

## RMCR, Mali

Créé en 2000, le Réseau de Micro institutions de Croissance de Revenus (RMCR) est une ONG à but non lucratif initiée par World Vision Mali (WV Mali), avec la participation du Bureau d'Assistance et de Développement Social (BADS) et l'Association Malienne des Femmes des Eglises Protestantes (AMAFEP). Le RMCR propose des produits d'épargne et de crédit aux pauvres producteurs, essentiellement les femmes, à travers 12 Caisses de Croissance de Revenus (CCR) réparties dans 3 des 8 régions administratives du Mali. Au 30 septembre 2009, l'institution comptait 17 980 emprunteurs actifs et 27 830 épargnants actifs pour des encours respectifs de 1,3 MM FCFA (1,9 M EUR) et 442,9 M FCFA (675,3 K EUR).

### Rating GIRAFE

#### Rating

**C-**

#### Tendance

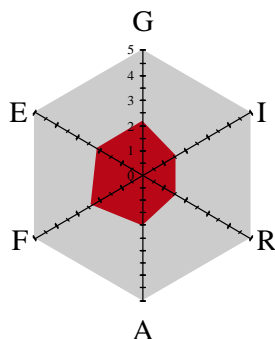
**Incertaine**

#### Date

**Décembre 2009**

Valide jusqu'en novembre 2010

#### Détail de la note



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

#### Contact Planet Rating

Youssef SY

ysy@planetrating.com

+221 33 825 75 40

#### Contact IMF

Bandiougou Charles Coulibaly

Rue 270 porte 236 Route de l'Aéroport

Kalaban Coura. BP 2347 Bamako, Mali

+ 223 220 9118

bandiougou\_charles\_Coulibaly@wvi.org

REF: YS/160209

#### Eléments-clés de la notation

- Le RMCR est une institution rentable avec un ROA sans subvention faible (1,4% en 2009). Cette rentabilité est toutefois assez précaire car reposant sur une structure peu viable sachant que le RMCR est toujours exonéré de plusieurs charges opérationnelles et bénéficie essentiellement de financements à taux zéro.
- Les membres du CA partagent la mission et la vision du RMCR et reçoivent une information de pilotage à fréquence assez régulière et de qualité relativement acceptable pour avoir une idée générale sur la performance de l'institution.
- Toutefois, le processus de prise de décision n'est pas encore suffisamment efficace, participatif et transparent.
- Au niveau de l'équipe de direction, un renforcement des compétences est nécessaire en gestion du portefeuille, analyse financière, gestion des risques et RH.
- En outre, les incertitudes sur le départ de l'actuel Directeur ont affaibli le niveau d'engagement de l'équipe. Si des mesures d'accompagnement concrètes ne sont pas prises, le départ du Directeur actuel pourrait affecter la performance opérationnelle du RMCR.

#### Tendance

La tendance « **Incertaine** » se justifie par les incertitudes constatées dans la mise en œuvre d'une stratégie efficace pour renforcer la gestion du portefeuille de crédit, améliorer la qualité de l'information et faciliter la période de transition avec le départ prochain de l'actuel Directeur du RMCR.

#### Indicateurs de performance

| EUR   | sept. 2006 | sept. 2007 | sept. 2008 | sept. 2009 |
|---|------------|------------|------------|------------|
| Actif   | 834 950    | 1 326 730  | 2 152 692  | 2 780 039  |
| Encours de crédit                                     | 508 584    | 1 022 809  | 1 726 052  | 1 979 184  |
| Emprunteurs actifs                                    | 10 863     | 15 908     | 18 463     | 17 980     |
| Encours moyen par client                              | 47         | 64         | 93         | 110        |
| Encours d'épargne                                     | 234 239    | 345 137    | 542 482    | 675 299    |
| Épargnants actifs                                     | 16 197     | 19 336     | 23 738     | 27 830     |
| Employés  | 41         | 52         | 71         | 91         |
| ROE   | (7,0%)     | 1,6%       | 9,7%       | 2,3%       |
| ROA (sans subventions)                                | (3,6%)     | 0,9%       | 5,4%       | 1,4%       |
| Dettes / Fonds propres                                | 0,42x      | 0,75x      | 0,85x      | 0,55x      |
| Rendement du portefeuille                             | 21,6%      | 25,6%      | 26,9%      | 24,6%      |
| Ratio de charges d'exploitation                       | 28,6%      | 28,6%      | 22,1%      | 24,5%      |
| Ratio de charges de financement                       | 0,2%       | 0,1%       | 0,0%       | 0,0%       |
| Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts | (1,3%)     | (0,2%)     | 0,9%       | 2,2%       |
| PAR 31-180  | 1,1%       | 0,3%       | 1,0%       | 2,2%       |
| PAR > 180   | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 1,0%       |
| Taux de pertes sur prêts                              | 0,0%       | 1,6%       | 0,6%       | 0,7%       |

Note: Le PAR est sous-estimé ; il devrait être deux fois plus important en 2009, voire plus en 2008.

## Secteur de la microfinance

Initialement rurale, la microfinance au Mali vit le jour en 1986 (en Pays Dogon) avec la création des premières Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (CVECA). En 1987, Kafo Jiginew entre dans le marché et se focalise dans la zone cotonnière. L'arrivée, dans les années 90, des bailleurs de fonds tels que la Banque Mondiale, l'ACDI, l'USAID, GTZ et l'AFD, va propulser le secteur de la microfinance dans une nouvelle dynamique.

Après plus de deux décennies d'existence, l'industrie de la microfinance compte aujourd'hui 58 institutions, avec 934 932 personnes desservies et un taux de pénétration avoisinant 47%<sup>1</sup>, pour un encours de crédit de 110 M EUR. La couverture géographique du pays s'est densifiée au cours des dernières années, toutefois, on note toujours de grandes disparités entre les régions et une concentration des activités de microfinance dans quelques villes dont Bamako et Kayes. Ce phénomène engendre souvent des situations d'endettement croisé en l'absence de centrale des risques et d'échanges systématiques entre les IMF.

Les systèmes financiers décentralisés (SFD) au Mali peuvent être classés en quatre catégories et sont regroupés au sein de l'Association Professionnelle des Institutions de la Micro finance du Mali (APIM/Mali) :

- Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, dont la plus importante est Kafo Jiginew. Ces institutions (plus de 60% des IMF) concentrent près de 90% des encours de dépôts et plus de 80% des encours de crédit ;
- Les systèmes de crédit solidaire au nombre de 8 dont le RMCR. Ils sont généralement initiés par des ONG et fournissent aussi bien des services financiers (prêts) que non financiers (éducation, santé) ;
- Les Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (CVECA) au nombre de 6. Les CVECA sont autogérées par les populations rurales et comptent actuellement 87 caisses, 27 873 membres, un encours moyen de dépôts de 341 M FCFA (520 K EUR) et un encours moyen de crédit de 372 M FCFA (567 K EUR)<sup>2</sup> ;
- Les Sociétés Anonymes (SA) (AZAOUUD FINANCE, TJILLY FINANCE et HAOUSSA FINANCE). Elles ont récemment émergé au Mali.

| IMF                  | Crédit<br>M EUR | %           | Clients<br>actifs | Épargne<br>EUR | %           |
|----------------------|-----------------|-------------|-------------------|----------------|-------------|
| Kafo Jiginew         | 21,30           | 19,4%       | 71 162            | 17,53          | 24,0%       |
| Nyesigiso            | 13,75           | 12,5%       | 21 791            | 11,01          | 15,0%       |
| Jemeni               | 13,12           | 12,0%       | 9 012             | 8,76           | 12,0%       |
| CAECE - Jigiseme     | 8,32            | 7,6%        | 3 935             | 6,47           | 8,8%        |
| Kondo Jigima         | 7,95            | 7,2%        | 20 247            | 8,10           | 11,1%       |
| Miselini             | 3,14            | 2,9%        | 19 211            | 1,53           | 2,1%        |
| Piyeli               | 2,94            | 2,7%        | 6 781             | 0,78           | 1,1%        |
| <b>RMCR</b>          | <b>1,73</b>     | <b>1,6%</b> | <b>18 463</b>     | <b>0,54</b>    | <b>0,7%</b> |
| PASECA-Kayes         | 1,35            | 1,2%        | 8 839             | 1,34           | 1,8%        |
| CVECA Kita/Bafoulabé | 0,94            | 0,9%        | 7 028             | 0,34           | 0,5%        |
| CVECA San Djenné     | 0,52            | 0,5%        | 6 115             | 0,26           | 0,4%        |
| CVECA Pays Dogon     | 0,48            | 0,4%        | 8 410             | 0,30           | 0,4%        |
| Soro Yiriwaso        | 0,32            | 0,3%        | 40 037            | 0,66           | 0,9%        |
| Autres               | 33,90           | 30,9%       | n.a               | 15,55          | 21,2%       |
| <b>Total</b>         | <b>109,76</b>   | <b>100%</b> | <b>n.a</b>        | <b>73,18</b>   | <b>100%</b> |

Sources : MiX - déc. 2008, sauf Jemeni, CAECE - Jigiseme, Piyeli (MiX - déc. 2007) et RMCR (Planet Rating - sept. 2008).

La Stratégie Nationale de la Microfinance précédemment élaborée pour la période 2002-2006 a été mise à jour en décembre 2006 pour la période 2007-2011 avec pour objectif principal d'améliorer l'accès à des services financiers diversifiés et innovants pour une large majorité des populations pauvres ou à faibles revenus<sup>3</sup>, de manière équitable sur l'ensemble du territoire. Un Plan d'Actions a été assorti à cette nouvelle stratégie comprenant trois principaux axes stratégiques : 1) renforcer l'environnement institutionnel, légal et réglementaire en vue de sécuriser le secteur et de l'accompagner dans son développement ; 2) poursuivre l'assainissement du secteur et la consolidation des SFD, ainsi que leur instance de représentation en vue de professionnaliser le secteur et 3) favoriser un accès large et diversifié aux services financiers par la mise en place de mécanismes et outils innovants et adaptés tout en approfondissant l'articulation entre les SFD, le secteur bancaire et les autres institutions financières.

Aujourd'hui encore, le secteur de la microfinance au Mali reste confronté à d'importantes difficultés notamment au niveau de la gouvernance des IMF, de la qualité de l'information produite, de l'insuffisance du contrôle interne et des ressources financières, etc. Ainsi plusieurs IMF maliennes traversent une situation difficile notamment Jemini qui souffre entre autres de difficultés de trésorerie entraînant la fermeture de certaines de ses agences et Kolon Kafoso qui a fait faillite et a été placée sous administration provisoire.

Les institutions d'épargne et de crédit maliennes sont sous la tutelle de deux entités principales. A l'échelle nationale, la Cellule de Contrôle et de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (CCS/SFD<sup>4</sup>) qui est rattachée au

<sup>1</sup> Rapport 2007 de la CCS/SFD.

<sup>2</sup> Données du Rapport d'activités 2008, CIDR, p4/11.

<sup>3</sup> Micro, petites et moyennes entreprises.

<sup>4</sup> La CCS/SFD a été créée le 06 janvier 2006 par la loi n° 06-002.

