore optimale et laissée à la seule appréciation de la DG. La RAF joue un rôle de collecte et de présentation des données sans procéder à une première analyse des informations financières.
- Les rapprochements bancaires sont effectués mensuellement pour le compte courant BIA mais seulement trimestriellement pour les autres comptes détenus par la mutuelle (SONIBANK et ECOBANK)<sup>6</sup>.
- + Le personnel en charge de la gestion comptable et financière présente un bon niveau de compétences et d'expérience.

---

#### Axes d'amélioration

- Généralisation de SAF 2000 dans l'ensemble de réseau.
- Formation du personnel à l'analyse financière.
- Amélioration des procédures de sauvegarde de l'information.

---

#### Risques

Risques: identification et contrôle est noté « c »

---

<sup>6</sup> Hormis le compte dédié à la ligne de crédit ADF, il s'agit de comptes de DAT de 6 mois et 3 années renouvelables.

#### Procédures et contrôles internes

- + Des procédures pertinentes ont été formalisées au sein de l'institution (manuel de crédit, de gestion administrative et comptable, des RH, etc.) mais leurs niveaux d'application et de diffusion peuvent encore être améliorés.
- La définition et la séparation des tâches sont adéquates. Il existe toutefois un conflit hiérarchique au niveau de la gestion des crédits. En effet, la RC est en même temps conseillère, et à ce titre ses dossiers de crédit doivent passer par un contrôle formel de la Préposée aux Prêts. Or, celle-ci est hiérarchiquement en dessous de la RC.
- Il existe plusieurs contrôles hiérarchiques et de multiples vérifications aussi bien pour les décisions de crédits que pour les dépenses et les recrutements. Le processus d'approbation des crédits est respecté.
- La sécurisation des liquidités est basique et peut être améliorée : détention des clés d'accès au coffre fort par la caissière seule, vérification des dépassements de plafonds de liquidités à formaliser, etc.
- Le recrutement de caissières supplémentaires pour les points de services (Boukoki et Nouveau Marché) permettra peut-être de pallier ces faiblesses.

#### Audit interne

- Il n'existe pas d'auditeur interne au sein de la mutuelle. Toutefois, les membres de l'équipe de direction réalisent depuis quelques mois des visites terrain avec une fréquence aléatoire dans le but de vérifier le respect des procédures. Bien qu'utiles, ces contrôles ne sont pas encore suffisamment formalisés et ne suivent pas un plan exhaustif d'audit.
- Le Conseil de Surveillance vient en support dans le processus d'audit interne mais ses contrôles ne permettent pas de couvrir de manière adéquate les différents risques auxquels la mutuelle fait face.
- + Des contrôles externes fréquents permettent de limiter les carences internes<sup>o</sup>: inspections de la BCEAO, missions de contrôle de DID, etc.
- Les états financiers sont audités et certifiés chaque année même si plusieurs recommandations des auditeurs tardent à être prises en compte.

---

#### Axes d'amélioration

- Renforcer la sécurisation des liquidités.
- Réduire les possibilités de conflit hiérarchique dans l'approbation des crédits.
- Formaliser les fonctions d'audit interne exercées par la direction, ce qui ne requiert pas nécessairement le recrutement d'un auditeur interne.

---

#### Activités

Activités: produits et services est noté « b »