Ministère de l'Économie et des Finances supervise les institutions, tandis que le Centre de Promotion et d'Appui des Systèmes Financiers Décentralisés (CPA/SFD<sup>5</sup>) qui est rattaché au Ministère de l'Industrie et du Commerce, est chargé de promouvoir le secteur, d'élaborer la stratégie nationale pour la microfinance et de suivre l'application de cette dernière.

Au niveau sous régional, c'est la BCEAO qui définit le cadre réglementaire applicable aux institutions de microfinance à travers la loi PARMEC. La BCEAO a entrepris la révision de la loi PARMEC au milieu des années 2000, afin d'élargir le cadre juridique dans lequel les institutions peuvent exercer leurs activités, permettant ainsi aux sociétés anonymes et aux ONG de bénéficier d'un statut définitif plutôt que de conventions quinquennales. En outre, cette nouvelle loi, en vigueur au Mali depuis le premier trimestre 2009, devrait pallier les faiblesses du cadre réglementaire précédent : ratios prudentiels insuffisants, difficulté à opérer pour les institutions non-mutualistes, format comptable peu adapté aux activités de microfinance, etc.

A ces deux instances, s'ajoute le Groupe Consultatif National pour la Microfinance (GCNM<sup>6</sup>) dont la mission est de renforcer la concertation entre les SFD, les bailleurs de fonds et les autorités de tutelle, orienter, piloter et suivre le développement de la Microfinance au Mali.

## Environnement politique et économique

### L'or, valeur refuge

L'activité a progressé en 2008, portée par l'envolée des cours de l'or et du coton. Elle devrait bénéficier en 2009 de l'extension du réseau de télécommunication et de la mise en exploitation de nouvelles mines d'or, l'or étant appelé à rester une valeur refuge dans un contexte international tourmenté. En dépit du relèvement des prix aux producteurs, le niveau de production du coton pourrait s'avérer plus mitigé que prévu, en raison du coût élevé des engrais et de l'attractivité exercée par la culture des céréales. Avec un taux de pauvreté de 70%, la croissance demeurera contrainte par un réseau de transport et d'énergie insuffisant. La politique visant la hausse de la production de riz a permis en 2008 de contenir l'envolée des prix. En 2009, sous réserve d'une campagne agricole favorable, elle devrait se replier à 3%.

### IDE en hausse

Les comptes publics, grevés par une base fiscale étroite, devraient bénéficier en 2009 du repli des prix des matières

premières et du parachèvement des privatisations dans le secteur du coton et des télécommunications. Le compte courant, qui pâtit de coûts de transports élevés et du rapatriement des bénéficiaires, pourrait profiter en 2009 du repli des cours du pétrole et de la dépréciation du CFA favorable aux exportations de coton. L'aide publique continuera de couvrir une part importante des besoins de financement. Par ailleurs, l'afflux croissant d'IDE dans le secteur aurifère devrait permettre de continuer de dégager d'importantes réserves de changes. La position extérieure du Mali, qui s'est sensiblement redressée grâce aux annulations de dette dans le cadre des initiatives PPTTE et IADM, s'en trouve consolidée.

### Instabilité dans le Nord

En dépit de l'accord de paix signé en juillet 2008, la situation sécuritaire au nord du Mali demeure préoccupante. Alors que le gouvernement peine à poursuivre les négociations avec les différentes rébellions armées touarègues, il doit également faire face à la présence de groupuscules islamistes radicaux. Pour autant, le Mali devrait bénéficier de la stabilisation de la situation de la Côte d'Ivoire voisine et rester engagé sur la voie des réformes sous l'égide des bailleurs de fonds multilatéraux.

### Note du pays : C

Les perspectives économiques et politiques très incertaines et un environnement des affaires comportant de nombreuses lacunes sont de nature à détériorer sensiblement le comportement de paiement. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est élevée.

### Note Environnement des affaires : C

L'environnement des affaires est difficile. Les bilans des entreprises sont souvent indisponibles et peu fiables. Le recouvrement de créances est aléatoire. Les institutions présentent de nombreuses insuffisances. Les entreprises évoluent dans un cadre difficile. Cela constitue un risque important pour les transactions interentreprises.

| En USD (millions)                 | 2006  | 2007  | 2008 (e) | 2009 (p) |
|-----------------------------------|-------|-------|----------|----------|
| Croissance économique (%)         | 5,3   | 3,1   | 4,8      | 4,2      |
| Inflation (%)                     | 1,9   | 1,4   | 6        | 3        |
| Solde public/PIB (%)              | -7,7  | -9,2  | -7,9     | -7,4     |
| Exportations                      | 1 546 | 1 491 | 1 739    | 1 780    |
| Importations                      | 1 471 | 1 656 | 1 735    | 1 758    |
| Balance commerciale               | 74    | -164  | 4        | 22       |
| Balance courante/PIB (%)          | -6,5  | -9,1  | -8,5     | -8,2     |
| Dette extérieure/PIB (%)          | 23    | 25    | 26       | 27       |
| Service de la dette/exports (%)   | 4     | 3,9   | 3,8      | 4,3      |
| Réserves (en mois d'importations) | 6,8   | 6,2   | 6        | 5,8      |

Source: COFACE Country Risk Rating Guidebook 2009, (e) estimations, (p) prévisions. Données reproduites avec l'autorisation de la Coface, actionnaire de Planet Rating.

<sup>5</sup> Le CPA/SFD a été créé le 06 janvier 2006 par la loi n° 06-001.

<sup>6</sup> Créé en 1998, il regroupe les ministères concernés par la microfinance au Mali, la BCEAO, l'APBEF, la BNDA, l'APIM/MALI, l'AFD, l'ACDI, l'USAID, GTZ, la Coopération Néerlandaise, la Banque Mondiale, le PNUD, le FENU et la BOAD.

## Présentation de l'institution

### Statut juridique, supervision et audit

Le RMCR a été créé en 2000 sous la forme d'une ONG. Pour l'exercice de l'activité d'épargne et de crédit, il a signé une convention cadre (quinquennale) avec le Ministère des Finances en 2003, renouvelée en 2008 par tacite reconduction. Le RMCR est placé sous la supervision de la cellule CCS/SFD.

L'institution est soumise à la loi PARMEC et établit ses états financiers selon les normes GAAP<sup>7</sup> (destinées à WV et Vision Fund International – VFI) et SYSCOA<sup>8</sup> (destinées à la Cellule CCS/SFD). L'exercice comptable du RMCR commence en octobre et prend fin en septembre. Les états financiers de 2006 et 2008 ont été audités et certifiés avec réserve par un cabinet local, le CCC<sup>9</sup> (Centre de Certification Comptable). En revanche, les états financiers de l'exercice 2009 n'ont pas encore été audités.

### Propriété

A sa création, l'institution a fonctionné sous une forme mutualiste avec l'existence d'un Conseil d'Administration (CA) et d'une Assemblée Générale (AG) au sein de chaque CCR et du siège. Ce type d'administration ayant montré ses limites dans la prise de décision, WV Mali, en concertation avec les autres membres du RMCR (AMAFEP et BADS) et les clients de l'institution, a décidé de modifier la structuration des organes de gouvernance et de créer une seule AG et un seul CA pour gouverner le RMCR.

L'actuel CA est composé de neuf membres dont six du réseau WV (cinq de WV Mali et un de VFI de la région Afrique de l'Ouest), un du BADS, un de l'AMAFEP et un qui représente les CCR. Les membres du CA sont élus pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. Le Directeur de WV Mali est d'office le président du CA et nomme le Directeur Exécutif (DE) du RMCR. La nouvelle AG est composée de trois représentants de l'AMAFEP et du BADS, huit de WV Mali, un des clients des CCR et un de chaque ADP<sup>10</sup> qui finance une CCR.

<sup>7</sup> Le système comptable américain.

<sup>8</sup> Le Système Comptable Ouest-Africain (SYSCOA).

<sup>9</sup> Ce cabinet est spécialisé dans l'audit des IMF au Mali et a une bonne expérience du secteur.

<sup>10</sup> Les ADP (Area Development Programs) sont des centres d'appui locaux de WV, présents dans les différentes localités du Mali où WV Mali intervient à travers son programme multisectoriel de développement (alphabétisation, santé, environnement, etc.). Chaque ADP est financé par une des entités de WV (Etats-Unis, Royaume-Uni, Canada, Nouvelle Zélande, etc.).

### Subventions

Au 30 septembre 2009, le RMCR avait reçu 1,26 MM FCFA (1,9 M EUR) sous forme de subvention dont plus de 90% de la part de WV Mali à travers le financement des différents ADP et des bureaux de soutien. Les ADP sont habilités à donner jusqu'à 10% de leur budget annuel aux CCR jusqu'à ce que ces dernières atteignent leur autonomie opérationnelle. Dans les CCR nouvellement établies, 75% des fonds reçus des ADP sont utilisés comme ligne de crédit et les 25% restants servent à financer le fonctionnement et les investissements. Au niveau des anciennes CCR, 100% des fonds reçus des ADP sont utilisés comme ligne de crédit.

Le RMCR reçoit également des subventions de la part des bureaux de soutien de WV ; il a notamment reçu en 2009 une subvention de 70 M FCFA (106 K EUR) de la part de WV Canada pour financer la création d'une antenne dans la CCR de Dougouolo. Une subvention de 46 M FCFA (70 M EUR) est actuellement en cours de négociation avec WV Allemagne.

En outre, le RMCR a reçu une subvention de Terrafina en 2008 d'un montant de 31 M FCFA (47 256 EUR), destinée à prendre en charge les frais d'implantation du SIG et le processus de renforcement du pilotage des performances sociales au sein du RMCR (audit social).

### Composition du financement

En septembre 2009, le RMCR était financé à hauteur de 64% par ses fonds propres (subventions reçues de WV et Terrafina), 24% par l'épargne des clients (54% d'épargne volontaire et 46% de dépôts de garantie) et 12% par des emprunts. Ces derniers sont à taux zéro et sont composés à 65% des prêts de Lux Development (en FCFA) et à 35% des prêts de VFI (en USD).

### Equipe de direction

La direction exécutive est actuellement composée d'un Directeur Exécutif (DE), d'un Responsable des finances et de la comptabilité (RAF; arrivé en 2007), d'un Responsable des opérations, d'un Responsable chargé de l'administration et des ressources humaines (DRH) et d'un Responsable du système informatique. Le poste de Contrôleur Interne (CI) est toujours vacant ; mais en attendant le recrutement de ce dernier, deux inspecteurs ont déjà été recrutés. Le DE, Bandiougou Charles Coulibaly, est un employé de WV Mali, détaché en juin 2004 au RMCR pour améliorer la performance de l'institution. Il a travaillé pendant près de deux ans pour le département MED (Microentreprise Development) de WV Mali avant de rejoindre le RMCR comme DE. Le Directeur actuel du RMCR quittera son poste en février 2010 pour rejoindre WV Mali et sera remplacé par

un nouveau Directeur, recruté en externe et doté d'une expérience en banque.