## Marketing et concurrence

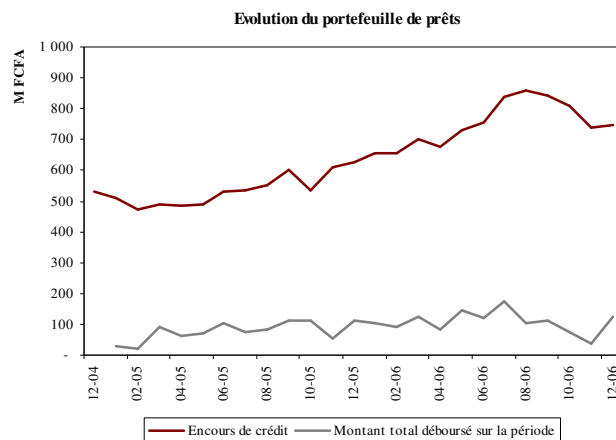
- + La MECREF présente un certain nombre d'avantages compétitifs qui portent sur :
  - > Un sentiment d'appropriation fort de son sociétariat (constitué de femmes microentrepreneures et salariées de Niamey et ses environs).
  - > Une forte crédibilité auprès de ses partenaires et de sa clientèle fondée sur une image de performance et de modernité.
- Toutefois la question majeure sur l'opportunité d'ouvrir le sociétariat aux hommes commence à se poser. L'ouverture de la MECREF aux hommes devrait permettre d'atteindre une population plus importante et avec des capacités économiques supérieures à la cible actuelle de femmes. Celle-ci engendrerait en revanche de nouveaux défis relatifs à la maîtrise de la croissance, à la qualité du portefeuille, et aurait un effet sur ce qui a jusqu'à maintenant constitué l'identité de la mutuelle: sa spécialisation au service des femmes.
- D'autres questions restent également d'actualité mais n'ont pas encore fait l'objet de réflexion et de décision :
  - > L'ouverture de points de services en dehors de la communauté urbaine de Niamey.
  - > Et la diversification de l'offre qui reste très peu variée.

## Méthodologie de Crédit

- + La méthodologie de crédit est simple et adaptée à la clientèle cible. La sélection des clients est faite sur la base de formulaires détaillés et les délais d'analyse sont courts même si le niveau d'information peut encore être amélioré.
- + Les deux niveaux de décision d'octroi des crédits sont pertinents et permettent une prise de décision rapide (voir Présentation de l'institution).
- + L'identification et le traitement de la défaillance sont rapides et efficaces avec une gradation des mesures coercitives : relances, visite de la conseillère ou de l'animatrice, déplacement du DG ou des élues, intervention de la police et de la justice si nécessaire.
- + Les animatrices et les conseillères présentent généralement de bonnes dispositions (expériences et compétences) pour effectuer leurs tâches correctement.
- Les conditions et la méthode crédit des crédits individuels et des crédits groupements, pratiquement identiques, n'ont pas été adaptées au profil de risque de chaque type de client.
- Le crédit aux groupements souffre plus particulièrement d'une garantie solidaire inefficace dans le cadre de groupes exclusivement créés pour avoir accès au crédit, sans une réelle cohésion interne.

- Il n'y a pas encore une politique de rééchelonnement claire et appliquée de manière uniforme ce qui peut être source de risque.

## Composition du portefeuille et évolution



- Au 31 décembre 2006, le portefeuille de crédit est composé à 76,5% de crédits individuels et à 23,4% de crédits aux groupements. Parmi les crédits individuels près de la moitié (42,2%) ont été contractés par des salariées.
- Après une croissance de 19% entre 2004 et 2005, le portefeuille a connu une régression de 11,2% entre 2005 et 2006. Celle-ci fait suite à la décision de geler les octrois de crédit après les difficultés rencontrées lors de la crise alimentaire traversée par le pays en 2005.

## Qualité du Portefeuille

- + La qualité du portefeuille de crédit est particulièrement bonne pour la sous-région. Le taux de PAR>31 est de 2,0% fin 2006 : inférieur à la limite du PAR>91 de 5% prescrite par la BCEAO et à la moyenne de 4,5% observée chez les institutions paires.
- Ce niveau de PAR a toutefois connu une dégradation car il était de 1,4% fin 2004 et a progressé en 2005 jusqu'à 4,7% suite à la crise alimentaire qu'a connu le pays à cette date. La détérioration du portefeuille est aujourd'hui concentrée sur les crédits aux groupements qui exigent une réflexion plus approfondie dans le suivi de la défaillance.

## Ratio de pertes sur prêt

- L'institution applique la prescription de la BCEAO en la matière : au delà de 365 jours de retard, l'institution raye systématiquement les crédits concernés tout en poursuivant un suivi extra comptable pour leur recouvrement.
- Le taux de pertes sur prêt a connu une dégradation forte sur la période, passant de 0,2% fin 2005 à 3,0% fin 2006.

Ceci s'explique principalement par le passage en pertes des crédits en retard de 2005 (crise alimentaire du pays).

## Diversification du portefeuille

- + La mutuelle présente une bonne diversification par type d'activité financée. Son portefeuille est dominé par le commerce (52,1%), l'habitat (22,6%) et les activités agropastorales (13,1%). Les autres activités financées sont : les services (5%), les objets sociaux (4,2%) et la scolarité. La concentration dans le secteur de l'embouche, qui a accentué les problèmes de portefeuille en 2005, a diminué de manière importante en 2006.
- Cependant, la diversification géographique est très faible. L'intervention de la mutuelle est concentrée dans la communauté urbaine de Niamey et ses environs où d'ailleurs certains quartiers sont encore mal desservis (zone est de Niamey)<sup>7</sup>. L'extension en dehors de Niamey n'est pas encore planifiée.
- Il y a une faible concentration du portefeuille sur quelques crédits : les 50 crédits les plus importants représentent 20% de l'encours et le montant du crédit le plus important n'atteint pas 10 M FCFA (15 200 EUR).

## Couverture du risque de crédit

- La dotation aux provisions pour pertes sur prêts est conforme aux prescriptions de la BCEAO en la matière ; elle n'est par conséquent pas assez prudente.
- Les garanties déposées sont très rarement réalisées et la caution solidaire ne fonctionne pas toujours très bien en particulier dans les groupements uniquement formés pour avoir accès au crédit et qui ne jouissent pas d'une cohésion et d'une solidarité internes fortes.
- + Les garanties par nantissement de salaires sont en revanche très efficaces.
- + Le portefeuille à risque net de provisions reste néanmoins faible comparé aux fonds propres détenus par la mutuelle.

## Activités d'épargne

- Malgré une hausse importante de 35,6% du nombre d'épargnants sur la période, l'encours global a connu une hausse plus faible de 6,1% entre fin 2004 et fin 2006 et une baisse entre 2005 et 2006. Cette tendance s'explique essentiellement par la baisse progressive de l'encours moyen par épargnant qui est passé de 108 à 84 EUR sur la période et par la corrélation entre l'épargne de garantie et l'encours de crédit, qui a lui-même connu une baisse.
- L'épargne de la MECREF est essentiellement composée de l'épargne à vue (67% en 2006) et de l'épargne nantie

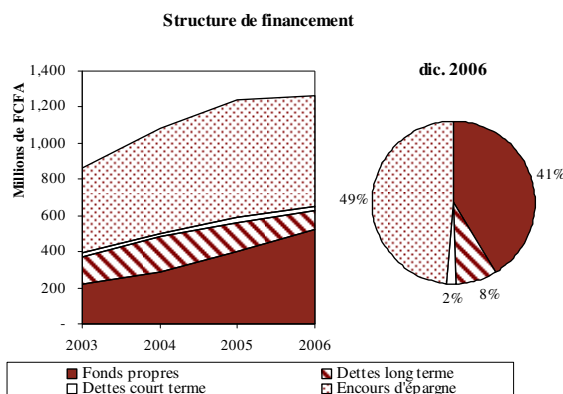
(31% en fin 2006). L'épargne à terme et l'épargne tontine restent encore très faibles (respectivement 0,8% et 0,5% du total en 2006) car leurs conditions ne sont pas encore attractives pour la clientèle cible<sup>8</sup>.

## Axes d'amélioration

- Diversification de la gamme de produits afin de mieux répondre aux besoins des membres.
- Adaptation des méthodologies de crédit de chaque produit pour mieux prendre en compte les spécificités et les profils de risque différents.
- Réflexion à mener sur la pertinence de l'ouverture des activités de crédit aux hommes.
- Dynamisation des politiques de mobilisation de l'épargne à terme.

## ■ Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »



## Gestion Actif/ Passif

- La MECREF ne mène pas une politique de gestion actif/passif très approfondie. Toutefois elle n'est pas exposée aux risques de taux de change et n'est exposée qu'au risque de maturité en raison de la forte contribution de l'épargne à vue dans sa structure de financement. Toutefois, ce risque est mitigé par une bonne capitalisation et par un portefeuille de prêts composé exclusivement de crédits court terme.
- + La mutuelle présente un bon niveau de solvabilité avec un effet de levier dégressif et assez bas pour une institution se finançant par l'épargne (de 2,94 en 2003 à 1,41 en 2006). Les reports à nouveaux et réserves représentent fin 2006 62% du capital social, reflétant une forte capacité d'autofinancement.
- + L'institution est relativement bien protégée contre des risques de retrait d'épargne. L'épargne nantie représente 31% de l'encours d'épargne et ne présente pas de risque de retrait tandis que les dépôts à vue, bien qu'exigibles à

<sup>7</sup> L'ouverture d'un troisième point de service était prévue sur cette zone sur l'année 2006 mais n'a pas été réalisé à cause des difficultés rencontrées sur le recouvrement des crédits en 2005.