## Organisation

Le RMCR est organisé en deux niveaux :

- Le siège du RMCR, en charge du pilotage stratégique, de la production de l'information consolidée comptable et sur le portefeuille, des fonctions support (ressources humaines, gestion des risques, SIG, comptabilité, etc.) et de la gestion du partenariat entre WV et les autres bailleurs de fonds et investisseurs ;
- Les CCR, en charge des activités d'épargne et de crédit, sont dirigées par un chef d'agence appelé branch manager (BM) au RMCR. Les BM sont assistés par des agents de crédit (AC), des comptables et des caissiers. Les décisions de crédit sont prises collectivement par les BM, les AC et les comptables pour les demandes de crédit dont le montant ne dépasse pas 600 K FCFA (900 EUR). Lorsqu'un prêt est approuvé, le comptable remet l'argent au représentant des bénéficiaires (Président ou Trésorier) et l'AC s'occupe de la gestion du crédit. Les demandes de crédit variant entre 600 K FCFA (900 EUR) et 1 M FCFA (1 500 EUR) nécessitent l'aval d'un des 4 coordinateurs de zone (CZ). Les CZ sont des BM responsables de superviser, en plus de leur propre agence, d'autres agences gérées par des BM nouvellement recrutés et/ou avec peu d'expérience.

L'information sur le portefeuille de crédit est traitée sous Excel au niveau des CCR et consolidée au niveau du siège. La production de l'information comptable est traitée manuellement au niveau des agences. Elle est ensuite envoyée au siège où elle est gérée sur Sun system. Le RMCR a entrepris l'informatisation de la production de son information sur le portefeuille en 2009, toutefois des retards ont été constatés dans l'implantation du SIG (Microfit), développé par PlaNet Finance<sup>11</sup>.

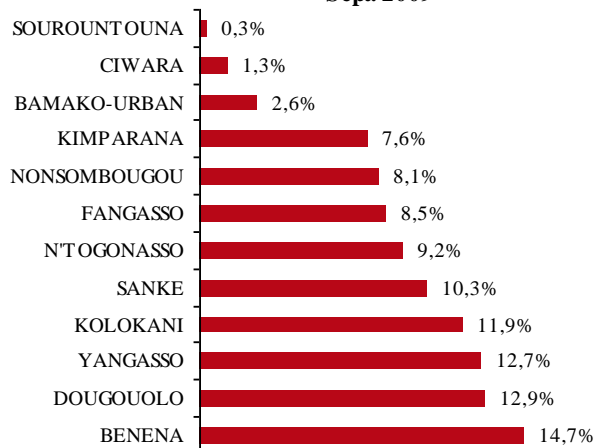
## Pénétration du marché

Le RMCR a son siège à Bamako et comprend 12 caisses de croissance de revenus (CCR) réparties dans trois des huit régions administratives du Mali. Les 12 CCR sont réparties en quatre zones (le district de Bamako, Koulikoro, Ségou et Sikasso) :

- Zone 1: comprenant les CCR de Bamako, Kolokani et Nonsombougou;
- Zone 2: comprenant les CCR de Dougouolo et Yangasso

- Zone 3: comprenant les CCR de Sanké, Benena et Fangasso;
- Zone 4: comprenant les CCR de N'Togonasso, Ciwara, Souroutouna et de Kimparana.

Portefeuille de crédit par agence  
Sept. 2009



Le RMCR est un des acteurs majeurs au niveau des localités rurales qu'elle dessert, toutefois la concurrence est plus intense au niveau des zones urbaines, essentiellement à Bamako où on assiste à une saturation du marché avec la présence de plusieurs grandes IMF (Kafo Jiginew, Kondo Jigima, etc.).

## Produits et services

Le RMCR propose trois produits de crédit basés sur la même méthodologie. Ces produits s'adressent uniquement aux pauvres producteurs et excluent les salariés. Ils sont destinés au financement des activités liées aux petits commerces, à l'agriculture, à l'élevage et aux prestations de service (artisanat).

Les bénéficiaires sont organisés à travers des caisses communautaires (CCO) et des groupes de solidarité (GS). Chaque CCO est constituée d'un certain nombre de GS. La taille moyenne d'une CCO varie de 10 à 35 personnes. Elle est administrée par un comité de gestion composé de trois personnes au moins. La taille d'un GS varie de 3 à 9 personnes. La confiance mutuelle et la solidarité sont les garanties essentielles des prêts accordés aux CCO et aux GS.

Il existe un principe de progressivité dans l'octroi des crédits. Pour un premier prêt, le montant minimum par bénéficiaire est de 5 000 FCFA (7,62 EUR) pour les CCO et 15 000 FCFA (23 EUR) pour les GS. Le montant maximal par bénéficiaire est de 150 K FCFA (229 EUR) en milieu rural et 300 K FCFA (457 EUR) en milieu urbain pour les CCO et 600 K FCFA (915 EUR) pour les GS. Lorsque qu'un membre du groupe souhaite obtenir un prêt d'un montant plus élevé et qu'il a un bon historique de remboursement, il

<sup>11</sup> PlaNet Finance et Planet Rating sont deux entités légales, distinctes et totalement indépendantes. Planet Rating ne diffuse à PlaNet Finance, que des informations disponibles publiquement à tous les autres investisseurs et bailleurs de fonds. Le comité de notation interne de Planet Rating est strictement indépendant, privé et confidentiel.

peut accéder à un prêt individuel d'un montant maximal de 3 M FCFA (4,6 K EUR). En septembre 2009, on comptait 67,5% de CCO, 29,3% de GS et 3,1% de prêts individuels.

Pour bénéficier d'un crédit, les clients dont la demande a été approuvée doivent payer des frais de dossier de 1% pour les prêts inférieurs à 150 K FCFA (229 EUR) et 2% pour les prêts d'un montant supérieur. Ils doivent également libérer 20% du montant accordé en épargne de garantie avant l'octroi du prêt à l'exception des prêts aux CCO où 10% doivent être libérés avant l'octroi du prêt et 10% durant le remboursement du crédit. Pour tout prêt non remboursé à échéance, il existe une pénalité de 5% par mois. La durée des crédits varie entre 2 et 10 mois avec une durée moyenne de 6 mois. Les modalités de remboursement (mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou in fine) varient suivant le cycle de l'activité financée.

Le taux d'intérêt est de 2% par mois dégressif. Le Taux Effectif Global (TEG) moyen du RMCR est estimé à 32% hors épargne de garantie.

## Réseaux et affiliations

En dehors de WV, le RMCR est membre de l'APIM/Mali.

## ■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision **est noté « c »**

### Prise de décision

Dans l'ensemble, les membres du CA partagent la mission et la vision du RMCR, principalement axées sur des valeurs sociales. En outre, ils reçoivent une information de pilotage à fréquence assez régulière et de qualité relativement acceptable pour avoir une idée générale sur la performance de l'institution grâce notamment aux missions de suivi et de supervision de VFI. Toutefois, le processus de prise de décision au sein du RMCR n'est pas encore suffisamment efficace, participatif et transparent.

La redéfinition du processus de prise de décision en 2007 a permis de mieux gérer les conflits d'intérêt et de faciliter la prise de décision au sein de l'institution (cf. rapport de rating GIRAFE 2008). Néanmoins, la prise de décision reste toujours centralisée au niveau de WV Mali et de sa filiale VFI dont la majorité des membres au CA (5/6) a des expériences en gestion de projets de développement mais pas suffisamment en microfinance ni en gestion financière.

Plusieurs décisions stratégiques ont été prises en dehors des réunions du CA, souvent sans réelle concertation avec les autres membres du CA (Représentant CCR, BADS et AMAFEP) et la direction du RMCR. De plus, certaines de

ces décisions ont affecté la performance opérationnelle et financière de l'institution. Par exemple, la zone de couverture du RMCR est arrimée à celle de WV Mali (ADP) qui ne tient pas compte de nombreux aspects financiers tels que le niveau de rentabilité financière nécessaire pour garantir la bonne couverture des charges opérationnelles des CCR. En outre, la démarche utilisée pour remplacer le Directeur actuel du RMCR n'a pas été assez participative. La décision a été prise au sein de WV et VFI sans réel échange avec les autres parties (BADS, AMAFEP, Représentant des CCR et la direction) ce qui peut affecter la transition au moment du départ du Directeur actuel.

Afin d'intégrer davantage des aspects techniques, financiers et juridiques dans la prise de décision, WV Mali a prévu de transférer 3 des 6 sièges qu'il occupe au CA à des membres externes expérimentés à l'horizon 2010. Des discussions sont en cours avec Oikocredit, un juriste et un autre membre indépendant.

### Planification

Un plan d'affaires (2008-2012) a été développé en 2007 de façon participative avec l'aide du cabinet externe CCC. Ce plan comporte des objectifs pertinents (renforcement de la gouvernance, informatisation, ouverture de nouvelles CCR, etc.). La majeure partie des chantiers inscrits dans ce plan a été entamée grâce principalement au soutien de partenaires techniques et financiers externes (Terrafina) démarchés par la direction du RMCR. Quelques initiatives ont été prises par WV Mali et VFI, telles que le recrutement, très prochainement, d'un Directeur ayant plus d'expérience en gestion administrative et financière pour garantir davantage au RMCR une pérennité financière.

Les projections financières du plan d'affaires sont en phase avec les potentialités du marché mais elles sont trop ambitieuses au regard des faiblesses opérationnelles auxquelles le RMCR fait face, notamment au niveau de la gestion du portefeuille. Cette dernière, combinée au retard constaté dans l'informatisation du RMCR, ont affecté l'atteinte de certaines projections opérationnelles et financières prévues pour 2009 (-33% sur l'encours du portefeuille et -59% sur le résultat net avant les subventions). Une révision des projections financières (2010-2012) est actuellement en cours.

Le RMCR élabore ses budgets annuels avec des estimations relativement réalistes. Des suivis budgétaires sont effectués suivant le format VFI, mais ils ne sont pas suffisamment utilisés en interne. Le budget pour l'année 2010 a été élaboré avec quelques mois de retard compte tenu des difficultés rencontrées dans l'utilisation de Microfin. Ce retard ne devrait toutefois pas affecter le suivi budgétaire de l'année.

De nouveaux objectifs sont en passe d'être fixés au RMCR par WV Mali suite à la mise à jour récente du plan stratégique de ce dernier. Toutefois, ces objectifs (zones d'intervention, impact sur les enfants et environnement) n'ont pas encore fait l'objet d'une analyse approfondie visant à mesurer leur adéquation avec les objectifs actuels du RMCR et leurs incidences financières et opérationnelles. Ainsi, WV Mali exige que le RMCR lui communique un certain nombre de ratios relatifs à la protection des enfants et à l'environnement, alors que le RMCR ne dispose pas, suffisamment, de ressources humaines, logistiques et financières pour répondre efficacement à cette exigence.

### Equipe de direction

Dans l'ensemble, la performance de l'équipe de direction reste relativement acceptable, mais elle est inférieure à celle constatée lors du précédent rating.

L'actuel Directeur, employé de WV Mali et détaché en juin 2004 au RMCR pour améliorer la performance de l'institution, quittera finalement son poste en fin février 2010 pour rejoindre WV Mali après plusieurs reports. Ces reports sont dus au retard observé dans le recrutement du nouveau Directeur qui, doté d'une longue expérience en banque mais peu en gestion de projets de développement, aura comme principal objectif de renforcer la performance financière du RMCR. Toutefois, ces incertitudes sur le départ de l'actuel Directeur ont affaibli le niveau d'engagement et la motivation de certains membres clés de l'équipe de direction; ce qui explique partiellement la faible fréquence des réunions mensuelles au cours de l'année 2009.