<sup>8</sup> Par exemple, le montant minimum requis pour l'épargne à terme est de 200 000 FCFA soit 305 EUR.

tout moment, présentent une stabilité historique. L'institution dispose par ailleurs de DAT substantiels facilement liquidables (plus de 400 M FCFA) qui lui permettent de faire face à des cas de retrait massif de l'épargne à vue des membres. Ils représentent fin 2006 74,5% de l'épargne totale.

## Stratégie de financement

- + La MECREF ne présente pas un besoin de financement important au regard de l'échelle actuelle de ses activités.
- Elle présente le potentiel pour atteindre une échelle supérieure d'activité mais n'a pas encore défini une stratégie de financement proactive de cette croissance.
- En particulier, elle n'a pas développé une politique dynamique de mobilisation de financement long par une offre d'épargne à terme adaptée. Cette dernière représente moins de 1% du total passif.

## Gestion de la liquidité

- La MECREF jouit d'un niveau de liquidité excessif, ce qui reflète une réflexion insuffisante sur l'optimisation des actifs: liquidités représentent 9,4% des actifs, investissements court terme (DAT à moins d'un an) représentent 36,2% des actifs. L'intermédiation est quasiment nulle, puisque liquidités et investissement court terme représentent 94% de l'épargne.
- La gestion de la liquidité est centralisée au siège et ne fait pas l'objet d'une projection même à court terme.

## Axes d'amélioration

- Diversification de la structure de financement (faible épargne à terme et recherche de financements externes encore timide).
- Optimisation de la trésorerie.

## ▪ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « b »

## Analyse de la rentabilité

- L'analyse de la rentabilité de la MECREF au travers de ratios basés sur le portefeuille de prêts tels que le ratio de charges d'exploitation est biaisée par le fait que l'institution se finance dans une large mesure par l'épargne qu'elle collecte. De la même manière, les ratios de productivité, notamment le nombre d'emprunteurs par employé, ne tiennent pas compte des ressources humaines consacrées à la collecte de l'épargne.
- + La MECREF a jusqu'à maintenant présenté une bonne santé financière et a atteint depuis plusieurs années son autonomie opérationnelle (138, % fin 2006).
- + Les indicateurs de rentabilité financière sont également positifs (ROE de 10,3% et ROA de 3,8% fin 2006) et

placent l'institution parmi les plus performantes de son groupe de pairs.

- Les taux d'intérêts appliqués lui permettent de couvrir correctement des charges opérationnelles (16,6% fin 2006) et des charges financières basses (ratio de charges de financement de 0,1% fin 2006).
- Néanmoins, la qualité du portefeuille s'est détériorée à cause de la crise alimentaire à partir de 2005 sous-estimant les coûts de provisions (voir section « A ») et les charges opérationnelles cachent un sous-investissement dans le personnel. Les initiatives prises dans ce sens (recrutement de deux conseillères et de deux caissières) doivent engendrer une hausse des charges d'exploitation.
- Les charges financières basses traduisent le faible recours au financement commercial et une rémunération réduite de l'épargne à terme, par ailleurs peu importante. Cette situation conservatrice ne permet pas à la mutuelle d'utiliser son potentiel important de croissance surtout en dehors de la Communauté urbaine de Niamey.
- Plus généralement, la mutuelle a une politique timide d'investissement (location des bâtiments, pas de recrutement de personnel de support), ce qui limite un emploi plus important de ses ressources disponibles.
- En termes de perspectives de rentabilité, la mutuelle ne devrait pas connaître de changement majeur de sa situation actuelle sauf si elle lance une politique de croissance forte qui modifierait son échelle d'activité courante.

*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

	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005	Déc. 2006
<b>Portefeuille de prêt</b>				
<b>Evolution du portefeuille</b>				
Encours de crédit	808 099	956 700	1 146 637	1 012 787
Encours de crédit (FCFA)	530 032 154	627 499 285	752 079 337	664 287 082
Evolution	19,9%	18,4%	19,9%	(11,7%)
Encours de prêt moyen	740 930	882 399	1 051 668	1 079 712
Emprunteurs actifs	ND	1 016	1 360	1 138
Evolution	ND	ND	33,9%	(16,3%)
Encours moyen par client	ND	942	843	890
% du PIB par habitant	ND	470,8%	421,6%	445,0%
Prêt moyen au déboursement	ND	1 080	1 090	1 054
% du PIB par habitant	ND	540,1%	544,9%	527,2%
<b>Qualité du portefeuille</b>				
Prêts rééchelonnés	ND	ND	ND	ND
PAR 31-365	ND	1,4%	4,7%	2,0%
PAR > 365	ND	0,0%	0,2%	3,3%
Taux de pertes sur prêts	ND	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Couverture du risque de crédit</b>				
Ratio de couverture du risque	ND	42,6%	25,2%	57,2%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	ND	1,8%	6,8%	2,8%
<b>Epargne</b>				
Encours d'épargne	710 210	881 906	991 063	935 971
Encours d'épargne (FCFA)	465 826 632	578 442 422	650 038 390	613 903 521
Evolution	7,1%	24,2%	12,4%	(5,6%)
% épargne obligatoire	37,2%	30,2%	32,0%	31,0%
% épargne volontaire	62,8%	69,8%	68,0%	69,0%
Epargnants actifs	6 459	8 202	9 966	11 129
Evolution	21,9%	27,0%	21,5%	11,7%
Encours moyen par épargnant	110	108	99	84
Obligatoire	ND	ND	ND	ND
Volontaire	ND	ND	ND	ND
<b>Employés</b>				
Nombre total d'employés	14	19	19	19
% Agents de crédit	43%	32%	32%	32%
Taux de renouvellement du personnel	7%	0%	0%	0%
<b>Analyse financière</b>				
ROE	11,1%	11,3%	16,2%	10,3%
Dettes / Fonds propres	2,9x	2,8x	2,1x	1,4x
ROA	2,5%	3,0%	4,8%	3,8%
<b>Structure de rentabilité</b>				
Rendement du portefeuille	21,4%	20,1%	22,6%	20,6%
Ratio de charges d'exploitation	16,5%	16,4%	16,2%	16,6%
Coût par emprunteur	ND	142	125	157
Emprunteurs par employé	ND	53	72	60
Emprunteurs par agent de crédit	ND	169	227	190
Encours moyen par client (EUR)	ND	942	843	890
Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
Coût de l'épargne	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Coût des emprunts	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	0,9%	0,2%	1,0%	1,0%
PAR 31-365	ND	1,4%	4,7%	2,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,2%	3,0%
<b>Optimisation des ressources</b>				
Encours de prêts / Actif total	61,2%	57,8%	60,0%	51,0%
Revenus des placements en % des revenus financiers	0,0%	6,5%	5,9%	10,2%
<b>Liquidité</b>				
Encours de prêts / encours d'épargne	113,8%	108,5%	115,7%	108,2%
Liquidité / Actif total (LAR)	14,0%	16,7%	11,6%	9,4%
<b>Ratios ajustés</b>				
Ratio de charges d'ajustement	1,9%	4,3%	7,1%	2,8%
AROE	6,0%	1,5%	2,0%	6,0%
AROA	1,3%	0,4%	0,6%	2,2%
Autonomie financière	111,5%	103,2%	104,1%	119,2%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	16,5%	16,4%	16,2%	16,6%
Ratio ajusté de charges de financement	1,9%	3,8%	6,8%	2,3%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	0,9%	0,7%	1,3%	1,5%
Taux de change 1 EUR = xx FCFA	655,9	655,9	655,9	655,9