Si des mesures d'accompagnement concrètes ne sont pas prises par WV Mali et les autres membres de l'équipe de direction (finance et opérations), le départ prochain du Directeur pourrait affecter la performance opérationnelle du RMCR, sachant que l'institution n'a jamais disposé de plan de succession, ce qui aurait permis de renforcer le niveau de polyvalence des membres de l'équipe de direction. Il existe entre autres un risque de personne clé au niveau de la RAF, cette dernière étant la seule personne aujourd'hui capable de maîtriser le logiciel comptable et de préparer le reporting VFI.

En outre, depuis 2008, le taux de rotation au sein de l'équipe de direction a été significatif (sur les 5 membres de l'équipe de direction, 3 ont été nouvellement nommés : opérations, RH et informatique) et le poste de Contrôleur Interne est toujours vacant. Comparé à 2008, de meilleures compétences existent actuellement au niveau du département des finances et des opérations, toutefois les initiatives entreprises par le Directeur des opérations n'ont pas permis d'apporter les résultats escomptés. Un renforcement des

compétences est nécessaire en gestion du portefeuille, analyse financière, gestion des risques et RH.

### Gestion des ressources humaines

Le processus de recrutement est transparent. Le recrutement des membres de l'équipe de direction est assez professionnel (cabinet externe) et permet de sélectionner des candidats ayant un profil minimum adapté. Ceci n'est pas le cas en ce qui concerne le recrutement des agents du terrain (BM, AC, comptables et caissiers) qui possèdent peu d'expérience en général bien qu'ils soient recrutés avec l'appui financier de l'APEJ<sup>12</sup>.

Suite au recrutement, des formations internes sont organisées mais elles s'avèrent insuffisantes. Un plan de formation (formations internes et externes) a été développé depuis 2008 mais il n'est pas encore opérationnel par manque de moyens financiers et de suivi rigoureux de la part du CA et de la direction. La plupart des employés du RMCR manquent ainsi de compétences dans plusieurs domaines clés plus particulièrement en gestion du portefeuille et en informatique (Excel, Sun System et Microfin).

Des évaluations annuelles sont faites mais elles ne sont pas assez pertinentes pour mesurer efficacement la performance des employés. Ainsi, les critères d'évaluation du personnel sont identiques pour tous les employés, y compris l'équipe de direction, et sont axés principalement sur des aspects qualitatifs avec très peu de critères quantitatifs, notamment au niveau des opérations.

Les employés du RMCR affichent un moral acceptable, en dépit des rémunérations jugées insuffisantes et du système de gratification peu dynamique. Ainsi par exemple, il n'existe pas de prime sur la performance individuelle ; tous les employés reçoivent une prime collective sur une base annuelle indépendamment de leur propre performance. En septembre 2009, le taux de renouvellement du personnel était de 7,4%.

### ■ Information

Information est noté « d »

L'infrastructure informatique du RMCR a été légèrement renforcée grâce essentiellement aux financements reçus de Terrafina pour l'acquisition d'un SIG et de dix ordinateurs. Cependant, ce dispositif n'a pas encore permis d'améliorer la qualité de l'information produite par le RMCR dont le processus reste fastidieux.

<sup>12</sup> Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes.

Le processus utilisé par le RMCR pour l'acquisition de son SIG (Microfit) n'a pas été optimal. En effet, il n'y a pas eu d'appel d'offre officiel et les tests de sélection ont été faits sur un seul SIG (Microfit) au lieu des trois communément requis. Le SIG choisi offre de bonnes fonctionnalités (système intégré, indicateurs de suivi pertinents, bon niveau de sécurisation de l'information, support technique rapproché). Toutefois, Microfit n'est pas encore opérationnel au RMCR. Des tests ont été effectués par le concepteur sur la CCR de Bamako mais les résultats n'ont pas été concluants, ce qui a entraîné un retard de livraison de 9 mois car PlaNet Finance n'arrivait pas à adapter Microfit à certaines caractéristiques clés, propres à la méthodologie de crédit du RMCR (intérêt dégressif avec des remboursements identiques, gestion individuelle des membres d'un même groupe). Après plusieurs reports de livraison, PlaNet Finance a finalement décidé de retirer son offre, de dédommager et d'accompagner le RMCR dans la recherche d'un autre SIG existant sur le marché répondant mieux à ses exigences.

Compte tenu de cette situation, il est difficile d'envisager une amélioration significative de la qualité de l'information sur le portefeuille en 2010, étant donné que le suivi actuel du portefeuille de crédits réalisé sous Excel est affecté par de nombreuses erreurs de saisie au niveau des agences. En effet, les supports de suivi sous Excel, conçus pour recueillir les indicateurs standards de gestion du portefeuille de crédits, se révèlent trop complexes à remplir vu que les BM ne maîtrisent pas suffisamment Excel (peu de formation) et bénéficient d'un faible suivi de la part des CZ. Ceci explique en grande partie la détérioration de la qualité de l'information par rapport au dernier rating<sup>13</sup>.

L'information comptable est, quant à elle, légèrement de meilleure qualité, sa gestion étant centralisée au niveau du siège sur Sun system. La sécurisation des données électroniques (sauvegarde, mots de passe, antivirus) n'est pas encore satisfaisante, essentiellement au niveau des agences. Néanmoins, l'archivage des dossiers clients a connu une amélioration considérable depuis 2008.

Des ratios financiers sur la performance du RMCR sont disponibles automatiquement sur les rapports VFI (produits tous les mois), mais leur utilisation en interne est faible. Cela s'explique en partie par des connaissances limitées en analyse financière au sein du RMCR.

<sup>13</sup> Précédemment la gestion de l'information était manuelle au niveau des agences et seuls les CZ étaient habilités à saisir l'information sous Excel.

## ■ Risques

Risques: identification et contrôle **est noté « d »**

### Procédures et contrôles internes

Le contrôle interne est actuellement insuffisant au RMCR, en raison d'une connaissance insuffisante des risques majeurs auxquels l'institution peut être exposée (risques financiers, opérationnels, juridiques, de réputation). A l'exception des procédures d'octroi de crédit ; la formalisation des procédures n'est pas encore systématique, principalement pour ce qui est des procédures comptables. Par exemple, il n'existe pas de procédure formelle sur les transferts de fonds entre les CCR et les banques où les comptes bancaires des CCR sont domiciliés, ni sur la gestion des clés des coffres-forts. En attendant la finalisation du manuel des procédures comptables en cours d'élaboration, le RMCR a émis quelques notes de service concernant par exemple le plafonnement des montants détenus dans les coffres-forts et la gestion des chèquiers<sup>14</sup> suite à des cas de fraudes constatées, dont les plus importants ont eu lieu au niveau de l'agence de Nonsombougou avec de nombreux prêts fictifs s'élevant au total à 4 M FCFA (6 100 EUR), soit moins de 1% du portefeuille de crédit total.

Dans l'ensemble, le respect des procédures est limité et encore affecté par : 1) une faible supervision des agents des CCR par les BM ; 2) une insuffisance au niveau de la formalisation des vérifications et contrôles effectués par les BM, les CZ et le siège et 3) des cumuls de fonctions (les CZ sont aussi BM et les caissiers sont en même temps comptables au niveau des nouvelles et des petites CCR).

Les vérifications sur l'information produite par le RMCR, principalement sur le portefeuille, n'ont pas encore permis de garantir une bonne fiabilité de l'information. Ainsi par exemple, les déclassements des prêts en retard ne sont pas systématiques et certains prêts considérés comme en retard sont comptabilisés comme sains suite à des erreurs de saisie au niveau de la date de déboursement pour les prêts renouvelés. Par conséquent, le PAR généré par le RMCR est sous-estimé et devrait être deux fois supérieur<sup>15</sup> au niveau actuel.

<sup>14</sup> Deux chèques du RMCR d'une valeur de près de 3 M FCFA (4 500 EUR) ont été émis sans l'aval de la Direction. L'enquête policière n'a pas pu clairement identifier les responsables, toutefois la banque concernée a finalement remboursé le montant détourné car des erreurs ont été constatées à son niveau lors de la vérification des signatures.

<sup>15</sup> Cette estimation a été faite sur la base de l'audit du portefeuille effectué par WV dont l'analyse est pertinente.

## Audit interne

Le poste de Contrôleur Interne n'est pas pourvu depuis plusieurs années. Toutefois, deux inspecteurs ont été récemment recrutés mais leur contribution est actuellement affectée par le manque de formations adéquates et une expérience limitée en la matière. En outre, leurs vérifications sont axées principalement sur le portefeuille de prêts et depuis leur nomination, ils n'ont effectué qu'une seule mission. Leurs rapports de mission sont détaillés et partagés avec les parties concernées. Toutefois, leurs recommandations ne font pas l'objet d'un suivi systématique.

WV effectue aussi des missions annuelles de contrôle interne, dont la dernière date de juillet 2009. Les auditeurs de WV bénéficient d'une bonne indépendance d'action et leurs rapports sont de bonne qualité. Cependant, leurs recommandations antérieures n'ont été que partiellement mises en œuvre par le RMCR (56%). Des efforts sont attendus cette année car les inspecteurs sont actuellement chargés de suivre la mise en œuvre des recommandations de WV.

L'audit externe n'est pas encore une pratique systématique au RMCR (en moyenne tous les deux ans). La qualité des états financiers et des rapports sur le contrôle interne du cabinet CCC est acceptable. Toutefois, les responsabilités du CCC au sein du RMCR, à la fois en tant que commissaire aux comptes et conseiller pour l'élaboration du plan d'affaires et la révision des projections financières, sont incompatibles et peuvent engendrer des conflits d'intérêt.

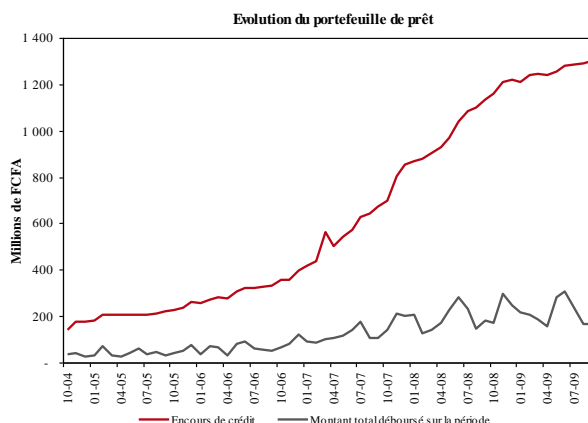
## ■ Activités

Activités: produits et services **est noté « c »**

### Evolution et composition des services financiers

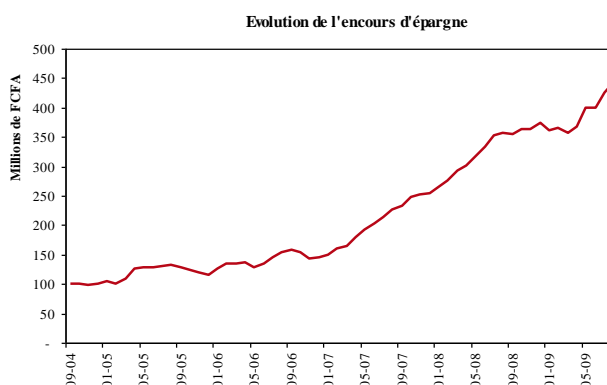
Le RMCR a enregistré une forte croissance de ses activités de crédit et d'épargne entre 2004 et 2008 avec des taux de croissance annuels de l'ordre de 70% pour le portefeuille de crédit et 50% pour l'encours d'épargne, causée principalement par l'ouverture de nouvelles CCR (en moyenne 2 par an).