MECREF Bilan	EUR				FCFA				Evolution		
	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	2004/2003	2005/2004	2006/2005
<b>ACTIF</b>	<b>860 977 995</b>	<b>1 079 794 599</b>	<b>1 238 117 227</b>	<b>1 264 804 221</b>	<b>1 312 667</b>	<b>1 646 279</b>	<b>1 887 662</b>	<b>1 928 349</b>	<b>25,4%</b>	<b>14,7%</b>	<b>2,2%</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>	<b>684 042 519</b>	<b>840 100 683</b>	<b>1 146 622 263</b>	<b>949 532 394</b>	<b>1 042 907</b>	<b>1 280 837</b>	<b>1 748 166</b>	<b>1 447 679</b>	<b>22,8%</b>	<b>36,5%</b>	<b>(17,2%)</b>
Disponibilités	120 558 064	179 929 209	143 629 654	119 226 970	183 806	274 324	218 981	181 776	49,2%	(20,2%)	(17,0%)
Investissements CT - valeur nette	177 469 168	239 572 509	301 243 628	457 412 628	270 574	365 258	459 283	697 382	35,0%	25,7%	51,8%
Encours net de prêts à CT	374 052 629	408 413 122	683 890 695	352 785 242	570 289	622 676	1 042 675	537 864	9,2%	67,5%	(48,4%)
Encours brut de prêts	376 898 870	412 169 958	693 095 633	372 287 907	574 629	628 404	1 056 709	567 599	9,4%	68,2%	(46,3%)
Provisions pour pertes sur prêts	2 846 241	3 756 836	9 204 938	19 502 665	4 339	5 728	14 034	29 734	32,0%	145,0%	111,9%
Intérêts courus non échus	7 198 667	8 889 687	9 024 869	8 740 220	10 975	13 553	13 760	13 326	23,5%	1,5%	(3,2%)
Sur encours de prêts	7 198 667	8 889 687	9 024 869	8 740 220	10 975	13 553	13 760	13 326	23,5%	1,5%	(3,2%)
Sur investissements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	4 763 991	3 296 156	8 833 417	11 367 334	7 263	5 025	13 468	17 331	(30,8%)	168,0%	28,7%
<b>Actifs long terme (LT)</b>	<b>176 935 476</b>	<b>239 693 916</b>	<b>91 494 964</b>	<b>315 271 827</b>	<b>269 760</b>	<b>365 443</b>	<b>139 495</b>	<b>480 671</b>	<b>35,5%</b>	<b>(61,8%)</b>	<b>244,6%</b>
Investissements LT - valeur nette	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT	153 133 284	215 329 327	58 983 704	291 999 175	233 470	328 296	89 928	445 189	40,6%	(72,6%)	395,1%
Immobilisations - valeur nette	23 740 794	24 303 191	28 394 630	20 149 140	36 196	37 053	43 291	30 720	2,4%	16,8%	(29,0%)
Autres actifs LT	61 398	61 398	4 116 630	3 123 512	94	94	6 276	4 762	0,0%	6 604,8%	(24,1%)
<b>PASSIF</b>	<b>860 977 995</b>	<b>1 079 794 599</b>	<b>1 238 117 227</b>	<b>1 264 804 220</b>	<b>1 312 667</b>	<b>1 646 279</b>	<b>1 887 662</b>	<b>1 928 349</b>	<b>25,4%</b>	<b>14,7%</b>	<b>2,2%</b>
<b>Dettes</b>	<b>642 443 860</b>	<b>791 493 380</b>	<b>836 662 485</b>	<b>740 363 640</b>	<b>979 484</b>	<b>1 206 729</b>	<b>1 275 595</b>	<b>1 128 775</b>	<b>23,2%</b>	<b>5,7%</b>	<b>(11,5%)</b>
Dettes court terme	490 580 679	595 630 199	674 399 304	640 000 459	747 950	908 111	1 028 204	975 759	21,4%	13,2%	(5,1%)
Epargne à vue	290 291 132	400 080 794	428 773 508	415 030 985	442 584	609 972	653 718	632 766	37,8%	7,2%	(3,2%)
Epargne de garantie	173 480 500	174 627 500	208 097 500	190 546 425	264 492	266 241	317 270	290 511	0,7%	19,2%	(8,4%)
Dépôts à court terme	2 055 000	3 695 000	13 005 991	8 199 196	3 133	5 633	19 829	12 501	79,8%	252,0%	(37,0%)
Emprunts à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts à payer	9 757	39 128	161 391	-	15	60	246	-	301,0%	312,5%	(100,0%)
Autres dettes court terme	24 744 290	17 187 777	24 360 914	26 223 853	37 726	26 205	37 141	39 981	(30,5%)	41,7%	7,6%
Dettes long terme	151 863 181	195 863 181	162 263 181	100 363 181	231 534	298 617	247 390	153 016	29,0%	(17,2%)	(38,1%)
Dépôts à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme	151 863 181	195 863 181	162 263 181	100 363 181	231 534	298 617	247 390	153 016	29,0%	(17,2%)	(38,1%)
Autres dettes long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fonds propres</b>	<b>218 534 135</b>	<b>288 301 219</b>	<b>401 454 742</b>	<b>524 440 580</b>	<b>333 182</b>	<b>439 551</b>	<b>612 067</b>	<b>799 574</b>	<b>31,9%</b>	<b>39,2%</b>	<b>30,6%</b>
Capital social	8 720 500	10 926 500	13 350 500	14 770 500	13 295	16 659	20 354	22 519	25,3%	22,2%	10,6%
Fonds propres issus de subventions	19 980 020	12 288 980	24 939 983	16 089 334	30 462	18 736	38 024	24 530	(38,5%)	102,9%	(35,5%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention	159 159 382	208 411 506	281 890 026	350 406 513	242 658	317 749	429 776	534 238	30,9%	35,3%	24,3%
dont exercice en cours	37 025 289	49 252 124	73 478 520	68 516 487	56 450	75 091	112 027	104 462	33,0%	49,2%	(6,8%)
Autres	30 674 233	56 674 233	81 274 233	143 174 233	46 767	86 407	123 913	218 287	84,8%	43,4%	76,2%

MECREF	FCFA				EUR				Evolution		
Compte de résultat	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	2004/2003	2005/2004	2006/2005
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>	<b>104 170 810</b>	<b>124 487 243</b>	<b>174 487 819</b>	<b>172 036 228</b>	<b>158 821</b>	<b>189 796</b>	<b>266 028</b>	<b>262 290</b>	<b>19,5%</b>	<b>40,2%</b>	<b>(1,4%)</b>
Revenus du portefeuille	104 170 810	116 380 552	155 964 052	146 134 302	158 821	177 436	237 786	222 800	11,7%	34,0%	(6,3%)
Intérêts reçus sur prêts	97 977 374	106 937 602	147 660 045	139 503 244	149 379	163 039	225 126	212 690	9,1%	38,1%	(5,5%)
Frais et commissions sur prêts	6 193 436	9 442 950	8 304 007	6 631 058	9 443	14 397	12 660	10 110	52,5%	(12,1%)	(20,1%)
Pénalités reçues sur prêts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements	-	8 106 691	10 254 677	17 565 208	-	12 360	15 635	26 780	-	26,5%	71,3%
Autres produits liés aux services financiers	-	-	8 269 090	8 336 718	-	-	12 607	12 710	-	-	0,8%
<b>Intérêts versés et charges assimilées (b)</b>	<b>64 789</b>	<b>104 797</b>	<b>367 697</b>	<b>361 360</b>	<b>99</b>	<b>160</b>	<b>561</b>	<b>551</b>	<b>61,8%</b>	<b>250,9%</b>	<b>(1,7%)</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts versés sur épargne	45 154	87 185	261 156	260 072	69	133	398	397	93,1%	199,5%	(0,4%)
Charges nettes d'ajustement pour inflation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers	19 635	17 612	106 541	101 288	30	27	162	154	(10,3%)	504,9%	(4,9%)
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>	<b>104 106 021</b>	<b>124 382 446</b>	<b>174 120 122</b>	<b>171 674 868</b>	<b>158 722</b>	<b>189 636</b>	<b>265 467</b>	<b>261 739</b>	<b>19,5%</b>	<b>40,0%</b>	<b>(1,4%)</b>
<b>Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)</b>			<b>6 605 694</b>	<b>6 824 532</b>	<b>6 460</b>	<b>1 588</b>	<b>10 071</b>	<b>10 405</b>	<b>(75,4%)</b>	<b>534,4%</b>	<b>3,3%</b>
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés	4 236 880	1 041 275	6 605 694	10 297 727	6 460	1 588	10 071	15 700	(75,4%)	534,4%	55,9%
Recouvrement de prêts rayés	-	-	-	3 473 195	-	-	-	5 295	-	-	-
<b>Charges d'exploitation (e)</b>	<b>80 025 801</b>	<b>94 687 913</b>	<b>111 706 414</b>	<b>117 387 981</b>	<b>122 009</b>	<b>144 363</b>	<b>170 310</b>	<b>178 972</b>	<b>18,3%</b>	<b>18,0%</b>	<b>5,1%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)	36 194 463	43 476 884	47 947 317	44 141 628	55 183	66 286	73 102	67 299	20,1%	10,3%	(7,9%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)	43 831 338	51 211 029	63 759 097	73 246 353	66 826	78 077	97 209	111 673	16,8%	24,5%	14,9%
Dépréciation et amortissement	8 786 103	11 136 823	13 184 695	11 818 606	13 395	16 979	20 102	18 019	26,8%	18,4%	(10,4%)