En revanche, la croissance du portefeuille de crédit a été freinée en 2009 (+14,7%) par l'insuffisance des ressources financières. En outre, on constate une diminution du nombre d'emprunteurs actifs (-2,6%). Ainsi, on constate une augmentation de l'encours moyen de crédit accordé aux clients de 18% résultant entre autres de la forte augmentation du nombre de prêts individuels accordés (+125% en 2009) avec un encours moyen par client plus élevé.



En dépit de la forte croissance des prêts individuels en 2009, leur part dans le portefeuille de crédit est à ce jour encore limitée (3% au 30 septembre 2009). La répartition du portefeuille de crédit par produit a ainsi peu évolué depuis 2007, le portefeuille étant toujours dominé par les prêts de groupe accordés aux CCO (67% au 30 septembre 2009) et aux GS (30%).

La croissance de l'encours d'épargne a également été plus faible en 2009 (+24,5%) comparée aux années précédentes en raison du ralentissement de l'octroi de crédits qui a impacté l'encours d'épargne de garantie collecté (-2,7%). Les CCR collectent également l'épargne volontaire de leurs membres (DAV et DAT<sup>16</sup>) mais la part des DAT reste faible, en partie due à un faible taux de rémunération (3% par an).



Au 30 septembre 2009, la répartition entre l'épargne volontaire et l'épargne de garantie est quasiment équivalente (respectivement 54% et 46%).

### Gestion des services financiers

Le RMCR a développé une méthodologie de crédit adaptée à sa clientèle cible qui s'avère efficace en milieu rural mais a montré ses limites en milieu urbain.

<sup>16</sup> Dépôts à vue (DAV) et dépôts à terme (DAT).

La méthodologie de crédit repose sur des principes restrictifs visant à limiter l'exposition de l'institution au risque de crédit : progressivité et plafonnement des montants accordés, nécessité d'obtenir un prêt de groupe (CCO ou GS) avant d'obtenir un prêt individuel, renouvellement des prêts en fonction de l'historique de remboursement, adaptation des échéanciers de remboursement aux cycles d'activité des clients, etc.

Cependant, certaines insuffisances observées au niveau de la formalisation et de la mise en œuvre de la méthodologie de crédit limitent son efficacité, ce qui a engendré une augmentation du PAR dans certaines CCR :

- Bien que le RMCR dispose de procédures d'épargne et de crédit, certaines ne sont pas formalisées (mode d'analyse de l'activité du client et de son revenu potentiel, types de garanties requises pour les prêts individuels, fréquence des visites terrain à réaliser, etc.) et le manuel de l'agent de crédit qui a fait l'objet d'une mise à jour récente n'a pas encore été approuvé par le CA ;
- En raison de l'insuffisance des contrôles hiérarchiques réalisés par les BM et CZ sur les activités entreprises par les AC, le niveau de mise en œuvre et de respect des procédures n'est pas uniforme au sein du réseau ;
- Le cursus de formation actuel est insuffisant pour assurer un niveau de compétences adéquat des AC (cf. « Gestion des ressources humaines ») ;
- Les défaillances constatées au niveau du SIG (retraitements manuels affectant la fiabilité des informations produites, pluralité des supports de suivi sous Excel, insuffisante maîtrise de l'outil informatique) handicapent la mise en œuvre d'un suivi efficace des clients sains ou en retard de paiement.

De plus, la méthodologie de crédit de groupe mise en œuvre par le RMCR a montré ses limites en milieu urbain où le principe de caution solidaire se révèle moins efficace qu'en milieu rural. Le RMCR envisage de développer une méthodologie de crédit adaptée à sa clientèle en milieu urbain (10%).

Le RMCR est conscient de ces insuffisances, cependant le nouveau Directeur des opérations nommé en octobre 2008, bien que motivé et impliqué n'a pas encore réussi à mettre en place une organisation efficace pour améliorer de façon adéquate la gestion du portefeuille.

## Risque de crédit

Le manque de fiabilité des informations produites sur le portefeuille d'activités et notamment sur le PAR, ne permet pas d'estimer avec précision l'exposition du RMCR au risque de crédit. Ainsi, les informations produites par le RMCR (PAR 30 de 3,2% et taux de pertes sur prêt de 0,7%

au 30 septembre 2009) sont supposées être sous-estimées (cf. « Risques »).

En dépit du manque de fiabilité des informations produites sur le PAR, deux tendances peuvent être observées sur le niveau du risque de crédit depuis 2007 d'après les informations produites par le RMCR : 1) l'augmentation significative du PAR 30 (de 0,3% en 2007 à 3,2% en 2009) et 2) les grandes disparités constatées entre certaines CCR avec des niveaux de PAR 30 très élevés dans certaines CCR (PAR 30 supérieur à 10% dans les CCR de Bamako-Urban, Nonsombougou, etc.). La conjoncture de plusieurs éléments explique ces tendances : la défaillance du principe de caution solidaire en milieu urbain, des fraudes importantes constatées dans certaines CCR notamment Nonsombougou où la création de clients fictifs a engendré un fort niveau de PAR et un respect insuffisant des procédures par les agents de crédit en l'absence de contrôles hiérarchiques suffisants réalisés par les BM et CZ.

En septembre 2009, le RMCR affichait un taux sur pertes sur prêts de 0,7% quasi égal au niveau de 2008 (0,6%) mais en baisse par rapport à 2007 (1,6%). Toutefois, bien que la procédure de radiation des prêts adoptée par le RMCR, soit plus conservatrice que les dispositions de la réglementation PARMEC<sup>17</sup>, elle pâtit du manque de fiabilité du PAR. En outre, en 2009, tous les prêts en retard de plus de 180 jours n'ont pas été rayés suite à une nouvelle disposition de WV entrée en vigueur au deuxième semestre 2009 qui exige que les prêts rayés soient d'abord validés par le CA, contrairement aux années précédentes. En septembre 2009, le PAR>180 était de 1%.

Les autres facteurs susceptibles d'augmenter le risque de crédit sont limités : 1) les rééchelonnements et les prêts aux salariés ne sont pas autorisés ; 2) les prêts aux membres des organes de gouvernance ne concernent qu'un administrateur (le représentant des CCR) et ne représentent qu'une faible part de l'encours de crédit (0,08% au 30 septembre 2009) et 3) les ouvertures de nouvelles CCR et les lancements de nouveaux produits font l'objet d'études de faisabilité préalables réalisées par des cabinets externes. En outre, le risque de concentration est aujourd'hui limité du fait de la répartition quasiment identique du portefeuille de crédits entre les activités agricoles et commerciales et de la grande dispersion du portefeuille entre les emprunteurs (faible encours de crédit moyen).

<sup>17</sup> Selon les procédures du RMCR, les prêts en retard de plus de 180 jours doivent être rayés après approbation du CA. Selon la réglementation en vigueur (PARMEC), les prêts en retard de plus de 360 jours doivent être rayés une fois par an.

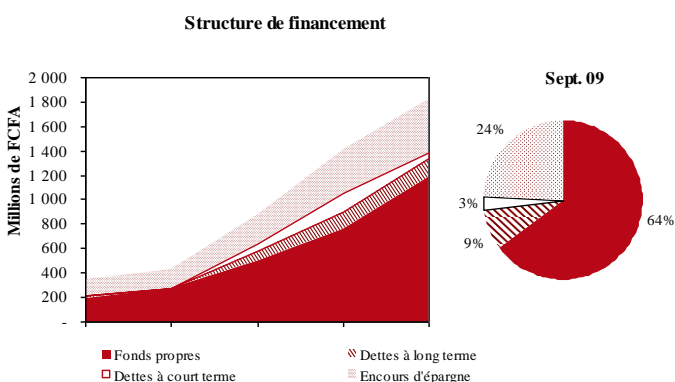
## Couverture du risque de crédit

Malgré l'adoption par le RMCR de procédures de provisionnement plus conservatrices que les dispositions de la loi PARMEC, son taux de couverture du PAR 30 est en deçà des standards internationaux (56,4% en septembre 2009). En septembre 2009, le taux de couverture du PAR 90 est de 111%. Toutefois, étant donné que le PAR est sous-estimé, la couverture réelle est certainement inférieure.

Le risque de crédit est également couvert par l'épargne obligatoire (20% du montant du prêt accordé) et des garanties matérielles requises pour les prêts individuels qui présentent un risque de crédit plus élevé.

## Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »



## Capitalisation et stratégie de financement

La structure de financement du RMCR est aujourd'hui problématique et a handicapé la croissance du portefeuille depuis 2008.

La structure de financement du RMCR repose majoritairement sur les financements de WV à travers des subventions et des emprunts à taux préférentiels de Lux Development et de VFI. Cependant, ces financements se révèlent aujourd'hui insuffisants pour répondre à une demande croissante de crédit de la part des clients (9 000 clients en attente de crédits au 30 septembre 2009).

En effet, en tant qu'entité du groupe WV, la stratégie de financement du RMCR doit être approuvée par VFI. Ainsi, dans un objectif de limitation des risques pris par le RMCR dans l'attente de la mise en œuvre d'un SIG permettant de produire une information fiable (cf. « Information »), VFI a pris deux décisions majeures en 2009 qui ont eu un impact sur la stratégie de financement du RMCR :

- VFI a demandé au RMCR de ne plus financer les déboursments de crédits par l'épargne collectée auprès des membres (24% de la structure de financement au 30 septembre 2009), ce qui a limité les ressources

financières disponibles. Le RMCR a décidé de mettre en œuvre graduellement cette directive en commençant par l'épargne de garantie (46% de l'épargne collectée), qui n'est plus utilisée pour financer l'octroi de crédit. En revanche, les DAT et 50% des DAV sont toujours utilisés à ce jour comme source de financement ;

- Les lignes de crédit négociées par l'équipe de direction auprès des banques locales et des bailleurs de fonds (400 M FCFA soit 610 K EUR auprès de la BMS et Oikocredit) dans un objectif de diversification des sources de financement n'ont pas été approuvées par VFI.

Le niveau de capitalisation du RMCR est élevé avec des fonds propres représentant 81,4% des actifs pondérés des risques au 30 septembre 2009, ce qui représente une forte progression comparée à 2008 (59,7%). Cette augmentation s'explique principalement par l'accroissement des subventions reçues de la part des ADP et de Terrafina couplée à une amélioration du niveau de rentabilité de l'institution.

L'identification des besoins de financement est réalisée annuellement dans le cadre de l'élaboration du budget de WV Mali mais les besoins de financement pour 2010 n'ont pas encore été validés en raison de l'utilisation récente de Microfin la première année, ce qui a engendré un retard dans le processus (cf. « Gouvernance »). A ce jour, 365 M FCFA (55 K EUR) ont été obtenus pour 2010 et 290 M FCFA (442 K EUR) sont en cours de négociation pour des besoins estimés à 850 M FCFA (1,3 M EUR).

## Risque de liquidité

Le risque de liquidité est, à ce jour, limité en raison du niveau élevé des actifs liquides (20,6% de l'actif total au 30 septembre 2009 et 168% de l'épargne à vue) qui ont doublé par rapport à septembre 2008. Cette augmentation s'explique par la mise en œuvre de la directive de VFI concernant l'épargne de garantie qui est désormais conservée en actifs liquides et la subvention reçue de Terrafina (16 M FCFA soit 24 K EUR) conservée sur le compte courant de l'institution.

Le risque de maturité est également limité. La majorité des financements du RMCR, les fonds propres et emprunts qui représentent près de 80% des financements du RMCR, s'étale sur le long terme tandis que la durée maximale des crédits accordés par le RMCR est de 10 mois. Les ratios de liquidité à 1 mois et 1 an sont supérieurs à 300%.

Cependant, la faible exposition du RMCR aux risques de liquidité et de maturité ne résulte pas d'une politique proactive de gestion de la liquidité. En l'absence de tableaux de gestion de la trésorerie ou de suivi formalisé des déboursments et remboursements au niveau des CCR et de

l'institution, la gestion de la liquidité se limite à ce jour essentiellement à un suivi mensuel des ratios de liquidités réalisé à partir des rapports produits sous le format VFI.

Le Département des finances a été renforcé depuis 2008 et a initié une politique plus stricte de gestion de la liquidité au niveau des agences en 2008 avec des tableaux de gestion de la trésorerie sur une base mensuelle. Toutefois, ce dispositif n'est pas encore mise en œuvre à ce jour par les BM.

## Risques de marché

Le RMCR est exposé au risque de change sur les lignes de crédit reçues de VFI qui sont libellées en dollar (exposition à hauteur de 4,7% des fonds propres au 30 septembre 2009 contre 5,5% en 2008). A ce jour, ni le RMCR ni VFI n'ont mis en place des mécanismes pour limiter et contrôler l'exposition de l'institution au risque de change mais ces mécanismes sont actuellement à l'étude par VFI.

Les fluctuations du taux de change FCFA/dollar sont également susceptibles d'avoir un impact sur les ressources financières du RMCR car le montant global des subventions octroyées chaque année par WV Mali au RMCR est libellé en dollar puis déboursé par tranches au taux de change de la période (16 M FCFA soit 24 K EUR reçus en moins en 2008).

En revanche, le RMCR n'est pas exposé au risque de taux d'intérêt.

## ■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité **est noté « c »**

Note : Étant donné que les états financiers audités de 2008 ont été établis selon une comptabilité d'engagement contrairement à ceux des années précédentes et de l'année 2009, Planet Rating a utilisé les états financiers de 2008 produits par le RMCR selon une comptabilité de caisse pour permettre une meilleure cohérence dans l'analyse de la rentabilité financière du RMCR.

### Analyse de la rentabilité

Le RMCR est actuellement rentable avec un ROA sans subvention de 1,4% en 2009. Cette rentabilité est toutefois assez précaire car reposant sur une structure peu viable sachant que le RMCR est toujours exonéré de plusieurs charges opérationnelles (par exemple, la rémunération de son Directeur Exécutif) et bénéficie essentiellement de financements à taux zéro<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Cette disposition était valable jusqu'en septembre 2009. Dorénavant les taux de VFI sont à 9% car selon les indicateurs de ce dernier, le RMCR a atteint son autonomie financière.

Le RMCR jouit d'une qualité des revenus assez acceptable grâce à une bonne réputation dans ses zones d'intervention du fait de sa forte implication sociale et des taux d'intérêt généralement plus bas que ses concurrents. Néanmoins, les délais de déboursement (pour les nouveaux prêts) peuvent s'avérer assez longs et le montant des prêts est souvent perçu comme insuffisant par les bénéficiaires (le prêt moyen est de 110 EUR vs. 300 EUR pour Kafo Jiginew). Au vu de la disponibilité des liquidités et de la diversification des activités financières de ses concurrents, le RMCR n'affiche pas encore une bonne diversification de ses revenus financiers qui reposent quasi intégralement sur l'activité de microcrédit (99,6%). La rentabilité du RMCR est aussi affectée par la détérioration de la qualité de son portefeuille de crédit comme le souligne l'écart entre son TEG de 32% et sa rentabilité du portefeuille (24,6% en 2009). Le niveau de rentabilité sur le portefeuille du RMCR est légèrement inférieur à celui observé en moyenne dans la sous région (27,15%)<sup>19</sup>.

Grâce à la croissance de son portefeuille de crédit, le RMCR a pu réaliser des économies d'échelle. Toutefois ces dernières ont été plus importantes en 2008 qu'en 2009 (68,8% en 2008 et 14,7% en 2009<sup>20</sup>) du fait d'un ralentissement de la croissance de son portefeuille de crédits en 2009 suite aux difficultés rencontrées dans la mobilisation de financements. Ces économies d'échelle lui ont permis de réduire légèrement ses charges d'exploitation entre 2007 et 2009 (de 28,6% en 2007 à 22,1% en 2008 et 24,5% en 2009). Le niveau de charges d'exploitation reste acceptable au regard des normes régionales (24,9%).

Étant donné que le RMCR bénéficie essentiellement de prêts à taux zéro et se finance très faiblement par des DAT, ses charges de financement sont quasiment nulles en 2009. Néanmoins, avec l'évolution de son PAR, ses charges de provisions pour pertes sur prêts ont connu une hausse mais restent raisonnables (2,2% en 2009). Cette tendance à la hausse pourrait devenir problématique dans les années à venir si des mesures concrètes de gestion du portefeuille de prêts ne sont pas immédiatement prises.

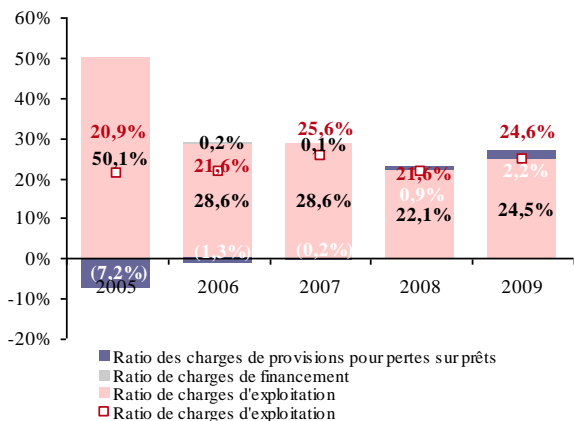
Le RMCR dispose d'un niveau acceptable d'optimisation de ses ressources avec un taux avoisinant les 70% en 2009 qui aurait pu être amélioré par une meilleure gestion des liquidités dormantes.

<sup>19</sup> Mix Market Africa medium FSS 2008.

<sup>20</sup> Ces ratios correspondent à la croissance du portefeuille de crédit.

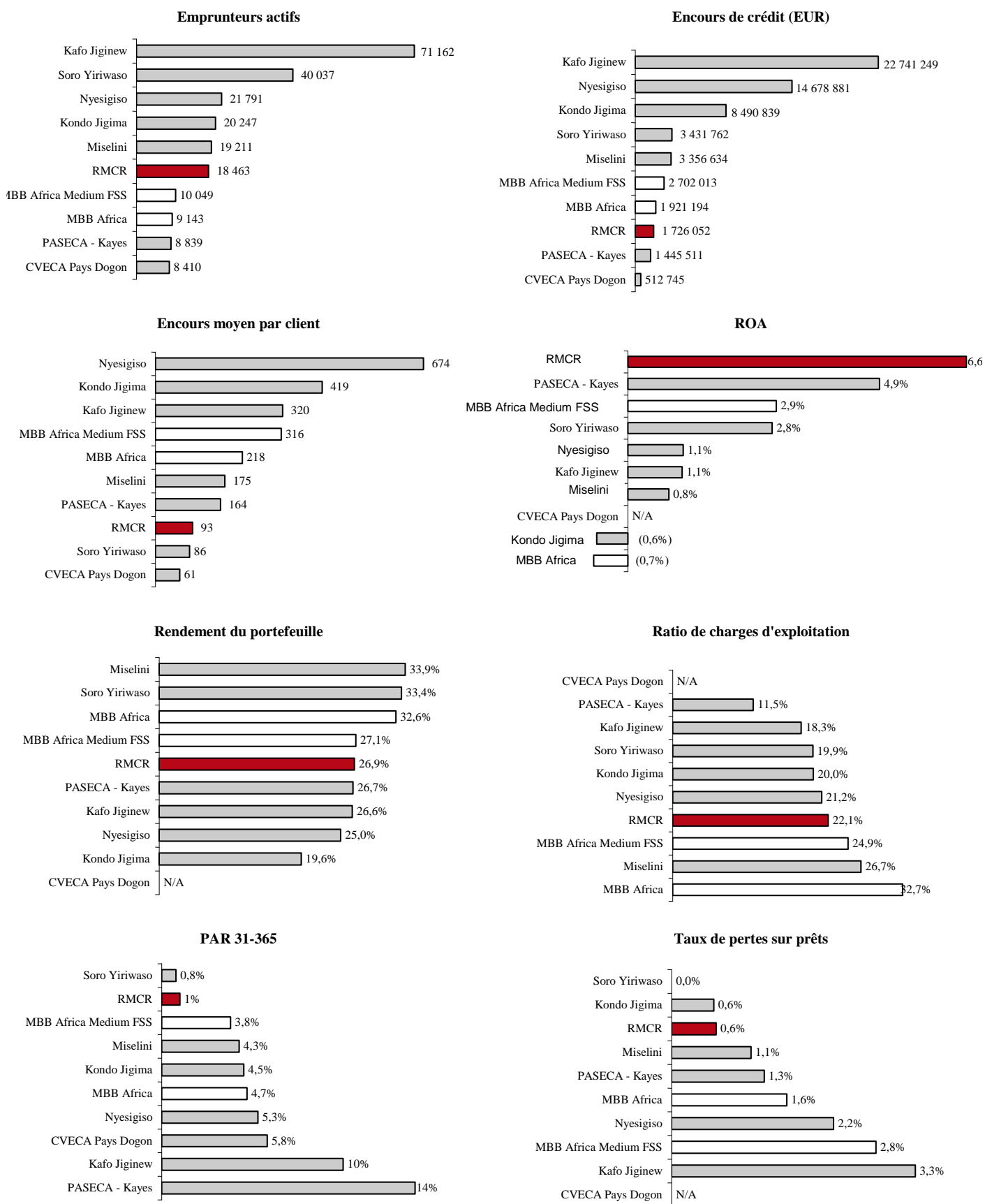
Compte tenu du retard constaté dans la mobilisation de financements et les difficultés croissantes rencontrées dans la gestion du portefeuille de crédit, il serait difficile de se prononcer sur le niveau de rentabilité du RMCR dans les 12 mois à venir, dans la mesure où la productivité de l'équipe de direction pourrait être provisoirement affectée par le départ prochain du Directeur actuel du RMCR.

Structure de rentabilité



*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.*

## Benchmarking



Source : Mix Market 2008 sauf RMCR (Planet Rating, septembre 2008).

## ■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

|  | sept. 2006  | sept. 2007  | sept. 2008    | sept. 2009    |
|--|-------------|-------------|---------------|---------------|
| <b>Portefeuille de prêt</b>                                    |             |             |               |               |
| <b>Évolution du portefeuille</b>                               |             |             |               |               |
| Encours de crédit  | 508 584     | 1 022 809   | 1 726 052     | 1 979 184     |
| Encours de crédit (FCFA)                                       | 333 609 230 | 670 918 480 | 1 132 215 865 | 1 298 259 765 |
| Évolution  | 50,1%       | 101,1%      | 68,8%         | 14,7%         |
| Emprunteurs actifs   | 10 863      | 15 908      | 18 463        | 17 980        |
| Évolution  | 47,4%       | 46,4%       | 16,1%         | (2,6%)        |
| Encours moyen par client                                       | 47          | 64          | 93            | 110           |
| % du PIB par habitant  | 12,5%       | 16,3%       | 23,5%         | 26,2%         |
| Prêt moyen au déboursement                                     | 979         | 1 201       | 1 262         | 1 782         |
| % du PIB par habitant  | 261,8%      | 303,5%      | 317,0%        | 424,6%        |
| <b>Qualité du portefeuille</b>                                 |             |             |               |               |
| Prêts rééchelonnés   | 0,0%        | 0,0%        | 0,0%          | 0,0%          |
| PAR 31-180   | 1,1%        | 0,3%        | 1,0%          | 2,2%          |
| PAR > 180  | 0,0%        | 0,0%        | 0,0%          | 1,0%          |
| Taux de pertes sur prêts                                       | 0,0%        | 1,6%        | 0,6%          | 0,7%          |
| <b>Couverture du risque de crédit</b>                          |             |             |               |               |
| Ratio de couverture du risque (PAR 30)                         | 97,4%       | 48,7%       | 46,6%         | 56,4%         |
| PAR 30 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres | 0,0%        | 0,2%        | 0,8%          | 1,5%          |
| <b>Épargne</b>   |             |             |               |               |
| Encours d'épargne  | 234 239     | 345 137     | 542 482       | 675 299       |
| Encours d'épargne (FCFA)                                       | 153 650 728 | 226 395 275 | 355 845 000   | 442 966 970   |
| Évolution  | 16,7%       | 47,3%       | 57,2%         | 24,5%         |
| % épargne volontaire   | 62,5%       | 48,8%       | 43,2%         | 54,2%         |
| % dépôts de garantie   | 37,5%       | 51,2%       | 56,8%         | 45,8%         |
| Épargnants actifs  | 16 197      | 19 336      | 23 738        | 27 830        |
| Évolution  | 23,2%       | 19,4%       | 22,8%         | 17,2%         |
| Encours moyen par épargnant                                    | 14          | 18          | 23            | 24            |
| Épargne volontaire   | 24          | 115         | 123           | 69            |
| Dépôts de garantie   | 9           | 10          | 14            | 14            |
| <b>Employés</b>  |             |             |               |               |
| Nombre total d'employés  | 41          | 52          | 71            | 91            |
| % Agents de crédit   | 43,9%       | 53,8%       | 40,8%         | 38,5%         |
| Taux de renouvellement du personnel                            | 0,0%        | 0,0%        | 3,3%          | 7,4%          |
| <b>Analyse financière</b>                                      |             |             |               |               |
| ROE  | (7,0%)      | 1,6%        | 9,7%          | 2,3%          |
| Dettes / Fonds propres   | 0,42x       | 0,75x       | 0,85x         | 0,55x         |
| Ratio de solvabilité Tiers I                                   | 55,0%       | 63,9%       | 59,7%         | 81,4%         |
| Ratio de solvabilité   | 78,9%       | 63,9%       | 59,7%         | 81,4%         |
| ROA  | 10,6%       | 10,9%       | 6,6%          | 1,6%          |
| ROA (sans subventions)   | (3,6%)      | 0,9%        | 5,4%          | 1,4%          |
| ROA (opérations microfinances)                                 | (3,5%)      | 0,9%        | 5,4%          | 1,4%          |
| <b>Structure de rentabilité</b>                                |             |             |               |               |
| Ratio de revenus financiers                                    | 21,9%       | 26,3%       | 27,8%         | 24,7%         |
| Rendement du portefeuille                                      | 21,6%       | 25,6%       | 26,9%         | 24,6%         |
| Ratio de charges d'exploitation                                | 28,6%       | 28,6%       | 22,1%         | 24,5%         |
| Coût par emprunteur  | 11          | 14          | 17            | 26            |
| Emprunteurs par employé  | 265         | 306         | 260           | 198           |
| Emprunteurs par agent de crédit                                | 604         | 568         | 637           | 514           |
| Encours moyen par client (EUR)                                 | 47          | 64          | 93            | 110           |
| Ratio de charges de financement                                | 0,2%        | 0,1%        | 0,0%          | 0,0%          |
| Coût de l'épargne  | 0,4%        | 0,2%        | 0,1%          | 0,1%          |
| Coût des emprunts  | 0,0%        | 0,0%        | 0,0%          | 0,0%          |
| Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts          | (1,3%)      | (0,2%)      | 0,9%          | 2,2%          |
| PAR 31-180   | 1,1%        | 0,3%        | 1,0%          | 2,2%          |
| Taux de pertes sur prêts                                       | 0,0%        | 1,6%        | 0,6%          | 0,7%          |
| <b>Optimisation des ressources</b>                             |             |             |               |               |
| Encours de prêts / Actif total                                 | 60,2%       | 77,0%       | 79,8%         | 69,9%         |
| Revenus des placements en % des revenus financiers             | 0,0%        | 0,0%        | 0,0%          | 0,0%          |
| <b>Liquidité</b>   |             |             |               |               |
| Disponibilités / Épargne à vue                                 | 61,1%       | 81,5%       | 87,0%         | 167,8%        |
| Liquidité / Actif total (LAR)                                  | 10,7%       | 10,4%       | 9,5%          | 20,6%         |
| Ratio de liquidité (1 an)                                      | 148,2%      | 272,4%      | 259,4%        | 341,6%        |
| Taux de change 1 EUR= xx FCFA                                  | 656,0       | 656,0       | 656,0         | 656,0         |

Note: Le PAR communiqué par le RMCR est sous-estimé, il devrait être deux fois plus important en 2009. Seuls les états financiers de 2006 et 2008 ont été audités. Le rendement du portefeuille de 2008 de 26,9% est celui provenant des états financiers audités, élaborés selon une comptabilité d'engagement contrairement à ceux des années précédentes et de 2009. Le rendement du portefeuille de 2008 selon une comptabilité de caisse est de 21,6%.

## Etats financiers – FCFA

| Compte de résultat (FCFA '000)                                 | sept. 2005      | sept. 2006      | sept. 2007      | sept. 2008     | sept. 2009      |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Intérêts et produits assimilés reçus sur portefeuille de prêts | 36 206          | 60 366          | 126 320         | 247 098        | 304 317         |
| Intérêts et produits assimilés reçus sur investissement        | -               | -               | -               | -              | -               |
| Intérêts versés et charges assimilées                          | 103             | 551             | 416             | 314            | 249             |
| Charges nettes d'ajustement pour inflation                     | -               | -               | -               | -              | -               |
| Gains ou pertes de change (net)                                | -               | -               | -               | -              | -               |
| <b>Produit net bancaire</b>                                    | <b>36 104</b>   | <b>59 815</b>   | <b>125 904</b>  | <b>246 784</b> | <b>304 068</b>  |
| Produits des autres activités financières                      | -               | -               | -               | -              | -               |
| Autres produits opérationnels                                  | 1 501           | 879             | 3 431           | 8 584          | 1 576           |
| Charges d'exploitation   | 86 898          | 79 945          | 141 246         | 202 850        | 303 310         |
| <i>Charges de personnel</i>                                    | <i>46 100</i>   | <i>53 269</i>   | <i>73 032</i>   | <i>119 300</i> | <i>176 127</i>  |
| <i>Charges administratives et autres charges</i>               | <i>25 750</i>   | <i>26 677</i>   | <i>51 288</i>   | <i>57 630</i>  | <i>87 256</i>   |
| <i>Dépréciation</i>  | <i>15 047</i>   | -               | <i>16 926</i>   | <i>25 919</i>  | <i>39 927</i>   |
| Gains nets sur services non financiers                         | 12 727          | (612)           | -               | -              | -               |
| <b>Résultat brut d'exploitation</b>                            | <b>(36 566)</b> | <b>(19 864)</b> | <b>(11 911)</b> | <b>52 518</b>  | <b>2 334</b>    |
| Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts            | (12 449)        | (3 675)         | (1 144)         | 7 811          | 26 866          |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                                 | <b>(24 117)</b> | <b>(16 189)</b> | <b>(10 767)</b> | <b>44 708</b>  | <b>(24 532)</b> |
| Résultat exceptionnel  | -               | -               | 16 926          | 16 721         | 46 710          |
| <b>Résultat net avant impôts</b>                               | <b>(24 117)</b> | <b>(16 189)</b> | <b>6 159</b>    | <b>61 429</b>  | <b>22 178</b>   |
| Impôt sur les bénéfices  | -               | -               | -               | -              | -               |
| <b>Résultat net avant subventions</b>                          | <b>(24 117)</b> | <b>(16 189)</b> | <b>6 159</b>    | <b>61 429</b>  | <b>22 178</b>   |
| Subventions  | 54 626          | 63 291          | 71 071          | 14 096         | 3 600           |
| <b>Résultat net</b>  | <b>30 509</b>   | <b>47 102</b>   | <b>77 230</b>   | <b>75 524</b>  | <b>25 778</b>   |

| Bilan (FCFA '000)                         | sept. 2005       | sept. 2006       | sept. 2007       | sept. 2008       | sept. 2009       |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ACTIF</b>                              | <b>343 763</b>   | <b>547 691</b>   | <b>870 278</b>   | <b>1 412 073</b> | <b>1 823 586</b> |
| Actifs liquides                           | 54 803           | 58 690           | 90 148           | 133 819          | 376 155          |
| Encours net de prêts                      | 218 200          | 329 936          | 669 800          | 1 126 883        | 1 274 926        |
| <i>Encours brut de prêts</i>              | <i>222 214</i>   | <i>333 609</i>   | <i>670 918</i>   | <i>1 132 216</i> | <i>1 298 260</i> |
| <i>Provisions pour pertes sur prêts</i>   | <i>4 014</i>     | <i>3 673</i>     | <i>1 119</i>     | <i>5 333</i>     | <i>23 333</i>    |
| Intérêts courus non échus                 | -                | -                | 19 693           | 50 707           | -                |
| Investissements financiers                | -                | -                | -                | -                | -                |
| Immobilisations - valeur nette            | 46 942           | 134 486          | 73 808           | 96 619           | 148 958          |
| Actifs immatériels                        | -                | -                | -                | -                | -                |
| Autre actif                               | 23 817           | 24 578           | 16 830           | 4 045            | 23 546           |
| <b>PASSIF</b>                             | <b>343 763</b>   | <b>547 691</b>   | <b>870 278</b>   | <b>1 412 073</b> | <b>1 823 586</b> |
| <b>Dettes</b>                             | <b>147 831</b>   | <b>278 899</b>   | <b>371 980</b>   | <b>648 838</b>   | <b>645 254</b>   |
| Épargne a vue                             | 87 205           | 96 079           | 110 551          | 153 755          | 224 111          |
| Dépôts à terme                            | -                | -                | -                | -                | 15 939           |
| Dépôts de garantie                        | 44 481           | 57 572           | 115 845          | 202 090          | 202 917          |
| Emprunts                                  | -                | -                | 79 591           | 141 810          | 155 068          |
| Dettes subordonnées à court terme         | -                | 117 236          | -                | -                | -                |
| Autres dettes                             | 16 144           | 8 012            | 65 994           | 151 183          | 47 219           |
| <b>Fonds propres</b>                      | <b>195 932</b>   | <b>268 792</b>   | <b>498 298</b>   | <b>763 235</b>   | <b>1 178 333</b> |
| Fonds propres                             | 195 932          | 268 792          | 498 298          | 763 235          | 1 178 333        |
| <i>Capital social</i>                     | -                | -                | -                | -                | -                |
| <i>Fonds propres issus de subventions</i> | <i>356 265</i>   | <i>445 314</i>   | <i>668 660</i>   | <i>872 169</i>   | <i>1 265 088</i> |
| <i>Reports à nouveau</i>                  | <i>(160 333)</i> | <i>(176 522)</i> | <i>(170 363)</i> | <i>(108 934)</i> | <i>(86 756)</i>  |
| Autres fonds propres                      | -                | -                | -                | -                | -                |

| Engagements hors bilan               | sept. 2005 | sept. 2006 | sept. 2007 | sept. 2008 | sept. 2009 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Portefeuille de crédit sous gestion  | -          | -          | -          | -          | -          |
| Prêts rayés en cours de recouvrement | -          | -          | -          | -          | -          |
| Garanties                            | -          | -          | -          | -          | -          |

| Éléments du bilan (valeurs moyennes) | sept. 2005 | sept. 2006 | sept. 2007 | sept. 2008 | sept. 2009 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Encours brut de prêts                | 173 441    | 279 866    | 493 013    | 918 824    | 1 237 501  |
| Actif                                | 308 418    | 445 727    | 708 984    | 1 141 176  | 1 617 830  |
| Épargne                              | 109 413    | 130 784    | 171 173    | 284 548    | 377 553    |
| Emprunts et dettes subordonnées      | -          | 58 618     | 98 414     | 110 700    | 148 439    |
| Fonds propres                        | 183 203    | 232 362    | 383 545    | 630 766    | 970 784    |

Note: Seuls les états financiers de 2006 et 2008 ont été audités. Les états financiers de 2008 ont été audités selon le principe de comptabilité d'engagement.

■ **Etats financiers – EUR**

| <b>Compte de résultat (EUR)</b>                                | <b>sept. 2005</b> | <b>sept. 2006</b> | <b>sept. 2007</b> | <b>sept. 2008</b> | <b>sept. 2009</b> |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Intérêts et produits assimilés reçus sur portefeuille de prêts | 55 196            | 92 028            | 192 574           | 376 699           | 463 929           |
| Intérêts et produits assimilés reçus sur investissement        | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Intérêts versés et charges assimilées                          | 157               | 840               | 635               | 479               | 380               |
| Charges nettes d'ajustement pour inflation                     | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Gains ou pertes de change (net)                                | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>Produit net bancaire</b>                                    | <b>55 039</b>     | <b>91 187</b>     | <b>191 939</b>    | <b>376 219</b>    | <b>463 549</b>    |
| Produits des autres activités financières                      | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Autres produits opérationnels                                  | 2 289             | 1 339             | 5 231             | 13 087            | 2 402             |
| Charges d'exploitation   | 132 475           | 121 876           | 215 328           | 309 242           | 462 393           |
| <i>Charges de personnel</i>                                    | 70 279            | 81 207            | 111 337           | 181 872           | 268 504           |
| <i>Charges administratives et autres charges</i>               | 39 256            | 40 668            | 78 188            | 87 856            | 133 021           |
| <i>Dépréciation</i>  | 22 939            | -                 | 25 803            | 39 514            | 60 868            |
| Gains nets sur services non financiers                         | 19 402            | (933)             | -                 | -                 | -                 |
| <b>Résultat brut d'exploitation</b>                            | <b>(55 745)</b>   | <b>(30 282)</b>   | <b>(18 158)</b>   | <b>80 064</b>     | <b>3 559</b>      |
| Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts            | (18 978)          | (5 602)           | (1 744)           | 11 907            | 40 957            |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                                 | <b>(36 766)</b>   | <b>(24 680)</b>   | <b>(16 414)</b>   | <b>68 156</b>     | <b>(37 399)</b>   |
| Résultat exceptionnel  | -                 | -                 | 25 803            | 25 491            | 71 209            |
| <b>Résultat net avant impôts</b>                               | <b>(36 766)</b>   | <b>(24 680)</b>   | <b>9 389</b>      | <b>93 648</b>     | <b>33 810</b>     |
| Impôt sur les bénéfices  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>Résultat net avant subventions</b>                          | <b>(36 766)</b>   | <b>(24 680)</b>   | <b>9 389</b>      | <b>93 648</b>     | <b>33 810</b>     |
| Subventions  | 83 276            | 96 486            | 108 347           | 21 489            | 5 488             |
| <b>Résultat net</b>  | <b>46 510</b>     | <b>71 806</b>     | <b>117 736</b>    | <b>115 136</b>    | <b>39 298</b>     |

| <b>Bilan (EUR)</b>                        | <b>sept. 2005</b> | <b>sept. 2006</b> | <b>sept. 2007</b> | <b>sept. 2008</b> | <b>sept. 2009</b> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIF</b>                              | <b>524 063</b>    | <b>834 950</b>    | <b>1 326 730</b>  | <b>2 152 692</b>  | <b>2 780 039</b>  |
| Actifs liquides                           | 83 547            | 89 473            | 137 429           | 204 005           | 573 445           |
| Encours net de prêts                      | 332 644           | 502 985           | 1 021 103         | 1 717 922         | 1 943 613         |
| <i>Encours brut de prêts</i>              | 338 763           | 508 584           | 1 022 809         | 1 726 052         | 1 979 184         |
| <i>Provisions pour pertes sur prêts</i>   | 6 119             | 5 599             | 1 706             | 8 130             | 35 571            |
| Intérêts courus non échus                 | -                 | -                 | 30 021            | 77 303            | -                 |
| Investissements financiers                | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Immobilisations - valeur nette            | 71 562            | 205 022           | 112 520           | 147 295           | 227 086           |
| Actifs immatériels                        | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Autre actif                               | 36 309            | 37 469            | 25 657            | 6 166             | 35 896            |
| <b>PASSIF</b>                             | <b>524 063</b>    | <b>834 950</b>    | <b>1 326 730</b>  | <b>2 152 692</b>  | <b>2 780 039</b>  |
| <b>Dettes</b>                             | <b>225 366</b>    | <b>425 179</b>    | <b>567 080</b>    | <b>989 147</b>    | <b>983 683</b>    |
| Épargne a vue                             | 132 943           | 146 471           | 168 534           | 234 398           | 341 655           |
| Dépôts à terme                            | -                 | -                 | -                 | -                 | 24 299            |
| Dépôts de garantie                        | 67 811            | 87 768            | 176 604           | 308 084           | 309 344           |
| Emprunts                                  | -                 | -                 | 121 335           | 216 188           | 236 399           |
| Dettes subordonnées à court terme         | -                 | 178 726           | -                 | -                 | -                 |
| Autres dettes                             | 24 612            | 12 214            | 100 607           | 230 477           | 71 985            |
| <b>Fonds propres</b>                      | <b>298 697</b>    | <b>409 771</b>    | <b>759 650</b>    | <b>1 163 545</b>  | <b>1 796 356</b>  |
| Fonds propres                             | 298 697           | 409 771           | 759 650           | 1 163 545         | 1 796 356         |
| <i>Capital social</i>                     | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <i>Fonds propres issus de subventions</i> | 543 122           | 678 876           | 1 019 366         | 1 329 613         | 1 928 615         |
| <i>Reports à nouveau</i>                  | (244 425)         | (269 105)         | (259 716)         | (166 069)         | (132 258)         |
| Autres fonds propres                      | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |

| <b>Engagements hors bilan</b>        | <b>sept. 2005</b> | <b>sept. 2006</b> | <b>sept. 2007</b> | <b>sept. 2008</b> | <b>sept. 2009</b> |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Portefeuille de crédit sous gestion  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Prêts rayés en cours de recouvrement | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Garanties                            | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |

| <b>Eléments du bilan (valeurs moyennes)</b> | <b>sept. 2005</b> | <b>sept. 2006</b> | <b>sept. 2007</b> | <b>sept. 2008</b> | <b>sept. 2009</b> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Encours brut de prêts                       | 264 409           | 426 654           | 751 594           | 1 400 739         | 1 886 558         |
| Actif                                       | 470 180           | 679 506           | 1 080 840         | 1 739 711         | 2 466 365         |
| Épargne                                     | 166 799           | 199 378           | 260 952           | 433 791           | 575 576           |
| Emprunts et dettes subordonnées             | -                 | 89 363            | 150 031           | 168 762           | 226 293           |
| Fonds propres                               | 279 291           | 354 234           | 584 711           | 961 597           | 1 479 951         |

Note: Seuls les états financiers de 2006 et 2008 ont été audités. Les états financiers de 2008 ont été audités selon le principe de comptabilité d'engagement.

## ■ Formules

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Rentabilité de l'actif (ROA) :        | Résultat opérationnel net après subventions / Actif moyen                           |
| ROA (sans subventions) :              | Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen                           |
| Rentabilité des fonds propres (ROE) : | Résultat opérationnel net avant subventions / Fonds propres moyens                  |
| Levier :                              | Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres (fin de période)                        |
| Ratio de fonds propres :              | Fonds propres / Actifs pondérés des risques   |
| Rendement opérationnel total :        | Produits opérationnels / Encours brut moyen de prêts                                |
| Rendement du portefeuille :           | Revenus du portefeuille / Encours brut moyen de prêts                               |
| Ratio de charges d'exploitation :     | Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts                                |
| Coût par emprunteur :                 | Charges d'exploitation / Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)               |
| Ratio de charges de financement :     | Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts                 |
| Coût de l'épargne :                   | Intérêts versés sur l'épargne et charges assimilées / Encours moyen d'épargne       |
| Coût des emprunts :                   | Intérêts versés sur les emprunts et charges assimilées / Encours moyen des emprunts |
| Ratio de charges de provisions :      | Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts    |
| Taux de pertes sur prêts :            | Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts                           |
| Taux de couverture du risque :        | Réserves pour pertes sur prêts / PAR > 30   |
| Disponibilités sur épargne à vue :    | Actifs immédiatement disponibles / Épargne à vue (fin de période)                   |
| Ratio de liquidité (1 an) :           | Actif à court terme / Dettes à court terme (fin de période)                         |

## ■ Echelle de notation

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