Conseil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicité et relation publiques	537 000	792 150	404 000	2 242 687	819	1 208	616	3 419	47,5%	(49,0%)	455,1%
Primes d'assurance	1 855 975	2 017 054	1 247 866	2 232 828	2 830	3 075	1 903	3 404	8,7%	(38,1%)	78,9%
Frais postaux et de télécommunications	2 045 918	2 627 871	4 119 505	4 250 413	3 119	4 007	6 281	6 480	28,4%	56,8%	3,2%
Frais de formation	5 392 000	6 784 765	10 046 574	8 440 535	8 221	10 344	15 317	12 869	25,8%	48,1%	(16,0%)
Impôts et taxes	932 022	1 030 900	755 892	2 190 458	1 421	1 572	1 152	3 340	10,6%	(26,7%)	189,8%
Eau et électricité	1 983 325	2 271 651	3 431 572	3 819 579	3 024	3 463	5 232	5 823	14,5%	51,1%	11,3%
Locations	4 560 000	4 560 000	7 548 291	8 160 000	6 952	6 952	11 508	12 441	0,0%	65,5%	8,1%
Autres	17 738 995	19 989 815	23 020 702	30 091 247	27 045	30 477	35 098	45 878	12,7%	15,2%	30,7%
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]</b>	<b>19 843 340</b>	<b>28 653 258</b>	<b>55 808 014</b>	<b>47 462 355</b>	<b>30 254</b>	<b>43 685</b>	<b>85 086</b>	<b>72 362</b>	<b>44,4%</b>	<b>94,8%</b>	<b>(15,0%)</b>
Impôt sur les bénéfices (g)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]</b>	<b>19 843 340</b>	<b>28 653 258</b>	<b>55 808 014</b>	<b>47 462 355</b>	<b>30 254</b>	<b>43 685</b>	<b>85 086</b>	<b>72 362</b>	<b>44,4%</b>	<b>94,8%</b>	<b>(15,0%)</b>
Produits non-opérationnels (i)	1 276 311	2 846 923	12 064 619	1 680 636	1 946	4 340	18 394	2 562	123,1%	323,8%	(86,1%)
Charges non-opérationnelles (j)	-	-	67 003	196 778	-	-	102	300	-	-	193,7%
<b>Résultat net avant subventions [k=h+i-j]</b>	<b>21 119 651</b>	<b>31 500 181</b>	<b>67 805 630</b>	<b>48 946 213</b>	<b>32 199</b>	<b>48 026</b>	<b>103 378</b>	<b>74 625</b>	<b>49,2%</b>	<b>115,3%</b>	<b>(27,8%)</b>
Subventions (l)	15 905 638	17 751 943	5 672 890	19 570 274	24 250	27 065	8 649	29 837	11,6%	(68,0%)	245,0%
<b>Résultat net [m=k+l]</b>	<b>37 025 289</b>	<b>49 252 124</b>	<b>73 478 520</b>	<b>68 516 487</b>	<b>56 450</b>	<b>75 091</b>	<b>112 027</b>	<b>104 462</b>	<b>33,0%</b>	<b>49,2%</b>	<b>(6,8%)</b>

## ■ 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+	<b>Excellent</b>
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+	<b>Bon</b>
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+	<b>Minimum requis</b>
C	Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
C-	
D	<b>Insuffisant</b>
	Procédures en place mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées / Risque à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
E	<b>Risque de défaillance immédiate ou Très insuffisant</b>
	Danger immédiat/latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable.