

Yarda Tarka Maggia, Niger

L'institution Yarda Tarka Maggia (usuellement appelée Yarda Madaoua) a initialement été créée comme agence régionale de la Nouvelle Structure d'Épargne et de Crédit (NSEC), composante microfinance du programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire par la Petite Irrigation (ASAPI) lancé, en 2001, par l'Etat nigérien sur financement du Fonds Européen de Développement (FED). L'institutionnalisation de l'agence, à partir d'octobre 2003, a conduit à la création, en 2004, d'une coopérative de services dont l'actionariat était composé des salariés de l'institution et de quelques personnes physiques et morales externes. L'institution couvre actuellement les départements de Madaoua, Bouza et de Birnin N'Konni à travers quatre branches rattachées au siège basé à Madaoua (570 km à l'Est de Niamey). En juin 2009, Yarda Madaoua comptait 1 085 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 1,45 M EUR et 4 363 épargnants pour un encours d'épargne de 491 K EUR.

Rating GIRAFE

Rating

C-

Tendance

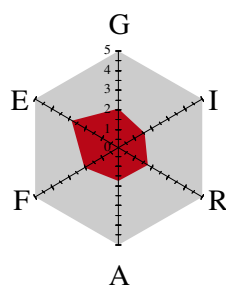
A surveiller

Date

Août 2009

Valable jusqu'en Juillet 2010

Détail de la note



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

Contact Planet Rating

El hadji Diop
ediop@planetrating.com
+221 33 825 75 40

Contact IMF

Mr Souleymane Lawali
Madaoua BP 53, Niger
nscasapi@intnet.ne
+227 20 61 83 43

ED150909

Éléments-clés de la notation

- L'institution présente une rentabilité positive en fin 2008 (ROA de 3,7%) mais la matérialité de ce résultat est limitée par la faible qualité de l'information produite.
- En effet, malgré les efforts de correction menés depuis février 2009, date de livraison de la dernière version du logiciel Progenia, l'institution n'arrive toujours pas à disposer d'une information consolidée fiable à l'échelle du réseau.
- La maîtrise des risques opérationnels reste également limitée et le dynamisme de la gouvernance à améliorer. A ce sujet, la dernière AG tenue en juillet 2009 a été l'occasion de modifier substantiellement la composition du CA de la coopérative de services. Cette initiative devrait contribuer à pallier les faiblesses précédemment relevées dans le fonctionnement de cette instance. Toutefois la capacité des nouveaux administrateurs à relever les défis auxquels fait face l'institution devra être prouvée dans le contexte particulier de fin du processus d'autonomisation de la structure et de nécessité de recherche de nouveaux partenaires.

Tendance

- La note a été octroyée avec un tendance « **A surveiller** » pour souligner les incertitudes qui pèsent encore sur la bonne fin de l'installation du SIG, l'application rigoureuse des nouvelles procédures adoptées et la mobilisation de nouvelles ressources nécessaires à la croissance du portefeuille de crédit.

Indicateurs de performance

EUR	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Actif	1 158 913	1 458 700	2 092 718
Encours de crédit	608 720	1 042 224	1 580 318
Emprunteurs actifs	nd	468	857
Encours moyen par client	nd	2 227	1 844
Encours d'épargne	435 538	346 499	424 287
Épargnants actifs	1 421	3 806	3 152
Employés	19	24	26
ROE	33,5%	70,4%	32,4%
ROA sans subventions	11,5%	2,1%	3,7%
Dettes / Fonds propres	-9,63x	6,69x	7,77x
Rendement du portefeuille	23,2%	22,4%	25,1%
Ratio de charges d'exploitation	35,2%	22,4%	18,6%
Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%	2,2%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	1,8%	(1,0%)	0,9%
PAR 31-365	nd	9,4%	3,0%
PAR > 365	nd	nd	nd
Taux de pertes sur prêts	nd	1,6%	1,2%

nd : non disponible

Secteur de la microfinance

C'est dans un contexte socio-économique instable (pauvreté et fluctuation de l'aide au développement) qu'une forme de microfinance émerge au Niger à la fin des années 1980. C'est tardivement, grâce aux réflexions sur le financement de l'agriculture (après la disparition à la fin des années 90 des principales institutions de crédit mises en place par l'Etat) que va naître la microfinance formelle. Aujourd'hui, on dénombre au total 132 IMF desservant plus de 94 547 clients sur l'ensemble du territoire

Au départ, les institutions présentes existaient sous la forme de projets de développement à volet crédit (en 1993 on dénombrait 3 913 clients). Une croissance exponentielle est observée dans le secteur en 1995. Toutefois, suite à la fermeture de certains grands réseaux et à des conflits politiques en 1996, plusieurs projets vont disparaître, ce qui entrainera une baisse du nombre de bénéficiaires.

Présentement, les institutions sont regroupées au sein de l'Association Nigérienne des Institutions Professionnelles de Microfinance (ANIP-MF) et sont classifiées en quatre principaux statuts:

- Les réseaux au nombre de deux : l'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (UMEC-Niger) et le Mouvement des Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (MCPEC);
- Les IMF coopératives, dont les principales sont la MECREF, KAANI, TAIMAKO et NGADA,
- Les IMF de crédit solidaire dont les plus importantes (ASUSU Ciigaba, TAANADI, SICR-KOKARI), ont été complétées par deux institutions créées dans le cadre du projet ASAPI (Yarda Zinder et Yarda Tarka Maggia);
- Les projets à volet crédit au nombre de dix-sept, dont dix en phase de clôture, pour un budget global d'environ 4,9 milliards FCFA (7,5 M EUR).

En dépit de la Stratégie Nationale de la Microfinance qui a été adoptée en 2004, avec pour objectifs de renforcer le secteur, de le consolider et de le professionnaliser et enfin de rechercher et développer des services financiers adaptés, le secteur ne cesse de connaître des mutations et reste confronté à des défis majeurs liés à des facteurs aussi bien externes (climat, infrastructure, situation économique et politique), qu'internes (compétences limitées dans le domaine, insuffisance des contrôles, faiblesse des instances de supervision, structure financière fragile). En outre, le secteur de la microfinance occupe toujours une place relativement modeste dans le paysage financier du pays, avec un taux de pénétration autour de 8%. De plus, le secteur reste affecté par l'augmentation croissante de l'endettement croisé.

Le Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire à travers la mise en place d'un guide, œuvre pour la pérennisation de la microfinance au Niger en partenariat avec les bailleurs de fonds tels que la Banque Mondiale (environ 8 MM FCFA (12,2 M EUR) pour le PDSF et 38,8 M USD pour le PIP), l'Union Européenne dont 3,26 MM FCFA (5 M EUR) ont été injectés pour financer le programme ASAPI et le Fonds International pour le Développement de l'Agriculture (FIDA), principal bailleur de fonds du Programme de Développement des Services Financiers Ruraux (PDSFR) dont le coût total est de 13,8 MM FCFA (21 M EUR).

Par ailleurs, les banques financent aussi le secteur notamment la Banque Régionale de Solidarité (BRS) qui a contribué à hauteur de 6 MM FCFA (9 M EUR) depuis sa création en 2005. Toutefois, dans l'ensemble, ces ressources financières restent insuffisantes et on assiste à une baisse des subventions reçues des bailleurs de fonds sur les dernières années.

La révision de la loi PARMEC, entreprise par la BCEAO au milieu des années 2000, vise à élargir le cadre juridique dans lequel les institutions peuvent exercer leurs activités et 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. Cependant, cette nouvelle loi n'a pas encore été promulguée au Niger à cause de l'instabilité politique qui sévit dans le pays depuis quelques mois. Certaines institutions telles que ASUSU ont déjà entamé des démarches pour modifier leur statut juridique et ont bénéficié de conventions cadres en accord avec les prérogatives du statut juridique qu'elles ont choisi et qui ne sera définitif que lorsque la nouvelle loi sera promulguée par les institutions nigériennes.

Environnement politique et économique

Instabilité politique

La fragilité actuelle de la situation politique au Niger est née de la volonté du Président Mamadou Tandja de prolonger son mandat à la tête de l'Etat. En effet, depuis la dissolution de l'Assemblée Nationale, toutes les décisions concernant la ratification des accords de prêts n'ont pu être prises, engendrant ainsi la rupture de l'aide à la coopération et la dégradation des relations avec les pays de la sous région et la communauté internationale. Les partis politiques, les syndicats et les organisations de la société civile, regroupés sous le projet « Front pour la défense de la démocratie », n'ont pas pu, en dépit de nombreuses manifestations, empêcher la tenue du referendum du 4 août 2009 qui a vu l'écrasante victoire du Président Tandja. Toutefois, le

gouvernement se trouve dorénavant fragilisé et une sortie de crise n'est pas encore trouvée.

Instabilité accrue dans le Nord

L'instabilité dans le nord du pays constitue un risque important. La résurgence de la rébellion touarègue entrave, depuis mai 2007, les efforts de prospection d'uranium et de pétrole. Les affrontements avec l'armée régulière ont contribué au déplacement de plusieurs dizaines de milliers de personnes affectées par la famine. Les perspectives de sortie de crise risquent de pâtir de l'émergence de mouvements sécessionnistes au sein de la rébellion, favorables à une position frontale.

Uranium et agriculture dynamiques

La croissance a été tirée en 2008 par l'augmentation de la production d'uranium, de phosphate, de charbon ainsi que par l'intensification de la prospection pétrolière. Elle a par ailleurs bénéficié du dynamisme du secteur agricole (30% du PIB), dopé par une pluviométrie favorable. L'activité devrait rester soutenue en 2009, avec la revalorisation du prix de la tonne d'uranium achetée par AREVA et la poursuite, certes ralentie, des investissements dans les mines et les infrastructures de transport et d'énergie. La hausse des prix à la consommation a été contenue en 2008 grâce aux bonnes récoltes. En 2009, l'inflation devrait se replier à la faveur des récoltes abondantes de décembre 2008 et du recul des prix mondiaux de pétrole.

IDE en hausse

Les comptes publics, structurellement déficitaires, devraient pâtir en 2009 du relâchement de la discipline budgétaire dans la perspective des élections en fin d'année et de l'augmentation des dépenses militaires. De même, la balance courante, déséquilibrée, se verra grever par l'augmentation des importations des biens d'équipement liés aux projets d'infrastructures, alors que les recettes d'exportations subiront le repli des cours mondiaux. Dans ce contexte, le besoin de financement devrait rester couvert par l'aide publique internationale ainsi que par des flux croissants d'IDE. La position extérieure, qui a bénéficié des annulations de dette dans le cadre de PPTE et IADM, reste cependant vulnérable au recours à des emprunts de type non concessionnel.

Millions USD	2006	2007	2008(e)	2009(p)
Croissance économique (%)	5	3	6	5
Inflation (%)	0	0	5	2
Solde public/PIB (% , hors dons)	(7)	(7)	(6)	(11)
Exportations	516	619	834	888
Importations	749	986	1 052	1 286
Balance commerciale	(234)	(367)	(218)	(398)
Balance courante/PIB (% , hors dons)	(9)	(8)	(10)	(14)
Dette extérieure/PIB (%)	23	25	27	30
Service de la dette/exports bs (%)	4	4	3	3
Réserves en mois d'importations	5	4	4	3

Sources : COFACE et Planet Rating pour « Instabilité politique ». Données COFACE reproduites avec leur autorisation, étant actionnaire de Planet Rating.

Notation Coface pays : C

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

Note Environnement des affaires: D

L'environnement des affaires est très difficile. Les bilans des entreprises sont très rarement disponibles et quand ils le sont, ils sont rarement fiables. Le système juridique rend le recouvrement de créances très aléatoire. Les institutions présentent des insuffisances majeures pour les transactions interentreprises.

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

L'institution Yarda Tarka Maggia (usuellement appelée Yarda Madaoua) a initialement été créée comme agence régionale de la Nouvelle Structure d'Épargne et de Crédit (NSEC). Cette dernière avait été créée en janvier 2001 comme composante microfinance du programme ASAPI dans le but de poursuivre les activités de la Cellule crédit d'un précédent projet, PBVT (Projet Basse Vallée de la Tarka), arrivé à son terme en 2000, après neuf années d'activités. Le souci de pérenniser les services de microfinance à l'endroit des populations de la zone et la fin du projet ASAPI, initialement prévue en juin 2009, ont conduit les partenaires du projet (le Fonds Européen de Développement –FED–, le Ministère du Développement Agricole –MDA– et le Ministère de l'Économie et des Finances –MEF– du Niger) à donner leur accord pour la mise en place d'une coopérative de services dont l'actionnariat serait composé de ses salariés (sur la base du volontariat) et de personnes physiques ou morales externes

(qui pourraient apporter leur expertise à son fonctionnement).

La coopérative de services ainsi créée a signé en juin 2005 une convention cadre, d'une durée de cinq années, avec le MEF pour mener ses activités d'intermédiation financière. La fin prochaine, en 2010, de cette durée et l'adoption de la nouvelle loi¹ portant réglementation des systèmes financiers décentralisés, en cours de promulgation au Niger, ont conduit l'institution à prendre des dispositions pour identifier la forme juridique qui serait la plus adaptée pour la poursuite de ses activités. Une étude a été menée en juillet 2009, conjointement avec Yarda Zinder, pour recueillir des informations sur les avantages et les inconvénients que présentent les différentes formes prévues par la loi (Mutuelle d'épargne et de crédit, Société Anonyme, etc.).

L'institution est placée sous la supervision de la Cellule de Suivi des Systèmes Financiers Décentralisés (CSSFD) du MEF qui est en charge du suivi et du contrôle du secteur dans le pays.

Au-delà de cette supervision réglementaire, les représentants des principaux partenaires du projet ASAPI (FED, MDA et MEF) exercent une supervision opérationnelle et stratégique des activités et de l'évolution de l'institution grâce à l'intervention d'une structure de projet, l'Unité d'Appui (UA), basée à Maradi. Cette structure, créée en 2005 et dont le mandat devrait arriver à terme en février 2010, est chargée de contrôler et d'accompagner Yarda Madaoua, ainsi que son institution sœur Yarda Zinder², dans le cadre de son processus d'autonomisation.

Les états financiers des exercices 2007 et 2008 ont été audités en référence aux normes SYSCOA/PARMEC par le cabinet Ibrahim Issoufou, basé à Niamey. Les rapports d'audit relèvent certaines faiblesses dans le dispositif de contrôle interne et la tenue dans la comptabilité des opérations, mais les états financiers sont régulièrement certifiés sans réserve.

Propriété

La coopérative de services est la propriété de ses actionnaires regroupés au sein d'une Assemblée Générale (AG) qui compte, depuis juillet 2009, 31 membres : 15 salariés de l'institution et 16 personnes externes cooptées. Les membres externes comprennent des personnes physiques sélectionnées selon leur expérience, expertise ou reconnaissance dans la localité d'intervention (huissier de justice, ancien commandant de la gendarmerie, directeurs

d'entreprises privées ou ingénieurs originaires de la région, etc.) et de personnes morales (une institution de microfinance -Kokari Services- et sept APEC -associations des bénéficiaires des services de l'institution). C'est parmi ces actionnaires que sont élus les membres du Conseil d'Administration (CA) qui compte toujours 7 membres mais seulement un représentant du personnel³ (ils étaient au nombre de 3 dans l'ancienne configuration). L'actuel Président du CA est Monsieur Maliki Barhouni, Directeur d'une entreprise privée et ancien ministre du Niger.

Le deuxième organe, le Commissaire aux Comptes (CC), compte toujours trois membres qui ont toutefois été renouvelés lors de la dernière AG car cet organe n'arrivait pas à jouer le rôle qui lui était assigné⁴.

Ces deux organes sont placés sous l'autorité de l'AG, qui se réunit deux fois par an. Le mandat de leurs membres est de trois années renouvelables sans limitation de durée.

Subventions

L'institution a bénéficié d'une prise en charge totale de ses charges de fonctionnement depuis le lancement de la NSEC en 2001. C'est avec l'entrée en vigueur de la phase sortie de projet, en 2007, que ces subventions sont devenues dégressives, en complément des revenus générés par l'institution, pour lui permettre d'atteindre son équilibre d'exploitation. Ces subventions, évaluées à 662 K EUR, ont été octroyées par le FED qui a également pris en charge les frais d'acquisition du nouveau SIG et le renouvellement du matériel informatique, en plus des subventions d'investissement qu'il a déjà octroyées. Ces dernières se chiffrent à 172 K EUR à fin 2008 et concernent essentiellement les immobilisations acquises pendant la période projet. En 2008, l'institution a bénéficié d'une subvention d'investissement en équipements informatiques complémentaires et la mise en réseau des agences pour un montant de 18 K EUR.

La gestion de ces subventions a été faite jusqu'en juillet 2005 par l'intermédiaire de l'UA. A partir de cette date, les devis programmes de l'UA et de l'institution ont été séparés et depuis janvier 2007, l'institution discute directement l'obtention de ses subventions avec les partenaires.

Composition du financement

Outre ces subventions, Yarda Madaoua bénéficie d'un fonds de crédit mis à sa disposition par son principal bailleur –le

¹ La nouvelle loi ne prévoit pas la possibilité de signature d'une convention cadre pour mener des activités de microfinance même pour une durée limitée.

² La deuxième agence de la NSEC.

³ Afin de prévenir d'éventuels conflits d'intérêt, les postes de Président du CA et celui de Trésorier ne peuvent être occupés par les administrateurs salariés de la coopérative mais seulement par des élus externes.

⁴ Les nouveaux élus ont reçu une première formation sur le contrôle interne et ont mené une mission de contrôle dans les agences de Galmi et Konni.

FED– pour un montant de 1 088 K EUR. L'institution a déjà reçu, à taux zéro, l'intégralité du montant de ce financement dont les modalités de gestion ne sont pas encore définitivement établies, faute d'une réglementation nationale claire sur le sujet. Un projet de convention qui propose une mise à disposition de ce fonds sous forme de créance gérée par l'Etat nigérien, sur une durée et des modalités à définir, est en cours de discussion entre l'Ordonnateur National du FED, la Délégation de la Commission Européenne et le Ministère du Développement Agricole. La décision finale (poursuite de la mise à disposition ou récupération des fonds) sera prise après considération des perspectives de viabilité que présentera l'institution à l'issue d'une évaluation finale actuellement en cours.

Les autres sources de financement de Yarda Madaoua sont constituées par l'épargne de ses membres qui a atteint 491 K EUR en juin 2009, un emprunt contracté auprès d'ECOBANK en mai 2008 d'un montant de 304 K EUR (rémunéré au taux de 10,5% l'an sur une durée de 24 mois), un prêt obtenu en août 2008 de la BIA NIGER pour un montant de 26,6 K EUR (un taux d'intérêt de 13% sur une durée de 2 ans) et le capital social (2 897 EUR) de la coopérative.

Equipe de direction

L'équipe de management comprend un Directeur Général (DG), un Responsable du Développement Commercial (RDC), un Responsable Administratif et Financier (RAF) et un Auditeur Interne (AI). Ces personnes sont en majorité présentes auprès de l'institution depuis la phase projet comme salariés du programme ASAPI.

L'actuel DG, Monsieur Lawali Souleymane, a précédemment occupé les postes de responsable du recouvrement pendant le projet PBVT puis de responsable de l'antenne régionale de Madaoua au sein de la NSEC avant d'occuper ses fonctions actuelles, à la création de la coopérative de services en 2004. M. Souleymane est titulaire d'une Maîtrise en Sciences Economiques (option gestion des entreprises) de l'Université de Niamey et d'un Diplôme Universitaire de l'Université de Lyon 3 en Economie et Développement Durable. Il a par ailleurs suivi un certain nombre de formations en microfinance au niveau national et sous régional.

Organisation

L'institution est organisée à trois niveaux:

- Le siège social, situé à Madaoua, est en charge de la planification stratégique, de la supervision et du contrôle de l'activité opérationnelle des agences, du recrutement et de la formation des agents ainsi que la gestion des relations avec les partenaires. Le siège réalise également

la consolidation de l'information comptable et de suivi des activités de même que l'élaboration et la mise à jour des procédures de gestion.

- Les agences sont les lieux de transaction avec les clients (analyse des demandes de prêts, décision d'octroi, décaissement des crédits, mobilisation de l'épargne, etc.). Elles comprennent généralement un responsable d'agence, un ou plusieurs agents de crédit et un caissier. C'est à ce niveau qu'est effectuée la saisie des données comptables et de suivi des activités. Ce dernier est réalisé en collaboration avec les Associations pour la Promotion de l'Epargne et le Crédit (APEC).
- Les APEC jouent un rôle d'intermédiaire entre l'institution et les groupements de bénéficiaires, qui représentent plus de 85% de la clientèle totale. Elles sont en charge de faire la promotion des crédits, la collecte des demandes de prêts au niveau des groupements et la réalisation d'une première analyse de ces demandes afin de donner leur avis sur les capacités de remboursement des demandeurs. Leur rémunération est constituée par les frais de dossier (fixés librement par l'AG de chaque APEC) et une ristourne annuelle de 10% des produits générés par la coopérative grâce à leur entremise –cette ristourne n'est versée que si le taux de remboursement des membres de l'APEC est supérieur à 98% et que l'ensemble des impayés du cycle antérieur a été recouvert. Si le taux de remboursement est compris entre 95 et 98%, l'APEC reçoit la moitié (5%) de cette part. La plupart des APEC dispose d'une reconnaissance juridique et ces dernières sont liées à l'institution par la signature d'un contrat de prestations⁵.

Les décisions de crédit sont prises, sur proposition des APEC, par une Commission d'Attribution des Prêts (CAP) composée du DG, du RDC, du responsable de l'agence concernée et d'un représentant de l'UA⁶. Les décaissements sont réalisés dans les agences à l'intention des responsables des groupements qui sont en charge d'en faire la distribution à leurs membres et directement aux bénéficiaires pour les emprunteurs individuels. La caisse centrale approvisionne les agences en cas de besoin et collecte leurs surplus qu'elle garde en partie au niveau du siège ou en fait le versement sur l'un des comptes détenus auprès des banques (ECOBANK ou BIA).

Le concepteur du Logiciel Progenia a remis à l'institution, en février 2009, la nouvelle version du logiciel censée corriger les anomalies précédemment détectées. Le logiciel est maintenant installé dans toutes les agences et, depuis la fin du premier trimestre 2009, le traitement de l'information

⁵ Les responsables des APEC sont désignés par les groupements membres (un représentant par groupement) dont le nombre varie généralement entre 15 et 20 par APEC.

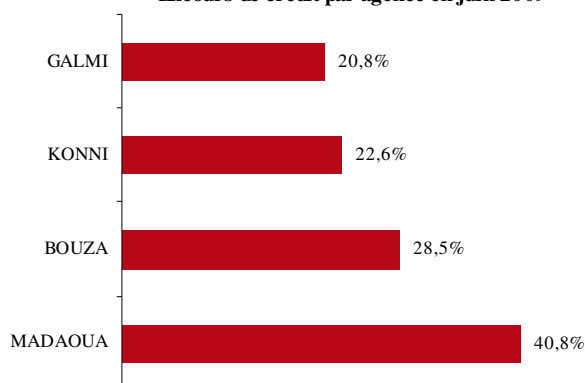
⁶ Néanmoins, depuis juillet 2007, l'UA n'est plus sollicitée pour participer à ces CAP.

se fait entièrement sur ce dernier⁷. Les chefs d'agence sont tenus d'envoyer chaque début de mois leurs tableaux de bord et deux fois par semaine⁸ leurs journaux d'opérations, accompagnés des pièces comptables, au siège mais la consolidation de l'information n'a pas encore été faite à l'échelle du réseau dans l'attente des corrections en cours de mise en œuvre. En effet, un certain nombre d'écarts avait été constaté entre le suivi manuel et le suivi informatique lors de la migration complète vers le système informatique⁹.

Pénétration du marché

L'institution intervient dans la région de Tahoua où elle couvre trois départements (Madaoua, Bouza et Birnin N'Konni) dont la population était estimée à 960 332 habitants en 2005¹⁰. Avec 54 717 membres en fin 2008, l'institution demeure un acteur majeur de la région malgré la croissance de la concurrence d'acteurs d'envergure nationale comme le SICR Kokari et Asusu Cigaba ou de mutuelles à échelle d'activité locale comme Wadatar Kowa, Babu Dolli, Dan Albassa, etc. Toutefois, en comparaison au potentiel de bénéficiaires (de l'ordre de 108 000 ménages selon les estimations de 2005) et au regard de la forte demande qui lui est adressée, la portée de l'institution présente une marge de croissance relativement importante.

Encours de crédit par agence en juin 2009



Produits et services

L'institution propose des produits de crédit, d'épargne et de transfert d'argent.

Les produits de crédit sont habituellement destinés à financer des activités agricoles (élevage, embouche, culture

⁷ Des formations ont également été organisées pour améliorer la compréhension du système par ses utilisateurs et un « point focal » a été désigné pour coordonner l'implémentation du système au sein de l'institution.

⁸ Pour l'agence de Madaoua qui est dans la même localité que la direction, la transmission des journaux d'opération est quotidienne.

⁹ Avant le transfert complet du traitement de l'information sur le logiciel Progenia, l'institution avait une gestion parallèle de l'information, manuelle et informatique.

¹⁰ Source : Plan d'Affaires 2006-2010 de l'institution.

d'oignon), de commerce ou d'équipement. Les montants octroyés varient d'un minimum de 40 000 FCFA (61 EUR) à 15 M FCFA (22,8 K EUR) pour l'ensemble des produits. Tous les crédits requièrent un dépôt de garantie de 10% du montant sollicité sauf le crédit équipement qui propose la domiciliation de salaire ou le cautionnement comme alternative au dépôt de garantie obligatoire. Le taux d'intérêt généralement appliqué est de 2% mensuel, calculé sur le capital restant dû, pour tous les crédits à court terme (entre 1 et 12 mois), et de 1,5% pour les crédits à moyen terme (entre 12 et 36 mois). Les autres frais connexes sont le paiement d'une assurance d'un montant de 1% du crédit demandé et les frais d'études de dossier qui sont également de 1%. La durée des crédits est limitée à 6 mois pour les crédits embouche, campagne et commerce et peut atteindre 12 mois dans les autres cas. Le remboursement peut être mensuel, trimestriel, semestriel ou in fine. Le taux effectif global (TEG) varie entre 22% et 38% selon la formule de crédit utilisée.

Les produits d'épargne proposés sont l'épargne à vue d'un montant minimum de 1 000 FCFA (près de 2 EUR), qui peut être récupérée à tout moment, et l'épargne à terme d'un montant minimum de 100 000 FCFA (152 EUR), d'une durée minimale de 6 mois et rémunérée à 9% l'an.

L'institution propose également des services de transfert d'argent Western Union en partenariat avec Ecobank Niger à partir de son agence à Madaoua.

Réseaux et affiliations

Yarda Madaoua est membre de l'Association Nigérienne des Institutions Professionnelles de Microfinance (ANIP-MF).

■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « c »

Prise de décision

Le processus de prise de décision n'a pas connu de changement majeur sur la période. Il a été fonctionnel mais son dynamisme n'a pas été à la hauteur des défis auxquels l'institution continue à faire face. Par ailleurs, les changements récemment opérés dans la composition de l'AG et du CA augurent d'une amélioration mais ne donnent pas l'assurance d'une meilleure efficacité du processus.

En effet, sous l'ancienne formule, c'est-à-dire jusqu'à l'élection du nouveau CA en juillet 2009, le CA a tenu des réunions régulières au cours desquelles les problèmes qui se posent à l'institution ont été analysés et discutés. Cependant, les décisions qui ont été prises ont souvent été génériques dans leur formulation et leur mise en œuvre n'a pas été systématique et rapide. Ainsi, certaines décisions ont été

prises en indiquant l'objectif général à atteindre (améliorer le système d'information, poursuivre les discussions avec les potentiels partenaires, etc.) mais ne comprenaient pas d'objectifs précis et, dans la mesure du possible, mesurables pour pouvoir juger à posteriori de leur degré d'atteinte ou de réalisation.

D'autres facteurs comme la récurrence des discussions concernant la situation des salariés (exemples : revalorisation des salaires, définition d'un plan de carrière, etc.) ainsi que la faible disponibilité de certains membres du CA ont renforcé le risque de conflit d'intérêt lié à la composition de cet ancien CA (3 représentants des salariés sur les 7 membres élus).

Le nouveau CA, élu en juillet 2009 et qui compte un nombre plus important de personnes physiques et morales non salariées de l'institution, n'a pas encore tenu de réunion mais sa composition devrait contribuer à améliorer la crédibilité de cette instance. Toutefois, même si les nouveaux membres présentent certaines compétences utiles à l'exercice de leur rôle (voir « Présentation Institutionnelle »), la qualité de leur contribution notamment sur les questions d'efficacité organisationnelle et de gestion d'une institution de microfinance ainsi que le partage d'une vision commune de la mission et de l'avenir de l'institution ou encore leur indépendance vis-à-vis des salariés de l'institution, qui ont contribué à leur identification et cooptation, restent des défis qui doivent être relevés surtout avec l'approche de la phase d'autonomie effective de l'institution.

La qualité de l'information de pilotage devra aussi continuer à être améliorée et si nécessaire des formations proposées aux nouveaux administrateurs notamment dans le suivi budgétaire.

Même si elle n'est pas encore optimale, la collaboration entre l'équipe de direction de l'institution et le personnel de l'UA a connu des avancées significatives sur les derniers mois. L'intervention de cette structure, ainsi que celle des autres partenaires qui se regroupent au sein du comité restreint¹¹, a été utile pour assurer une certaine supervision et un contrôle des décisions stratégiques de l'institution surtout pendant la phase actuelle d'autonomisation. Cependant, leur apport dans la prise de décision n'a pas toujours été de nature à engendrer une dynamique réelle de réactivité et d'efficacité sur plusieurs questions : gestion des financements mis à disposition par le FED, installation du système d'information, etc.

¹¹ Les Directeurs des 2 IMF et leurs PCA, l'UA, le MDA (le DEP et un représentant de la DCR), l'Ordonnateur National de FED, la DCE, le MEF (CSSFD), le MAT/DC (DCD).

Planification

L'institution continue à mettre en œuvre son Plan d'Affaires (PA) 2005-2010 qui requerrait certaines adaptations et mises à jour afin d'améliorer son degré de pertinence et rattraper les retards constatés dans son calendrier d'exécution.

En effet, ce PA, élaboré avec l'assistance d'un consultant externe, avait pâti de lourdeurs dans le décaissement de son financement et du retard enregistré dans l'obtention de l'agrément de la coopérative de services. Il présentait également des insuffisances conceptuelles dans la prise en compte et le traitement de certains projets importants tels que l'installation du SIG, l'extension du réseau et le lancement de nouveaux produits comme le service de transfert d'argent. Il était donc prévu de le compléter et d'en faire une mise à jour significative pour intégrer ces sujets.

Seulement, même si certains objectifs, comme celui de croissance du portefeuille de crédit, ont quasiment été atteints (à hauteur de 96% contrairement à ceux de l'épargne – atteints à hauteur de 78% sur l'année 2008-), la mise à jour du PA n'a pas été menée comme prévue en 2009. Une étude a notamment été conduite en juin 2009 pour analyser le niveau de réalisation du PA à l'approche de la fin de sa période de couverture.

Le rapport d'étude n'est pas encore disponible mais l'institution compte partir de ces constats pour lancer l'élaboration de son prochain PA (2010-2015), à partir d'octobre 2009 avec la tenue d'un atelier dédié à cet exercice. La pertinence de cette initiative reste cependant tributaire de la levée des incertitudes qui pèsent sur la disponibilité de la ligne de crédit FED et sa formule de mise à disposition ainsi que du choix de la nouvelle forme juridique de la structure, qui doit encore être fait.

Par ailleurs, la budgétisation des activités, précédemment basée sur la valorisation des dépenses, éligibles ou non au financement du bailleur de fonds, continue à faire l'objet d'un suivi régulier même si son analyse reste encore peu approfondie.

Equipe de direction

L'équipe de direction continue de montrer un bon niveau d'engagement auprès de l'institution mais sa capacité à relever de manière efficace les défis doit encore être améliorée.

En effet, à l'approche de la fin du processus d'autonomisation, l'équipe n'a pas encore réussi à assurer une prise en charge autonome et satisfaisante de plusieurs questions relatives à la gestion opérationnelle et stratégique du réseau. Elle reste encore dépendante de l'intervention de prestataires externes pour l'évaluation du niveau de

réalisation du PA ou le diagnostic de la situation et l'identification de pistes d'amélioration de la gouvernance du réseau par exemple, et doit aussi améliorer son action dans plusieurs domaines comme l'exigence d'un niveau satisfaisant et permanent de qualité dans la gestion quotidienne des opérations au sein du réseau, la maîtrise des risques opérationnels et stratégiques auxquels l'institution doit faire face ou encore la mise en place de partenariats stratégiques avec de nouveaux acteurs pour pallier la fin prochaine de l'accompagnement (UE – Etat nigérien).

Le niveau de compétence des membres de l'équipe demeure correct au regard des tâches liées à leurs fonctions mais la définition des priorités et l'organisation globale du travail ne sont pas encore optimales. En effet, en plus de la forte mobilisation, sur une durée relativement longue¹², qu'à requis le travail de correction de l'information du réseau (chaque membre de l'équipe a été désigné pour accompagner la mise en œuvre des corrections sur une caisse), la planification des activités (formations, missions externes, etc.) demeure peu maîtrisée ce qui affecte la disponibilité des membres de l'équipe pour avancer sur certains sujets importants et urgents (comme la finalisation des procédures opérationnelles, le traitement à jour de la comptabilité ou encore la réalisation de visites régulières d'audit des caisses).

Ainsi, même si la communication au sein de l'équipe a connu des améliorations (par exemple, dans la formalisation des comptes rendu des réunions du comité de direction), l'organisation globale de son travail et l'ordonnancement des tâches à réaliser pourraient encore être plus affinées pour assurer une meilleure efficacité globale de son action.

Gestion des ressources humaines

Plusieurs chantiers ont connu des avancées notables dans la gestion des ressources humaines (GRH) à l'échelle du réseau. Il s'agit de l'analyse détaillée de l'incidence des changements sur les rémunérations des agents suite à la transformation d'une structure projet à celle de coopérative de services, la mise en place d'une nouvelle formule de primes, l'élaboration de lettres de mission à l'endroit du personnel des agences pour indiquer les attentes de la direction sur une base annuelle, etc.

Les procédures de GRH ont d'ailleurs été mises à jour récemment, en juillet 2009, mais elles continuent à présenter certaines faiblesses. En effet, même si les agents suivent un certain nombre de formations aussi bien en interne (exemple : formation sur la qualité de services et sur la mobilisation de l'épargne animées par un consultant externe)

qu'en externe (exemple : formation sur le contrôle interne des IMF organisée par l'ANIP), il n'existe pas encore un plan de formation clair élaboré sur la base des besoins particuliers des agents, accompagné d'un calendrier précis de réalisation. Il n'y a également pas encore un système d'évaluation sur une base régulière (semestrielle ou annuelle) pour analyser les performances individuelles des agents et, si nécessaire, prendre les mesures correctives adéquates¹³. Le système de prime repose toujours sur un mode de calcul collectif¹⁴, porte essentiellement sur la gestion du crédit et n'est pas encore adapté aux caractéristiques spécifiques des différents postes notamment ceux de la direction.

La rémunération des agents a fait l'objet d'une revalorisation à la suite de l'étude réalisée en décembre 2008 et elle est globalement correcte en comparaison de ce qui est offert par les institutions similaires. Seulement, la faible rotation du personnel ne reflète pas un niveau élevé de satisfaction du personnel (du fait de faibles opportunités de promotion, d'un système de prime qui n'est pas considéré comme satisfaisant par l'ensemble du personnel, etc.) mais plutôt une faible disponibilité d'opportunités professionnelles dans la zone d'intervention.

■ Information

Information est noté « d »

Suite à la livraison, en février 2009, du nouveau système censé intégrer les corrections des anomalies précédemment identifiées, l'institution a basculé l'ensemble de son traitement de l'information sur le logiciel Progenia. La fonctionnalité globale du logiciel (c'est-à-dire de l'enregistrement des opérations de base à l'édition des états financiers consolidés du réseau) n'est cependant pas encore évaluée car les travaux de correction des soldes de compte clients sont encore en cours au niveau des caisses. Le concepteur doit également procéder à quelques corrections sur la programmation du logiciel relative à la situation des retards, le virement de salaires, la prise en compte des frais de tenue de compte, la mise en conformité avec le nouveau plan comptable BCEAO, etc.. Aujourd'hui, le système ne tient notamment pas compte des délais de grâce pour calculer les pénalités de retard, prend en compte des montants de retard pour des comptes de crédits ayant un solde nul ou certains crédits avec un nombre de jours de retard négatif (remboursés par anticipation).

En raison du manque de fiabilité des données (voir « Risques »), la consolidation de l'information a été

¹² Ce travail entamé au mois de mars poursuit son cours jusqu'à l'heure actuelle.

¹³ L'institution a prévu de débiter cet exercice à la fin de l'année 2009.

¹⁴ Les primes dégagées doivent être partagées au sein de la chaîne de gestion du crédit : de l'agent de crédit au directeur général.

reportée. Ainsi, à l'heure actuelle, la seule information consolidée à l'échelle du réseau disponible est celle provenant des tableaux de bord suivis sur Excel. Celle-ci comprend néanmoins des insuffisances qui limitent sa qualité globale. Les insuffisances sont liées au mode de calcul de certains indicateurs (exemple : les données sur le nombre de membres n'est pas fiable car les groupements sont tantôt considérés comme un membre tantôt pris en compte pour le nombre de leurs sociétaires), certaines formules utilisées ne sont pas conformes aux standards internationaux (exemples : prise en compte des crédits en retard de plus de 360 jours dans le calcul du PAR à 90 jours alors que ces crédits sont censés être déclassés du portefeuille de crédit et passés en pertes selon la politique de l'institution, calcul du taux d'impayés fait sur la base de l'encours actuel de crédit et non sur le montant décaissé correspondant, etc.).

L'archivage des dossiers a connu des améliorations notables sur les derniers mois cependant, la sécurité des données informatiques n'est pas encore assurée en l'absence de sauvegardes automatiques programmées dans le système et des sauvegardes manuelles qui ne sont pas encore réalisées sur une base régulière avec une copie détenue en dehors des locaux de l'institution. De même, si un logiciel antivirus (Kaspersky) a été installé au niveau du siège, ceci n'est pas le cas pour les ordinateurs des agences qui ne disposent d'aucune protection contre les virus.

Dans ce contexte de nombreuses anomalies qui restent encore à être corrigées sur le système d'information, d'absence de compétences techniques avérées de gestion de système informatique au sein de l'institution et les exigences de maîtrise technique que requièrent la gestion d'une relation avec le concepteur du système basé à l'étranger (Cotonou, Bénin)¹⁵, la fin de l'assistance informatique, depuis juin 2009¹⁶, que proposait l'UA, risque de constituer un défi majeur à gérer dans les années à venir.

■ Risques

Risques: identification et contrôle est noté « d »

¹⁵ La livraison finale du logiciel est prévue en février 2010 sur la base du contrat qui le lie à l'UA et aux institutions (Yarda Tarka Maggia et Yarda Zinder). A partir de cette date, il ne prévoit de réaliser que des travaux de maintenance mais les besoins d'amélioration ou de correction du système devront faire l'objet de nouveaux contrats à la charge de l'institution qui ne bénéficiera plus de la subvention FED pour couvrir les frais liés à l'installation de son SIG.

¹⁶ Cette date marque la fin du mandat du technicien qui avait assuré l'accompagnement dans la sélection et la gestion de l'installation du système sur les dernières années. Cependant, il est intervenu ponctuellement, sur une durée d'un mois, comme consultant, à la demande de l'UA pour participer à la mission de contrôle sur la fiabilité de l'information en juillet 2009.

Procédures et contrôle interne

La mise à jour des procédures opérationnelles, réalisée depuis octobre 2008 avec l'assistance d'un consultant externe, est en cours de finalisation. Des modules de formation ainsi que des guides opératoires sont en cours d'élaboration pour faciliter leur mise en œuvre qui risque cependant de connaître certaines difficultés liées à la formulation du nouveau guide.

En effet, malgré la participation des agents de l'institution à l'élaboration du nouveau manuel, celui-ci n'intègre pas véritablement toutes les spécificités de l'institution. Ceci est, en partie, dû au fait que le manuel a été élaboré à destination de Yarda Tarka Maggia et Yarda Zinder avec qui l'institution partage beaucoup de similarités (voir « Présentation Institutionnelle ») mais aussi des différences opérationnelles significatives. Le manuel disponible n'a également pas pris en compte de manière satisfaisante la stratégie commerciale de l'institution et son adoption récente par le CA, en juin 2009, reste conditionnée par la correction des différentes insuffisances relevées. Ainsi le manuel est, à l'heure actuelle, disponible au niveau des agences mais il ne fait pas encore l'objet d'une mise en œuvre effective.

Le défi du respect scrupuleux de ce nouveau manuel reste d'ailleurs à relever car plusieurs entorses au respect des procédures existantes continuent à être notées à travers le réseau notamment sur le respect des montants maximum de liquidité à détenir en caisse ou celui du plafond de crédit à octroyer, la matérialisation systématique des contrôles hiérarchiques, etc. En conséquence, bien qu'il existe un dispositif minimal de contrôle interne, notamment pour la séparation des tâches, (prise quotidienne de caisse par les gérants des agences¹⁷, participation des agents du siège à la prise de décision d'octroi des crédits, etc.), la couverture des risques opérationnels reste encore très partielle au sein de l'institution.

Ceci, ajouté au fait que l'information de gestion souffre de nombreuses anomalies relevant aussi bien des utilisateurs (certaines omissions dans le report des opérations effectuées avec le client, erreurs d'imputation dans la comptabilisation des opérations avec l'utilisation de comptes erronées, plusieurs irrégularités dans l'enregistrement de la date de dernier remboursement et dans le déclassé systématique des crédits en retard, etc.) que du système (voir « Information »), indique une certaine vulnérabilité de l'institution à des fraudes et malversations. Une mission menée aux mois de juin et juillet 2009 par une équipe de l'UA a évalué le niveau de fiabilité des données de portefeuille (épargne et crédit), après plusieurs semaines de

¹⁷ Jusqu'à une date récente, les arrêtés de caisse ne se faisaient pas à une fréquence quotidienne et les caisses n'étaient pas clôturées sur plusieurs jours d'opération.

mise en œuvre des corrections et le terme du délai fixé par le Comité restreint. Il en est ressorti que les portefeuilles présentaient des niveaux de fiabilité estimés entre 65% et 95% selon le produit concerné (crédit client, dépôt à vue, dépôt à terme, etc.) ce qui a poussé l'institution à reporter la consolidation de l'information initialement prévue pour juillet 2009.

Certaines dispositions élémentaires ont été prises pour assurer la sécurité des liquidités (comme la détention séparée des clés d'accès au coffre, la souscription à une police d'assurance contre le risque de vol de coffre et lors du transfert de fonds¹⁸, etc.) mais la récurrence des dépassements des plafonds d'encaisse à détenir et la vétusté de certains locaux limitent beaucoup la protection de ces actifs liquides.

Audit interne

L'intervention du service d'audit interne permet d'identifier un certain nombre d'anomalies dans la gestion opérationnelle de l'institution. Ses missions de contrôle font l'objet de rapports formels et il émet des recommandations pertinentes pour corriger et anticiper les anomalies constatées. Cependant, plusieurs insuffisances sont encore relevées dans son intervention et limitent l'efficacité de son action. En effet : 1) même si cela s'explique, en partie, par l'implication de l'AI dans la correction des données du SIG, la fréquence des contrôles reste très insuffisante pour proposer une bonne couverture des risques au niveau des agences (pas de contrôles sur les opérations de Galmi en 2009, par exemple) ; 2) les contrôles effectués n'indiquent pas le niveau d'échantillonnage sur lequel ils sont basés ce qui ne permet pas d'avoir une estimation de l'étendue des risques encourus ; 3) le format de rapport d'audit peut connaître des variations importantes d'une mission à une autre ce qui ne facilite pas leur comparaison sachant que le suivi des recommandations précédemment émises n'est pas systématiquement formalisé ; 4) le planning d'activités du service n'a également pas été élaboré de manière affinée et malgré sa mise à jour récente, ne fait pas encore l'objet d'un respect scrupuleux.

Ces insuffisances s'avèrent relativement préoccupantes à l'approche de la fin de la mission de l'UA dont les contrôles, réalisés certes à une fréquence irrégulière¹⁹, proposaient tout de même un complément utile dans l'évaluation du niveau

¹⁸ La police a été souscrite auprès d'UGAN NIGER en juin 2008. Elle couvre le risque de vol de caisse jusqu'à un montant de 15 M CFA (22,8 K EUR) au niveau des agences et 50 M FCFA (76,2 K EUR) pour la caisse du siège. Les transferts de fonds siège – banque sont couverts à hauteur de 100 M FCFA (152 K EUR) et ceux du siège vers les agences ou des agences vers le siège à hauteur 50 M FCFA (76,2 K EUR).

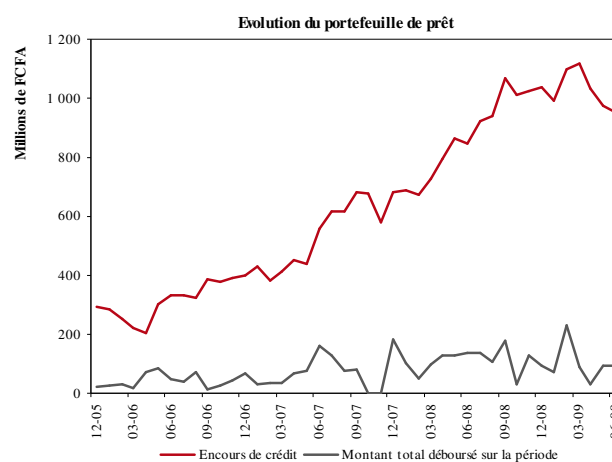
¹⁹ Notamment sur l'année 2009 en raison des travaux menés sur l'opérationnalisation du SIG.

de fiabilité de l'information et le degré de respect des procédures opérationnelles au sein de l'institution. Les contrôles réalisés par le cabinet d'audit lors de la certification des comptes contribuent aussi à améliorer la maîtrise de la gestion des risques au sein de l'institution mais restent limitées dans l'échelle de vérification pour proposer une alternative satisfaisante. Les autorités de supervision (Ministère de tutelle et BCEAO) n'ont pas encore réalisé de mission de contrôle auprès de l'institution. Seul le Ministère du Développement Agricole (MDA), à travers la division de crédit rural a réalisé deux missions de suivi et contrôle en mars et juin 2009.

■ Activités

Activités: produits et services est noté « d »

Le portefeuille de crédit avait connu une croissance importante entre la date de création de la coopérative de services en fin 2004 et juin 2008, passant de 317 M FCFA (483 K EUR) à près de 850 M FCFA (1 295 K EUR)²⁰ grâce à la disponibilité du fonds de financement mis à disposition par le FED. La croissance du portefeuille a depuis cette date été beaucoup plus modeste à cause de l'atteinte du plafond du fonds disponible ainsi que la faible croissance de la mobilisation d'épargne. Le portefeuille de crédit est ainsi passé de 850 M FCFA (1 295 K EUR) en juin 2008 à seulement 955 M FCFA (1 455 K EUR) en juin 2009, tiré essentiellement par les décaissements de crédit sur l'emprunt de 200 M FCFA (304 K EUR) obtenu de ECOBANK en mai 2008. En l'absence de ressources suffisantes pour financer la croissance de son portefeuille, l'institution commence maintenant à faire face à une stagnation du montant de son portefeuille et n'arrive pas à satisfaire l'importante demande qui lui est adressée.



²⁰ Cette croissance avait été affectée par les effets de la crise alimentaire traversée par le pays en 2005. Celle-ci avait engendré des taux d'impayés importants et le gel des décaissements de crédit pendant plusieurs mois.

Comme le crédit, le portefeuille d'épargne n'a également pas connu une croissance importante pendant la période passant de 276 M FCFA (421 K EUR) en juin 2008 à 322 M FCFA (491 K EUR) en raison des facteurs exogènes (comme le manque de confiance aux IMF du fait de mauvaises expériences précédemment vécues par les habitants de la zone, l'habitude de thésaurisation qui est fortement ancrée dans le milieu d'intervention et la concurrence croissante de banques qui interviennent dans la collecte de l'épargne comme dans la ville de Konni, par exemple) mais aussi de facteurs endogènes (liés à la faible disponibilité des agents pour mener des actions de promotion de l'épargne).

Evolution de l'encours d'épargne



À l'heure actuelle, l'épargne volontaire représente 71,2% de l'épargne globale mobilisée par l'institution, dont une majorité d'épargne à vue, 68% de l'épargne totale, et une faible part d'épargne à terme, seulement 3% de l'épargne globale.

Gestion des services financiers

La formule de gestion du crédit essentiellement basée sur l'intermédiation d'APEC (voir « Présentation Institutionnelle ») ainsi que des conditions souples, comme l'absence d'une épargne préalable obligatoire pour l'essentiel de ses crédits, ont permis à l'institution de disposer d'une position commerciale avantageuse. Toutefois, la collaboration avec les APEC continue d'engendrer des difficultés liées à l'absence de respect des procédures de gestion du crédit et surtout les détournements de crédit opérés par des responsables d'APEC. L'institution a également commencé à octroyer des crédits de montants importants, allant jusqu'à 10 M FCFA (15 K EUR), donc au-delà des limites autorisées par les anciennes procédures, à des clients individuels avec qui elle a un historique de crédit satisfaisant. Cependant, en l'absence de capacités avérées d'analyse des demandes de crédits de ces montants, un certain nombre de ces crédits enregistre des difficultés de remboursement.

En dehors de ces questions méthodologiques, les agents de crédits de l'institution continuent à présenter certains besoins de renforcement de capacités notamment dans l'analyse des demandes de crédit. Pendant la période sous revue, le suivi

et le recouvrement des crédits en retard ont connu un ralentissement important du fait de la mobilisation des agents de crédit et des responsables des agences dans la correction des écarts et anomalies relevés dans les soldes des comptes de clients par la mission conjointe inspecteurs/informaticien de l'UA après l'installation de la nouvelle version du logiciel.

L'institution avait tenté de dynamiser la mobilisation de l'épargne par une politique d'approche directe aux personnes qui présentent des possibilités apparentes d'épargne (promoteurs d'activités, certaines personnes réalisant des opérations Western Union de montant important et certaines organisations paysannes) appuyées par des publicités sur les radios locales afin de sensibiliser les épargnants potentiels sur les avantages que présentent les produits proposés par l'institution, mais ces initiatives n'ont pas produit les effets escomptés. L'institution prévoit tout de même de poursuivre les efforts entamés et analyse même la possibilité de créer un lien plus important entre l'épargne et les conditions d'octroi du crédit.

Risque de crédit

En raison des faiblesses du système d'information et du système de contrôle, le niveau du risque de crédit n'est toujours pas mesuré avec précision par Yarda Madaoua. L'institution rapporte, à fin 2008, un niveau de PAR1-30 de 1,5% et de PAR31 de 3%. Toutefois, la qualité réelle du portefeuille reste difficile à établir de manière certaine et pourrait être différente de celle indiquée par ces chiffres.

Les défaillances de remboursement sont toujours liées à l'enregistrement de membres fictifs par les responsables des groupements ou des APEC, le détournement des remboursements par ces responsables ou le détournement d'objet du crédit par les membres. On commence par ailleurs à noter des défaillances du fait de l'exode de certains emprunteurs avant le terme de remboursement du crédit mais aussi, en raison de l'insuffisance de ressources qui engendre des délais longs de renouvellement des crédits. Certains clients commencent même à reporter le remboursement de leur crédit car ne se sentent pas assurés d'obtenir un nouveau crédit dans des délais raisonnables pour financer la poursuite de leur activité.

Le taux de pertes sur prêts, dont le calcul souffre des mêmes lacunes que celui du PAR, était de 1,2% en fin 2008. Il a connu une baisse par rapport à l'exercice 2007 (1,6%) mais reste certainement élevé à cause des facteurs énumérés ci-dessus et de l'absence de déclassement d'un nombre important de crédits. Le rééchelonnement des crédits n'est normalement pas autorisé.

Couverture du risque de crédit

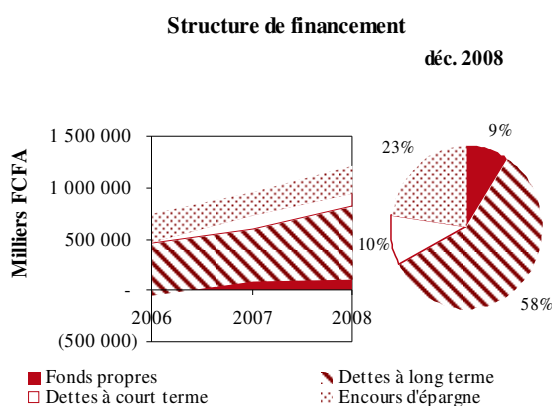
En plus d'une sous estimation possible du PAR, le taux de couverture actuelle des risques par les provisions est encore faible. Il était de 50,6% en fin 2008 résultant de l'application des normes édictées par la loi PARMEC, inférieures aux standards internationaux. En conséquence, le PAR 31 net de provision continue de représenter une part non négligeable des fonds propres (18,3% en fin 2006, 66,8% en fin 2007 et 13,7 en fin 2008).

En dehors des provisions, la couverture du risque de crédit se fait essentiellement par le biais de la caution solidaire au sein des groupements, qui représentent plus de 85% des bénéficiaires en nombre, ou l'utilisation des ressources des APEC pour rembourser les crédits impayés de certains de leurs membres. Ces moyens sont pertinents par rapport au contexte d'intervention de l'institution mais sont peu efficaces dans le cas de détournements opérés par les responsables des APEC ou des groupements sur les remboursements versés par les membres. L'épargne de garantie est un autre outil utilisé par l'institution mais la couverture qu'elle propose reste limitée car la majorité des crédits est octroyé avec remboursement in fine (quand il y a une défaillance, c'est souvent le montant total du prêt qui est concerné). Le recours au système judiciaire n'est pas très indiqué à cause d'une absence de rigueur ou de délais longs dans la mise en application des décisions de justice. Seule la domiciliation de salaire propose une garantie relativement solide mais concerne une très faible part de la clientèle totale (1% en juin 2009).

■ Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »

Capitalisation et stratégie de financement



La structure de financement de l'institution continue de reposer largement sur les dettes longues qui représentent 52% des ressources financières. Elles sont constituées par les emprunts contractés auprès de ECOBANK (solde de 150

MFCFA soit 228 K EUR en fin 2008) et de la BIA (solde de 17,5 M FCFA soit 26,6 K EUR à la même date) et la ligne de crédit du FED dont la formule de mise à disposition après la clôture de la phase d'autonomisation (février 2010) n'est pas encore arrêtée. La décision sera prise sur la base de missions d'évaluation actuellement en cours auprès de l'institution²¹.

L'épargne collectée reste une source significative de financement pour l'institution. Elle représentait 23% des ressources de financement en fin 2008 mais n'arrive pas encore à constituer une alternative réelle au financement par emprunt à cause de difficultés notées dans sa mobilisation (voir « Activités ») ainsi que sa forte volatilité (elle est constituée à plus de 95% par une épargne à court terme dont 68% de dépôts à vue). La contribution des fonds propres reste encore très modeste et la matérialité de cette ressource est relativisée par les insuffisances notées dans la gestion du système d'information de l'institution. Ainsi, avec un ratio de fonds propres (Capital adequacy ratio) de 7,6% et un ratio d'endettement de 7,77x en fin 2008, l'institution ne présente pas un profil adéquat pour mobiliser des financements commerciaux auprès d'acteurs internationaux. Des démarches ont été entreprises auprès de bailleurs de fonds internationaux tels que Kiva ou Luxmint mais n'ont pas encore abouti à des financements.

La stratégie de diversification entreprise ces dernières années pourrait néanmoins commencer à porter ses fruits dans le cadre du partenariat en cours de négociation avec ECOBANK pour un financement d'un montant de 300 M FCFA (460 K EUR), même si les conditions de financements restent relativement difficiles (taux d'intérêt de plus de 10%, obligation de dépôt de garantie d'un montant important, etc.).

Risque de liquidité

Dans l'attente de la confirmation de l'adoption des recommandations contenues dans le rapport provisoire de la mission d'évaluation commise par le FED, le risque de maturité demeure assez important car l'institution ne dispose pas de ressources alternatives pour rembourser cette dette si elle venait à être exigée. Donc, en cas d'exigence de son remboursement à la fin de la phase d'autonomisation, l'institution serait amenée à demander le remboursement anticipé d'un nombre important de ces crédits. Ceci pourrait

²¹ Dans son rapport provisoire, la mission d'évaluation commise par le FED propose le maintien des fonds alloués sous forme de fonds de crédit. Elle recommande également l'utilisation d'une partie du reliquat de ressources disponible pour alimenter la ligne de crédit et l'autre partie au renforcement des capacités des institutions bénéficiaires (Yarda Zinder et Yarda tarka Maggia), à l'acquisition d'équipements informatiques complémentaires, au financement de missions de notations, à l'amélioration ou le remplacement du SIG, etc.

être une cause de défaillance importante de même que la diffusion de l'information que cet argent sera rétrocedé à l'Etat nigérien (bénéficiaire final de ce montant si le FED ne souhaite pas récupérer ces financements).

L'analyse du ratio de liquidité montre qu'il a connu une baisse progressive sur la période passant de 38,6% en fin 2006 à 20,5% en 2007 et 12,9% en 2008. Cette baisse est essentiellement due à la croissance du portefeuille qui est passé de 51,2% en fin 2006 à 70,8% en fin 2007 et a atteint 74,4% en fin 2008 car l'institution dispose de ressources de plus en plus limitées pour faire face à la demande qui lui est adressée. Néanmoins, l'utilisation des liquidités disponibles pour financer le crédit ne l'empêche pas encore de se conformer aux normes édictées par la réglementation PARMEC en la matière car le ratio de liquidité par rapport à l'épargne a certes connu une baisse passant de 123,3% en fin 2006 à 109,5% en fin 2008 mais reste conforme à la réglementation prudentielle en vigueur. Seulement, si la tendance actuelle se poursuit, l'institution risque très prochainement de faire face à une tension de liquidités importante alors qu'elle ne dispose pas à l'heure actuelle de facilités bancaires (possibilités de découverts, de prêt à court de 3 mois, etc.) pour lisser sa gestion de trésorerie.

La gestion des liquidités ne fait toujours pas l'objet d'une optimisation au sein de l'institution car l'intervention de la caisse centrale, qui joue un rôle de péréquation entre les agences et gère les opérations avec les banques, n'est pas caractérisée par une très grande fluidité.

Risque de marché

L'institution n'est pas exposée au risque de taux car elle n'a pas contracté d'emprunt à taux variable. Le risque de change n'existe également pas car tous ses financements sont libellés en monnaie locale ainsi que les crédits qu'elle octroie à ses clients.

■ Efficacité et rentabilité

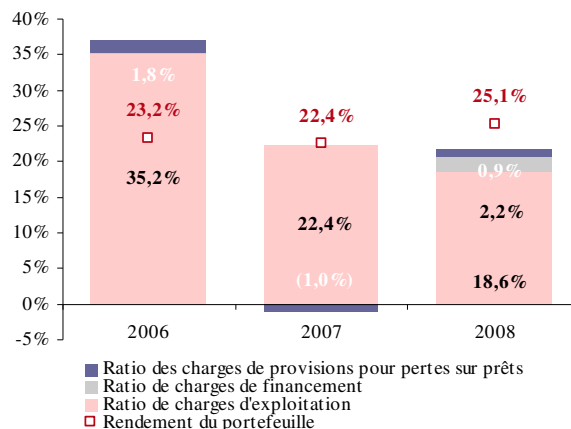
Efficacité et rentabilité est noté « c »

Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité de l'institution est limitée par la faible fiabilité de l'information, notamment sur la qualité réelle du portefeuille. En effet, les taux de rentabilité affichés, ROA de 3,7% en fin 2008 (11,5% en fin 2006 et 2,1% en fin 2008) et ROE de 32,4% à la même date (33,5% en fin 2006 et 70,4% en fin 2007), n'intègrent pas une comptabilisation correcte des provisions pour risques de crédit et des pertes sur crédits (voir « Information » et « Activités »). Ainsi, les ratios de charges de provision pour pertes sur prêts de 0,9% en fin 2008 et même (1%) en fin 2007 semblent peu crédibles et devraient être sous-estimés.

Hormis l'incidence de ce facteur, la situation de rentabilité de l'institution a enregistré une amélioration sur la période avec une hausse du taux de rendement du portefeuille qui est passé de 22,4% en fin 2007 à 25,1% en fin 2008 et une baisse de du ratio de charge d'exploitation qui est passé de 22,4% en fin 2007 à 18,6% en fin 2008. Le ratio de charge de financement a connu une augmentation importante, passant de 0% en fin 2007 à 2,2% en fin 2008, essentiellement liées aux charges d'intérêts payées sur les crédits bancaires (ECOBANK, BIA, etc.) récemment contractés. Si la décision est prise de laisser à disposition de l'institution le fonds FED mais en modifiant ses termes notamment sa rémunération (actuellement de 0%), ce ratio pourrait connaître une hausse sur les prochaines années et peser éventuellement sur la rentabilité de l'institution. A l'heure actuelle, l'absence de rémunération de ce fonds, les montants limités de dettes et l'absence de rémunération de l'épargne (à vue et de garantie) permettent à l'institution de bénéficier d'une situation confortable sur cette question.

Structure de rentabilité



La qualité de revenus de l'institution est relativement correcte du fait de son offre concurrentielle et sa présence dans des localités à forte demande de produits et services microfinanciers. Par ailleurs, même si la situation de rentabilité des agences de l'institution est variable celles-ci présentent un bon équilibre dans leur contribution au portefeuille global (avec une échelle d'activité importante à Madaoua et Bouza qui représentent respectivement 34% et 24% du portefeuille de l'institution et une forte croissance de l'activité à l'agence de Konni qui représente en fin 2008 près de 22% de l'activité alors qu'elle a été installée seulement en 2007). La diversification des produits vers le transfert d'argent s'est aussi avérée fructueuse car cette initiative a beaucoup contribué à améliorer l'image du réseau dans la localité. Une analyse spécifique du niveau de rendement

réel²² de ce nouveau service n'a toutefois pas encore été menée. La productivité des agents de l'institution (107 emprunteurs par agents de crédit) est certes affectée par la gestion concomitante de l'épargne et du crédit par le même personnel (gérants et agents de crédit) mais pourrait encore être améliorée car elle reste inférieure à la moyenne des coopératives en Afrique (160 emprunteurs par agent de crédit).

L'optimisation des actifs de l'institution (ratio de l'encours de crédit sur l'actif total) a connu une amélioration sur la période passant de 51,2% en fin 2007 à 74,4% du fait de la baisse des montants de liquidités précédemment détenus au niveau des caisses et dans les comptes bancaires mais cette amélioration ne s'est pas accompagnée par une hausse substantielle du portefeuille de crédit ce qui a limité son effet sur la situation de rendement globale de l'institution.

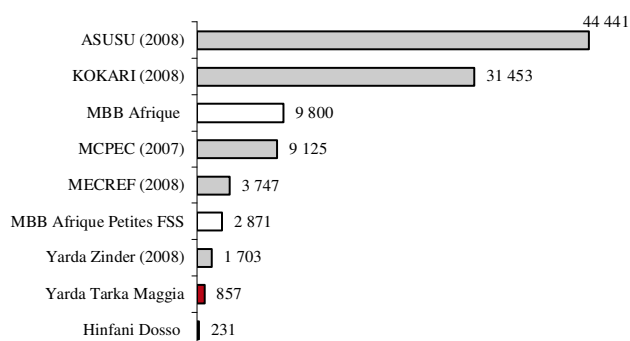
La structure de rentabilité de l'institution ne devrait pas connaître de changement majeur à moyen terme et reste sensible à la maîtrise de la qualité du portefeuille de crédit qui demeure toujours un défi à relever. La baisse progressive du ratio de charge d'exploitation pourra également être annihilée par la hausse prévue des charges de financement avec le changement des termes de mise à disposition de la ligne de crédit FED. Ainsi, seule la capacité de l'équipe dirigeante de l'institution à gérer l'effet combiné de ces facteurs tout en cherchant à mettre en place un système fonctionnel d'information ainsi qu'un dispositif efficace de gestion des risques permettra d'assurer la pérennisation des opérations et, éventuellement, de meilleures performances opérationnelles et financières.

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.

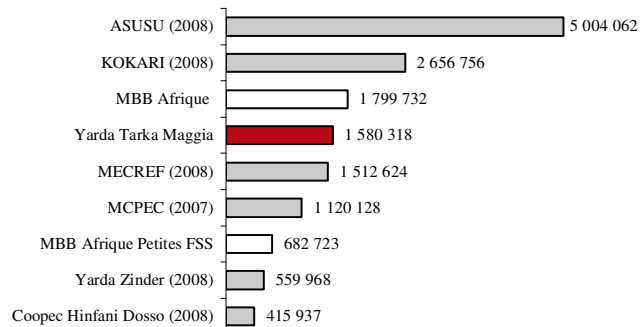
²² Comparaison des dépenses engendrées (essentiellement en termes de coût de mobilisation du personnel et celui des appels téléphoniques) par rapport aux commissions facturées pour ce service.

Benchmarking

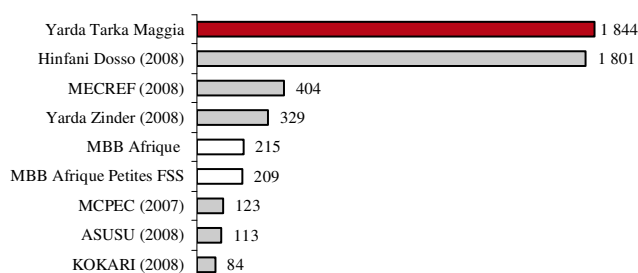
Emprunteurs actifs



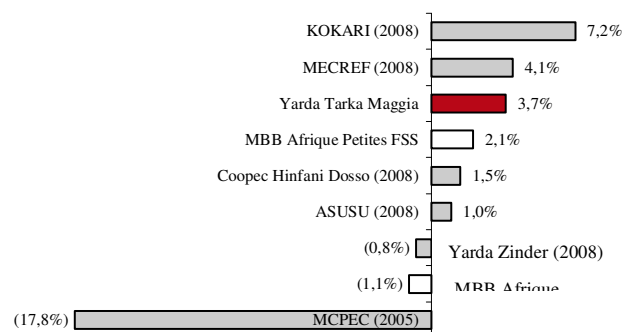
Encours de crédit (EUR)



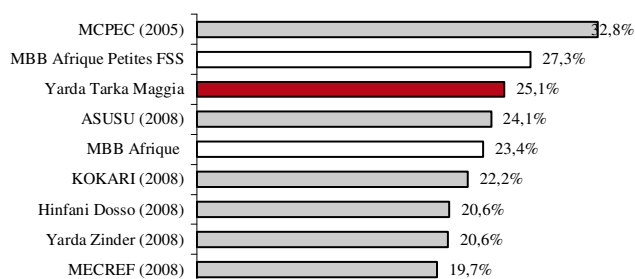
Encours moyen par client (EUR)



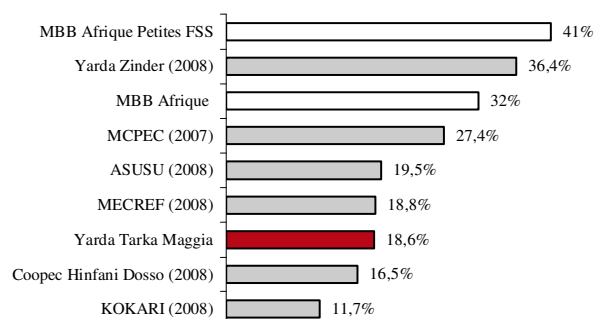
ROA



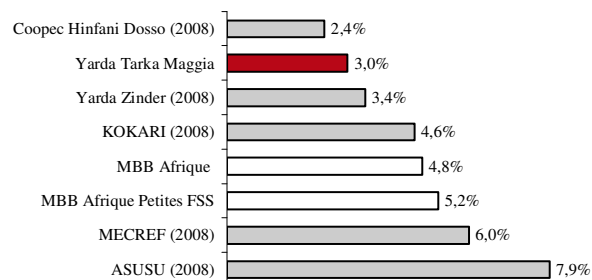
Rendement du portefeuille



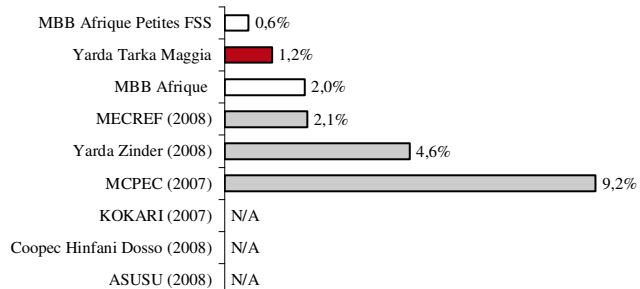
Ratio de charges d'exploitation



PAR 91-365



Taux de pertes sur prêts



Sources: Rapports Planet Rating (Yarda Zinder et Yarda Tarka Maggia) et données Mix Market pour les autres IMF.

■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Portefeuille de prêt			
Evolution du portefeuille			
Encours de crédit	608 720	1 042 224	1 580 318
Encours de crédit (FCFA)	399 293 935	683 654 103	1 036 620 508
Evolution	36,4%	71,2%	51,6%
Emprunteurs actifs	-	468	857
Evolution	nd	nd	83,1%
Encours moyen par client	nd	2 227	1 844
% du PIB par habitant	nd	952,0%	ac
Prêt moyen au déboursement	105	245	98
% du PIB par habitant	47,3%	104,9%	ac
Qualité du portefeuille			
Prêts rééchelonnés	nd	nd	nd
PAR 31-365	0,0%	9,4%	3,0%
PAR > 365	nd	nd	nd
Taux de pertes sur prêts	0,0%	1,6%	1,2%
Couverture du risque de crédit			
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	nd	9,1%	50,6%
PAR 30 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	18,3%	66,8%	13,7%
Epargne			
Encours d'épargne	435 538	346 499	424 287
Encours d'épargne (FCFA)	285 694 334	227 288 695	278 314 211
Evolution	6,9%	(20,4%)	22,4%
% épargne volontaire	83,2%	63,6%	60,6%
% dépôts de garantie	16,8%	36,4%	39,4%
Epargnants actifs	1 421	3 806	3 152
Evolution	20,5%	167,8%	(17,2%)
Encours moyen par épargnant	307	94	135
Epargne volontaire	nd	nd	nd
Dépôts de garantie	nd	nd	nd
Employés			
Nombre total d'employés	19	24	26
% Agents de crédit	15,8%	16,7%	30,8%
Taux de renouvellement du personnel	0,0%	9,3%	0,0%
Analyse financière			
ROE	33,5%	70,4%	32,4%
Dettes / Fonds propres	-9,63x	6,69x	7,77x
Ratio de solvabilité	(13,7%)	10,0%	7,6%
Ratio de solvabilité totale	(18,8%)	16,4%	13,1%
ROA	11,5%	2,1%	3,7%
ROA sans subventions	(4,2%)	1,2%	2,7%
ROA des opérations microfinance	(4,2%)	1,2%	2,7%
Structure de rentabilité			
Taux de revenus	26,3%	23,3%	25,5%
Rendement du portefeuille	23,2%	22,4%	25,1%
Ratio de charges d'exploitation	35,2%	22,4%	18,6%
Coût par emprunteur		395	285
Emprunteurs par employé	-	20	33
Emprunteurs par agent de crédit	-	117	107
Encours moyen par client (EUR)		2 227	1 844
Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%	2,2%
Coût de l'épargne	0,0%	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	0,0%	0,0%	2,4%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	1,8%	(1,0%)	0,9%
PAR 31-365	0,0%	9,4%	3,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	1,6%	1,2%
Optimisation des ressources			
Encours de prêts / Actif total	51,2%	70,8%	74,4%
Revenus des placements en % des revenus financiers	11,6%	3,8%	1,3%
Liquidité			
Disponibilités / Epargne à vue	123,3%	138,9%	109,5%
Liquidité / Actif total (LAR)	38,6%	20,5%	12,9%
Ratio de liquidité (1 an)	88,7%	104,8%	116,2%
Taux de change 1 EUR= xx FCFA	656,0	656,0	656,0

nd : non disponible

Yarda Tarka Maggia		FCFA			EUR			Evolution		
Compte de résultat	Notes	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Intérêts et produits assimilés reçus sur portefeuille de prêts		72 724 783	121 457 302	216 266 407	110 868	185 160	329 696	11,8%	67,0%	78,1%
Intérêts reçus sur prêts		66 632 913	111 897 186	202 101 048	101 581	170 586	308 101	10,7%	67,9%	80,6%
Frais et commissions sur prêts		2 715 000	7 924 345	12 054 145	4 139	12 081	18 376	(21,9%)	191,9%	52,1%
Pénalités reçues sur prêts		3 376 870	1 635 771	2 111 214	5 148	2 494	3 219	151,7%	(51,6%)	29,1%
Intérêts et produits assimilés reçus sur investissement		9 559 519	4 863 296	2 944 758	14 573	7 414	4 489	149,3%	(49,1%)	(39,4%)
Intérêts versés et charges assimilées		46 767	64 802	19 065 697	71	99	29 065	141,7%	38,6%	29 321,5%
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	-	16 293 249	-	-	24 839	-	-	-
Intérêts versés et charges sur épargne		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		46 767	64 802	2 772 448	71	99	4 227	141,7%	38,6%	4 178,3%
Gains ou pertes de change (net)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produit net bancaire		82 237 535	126 255 796	200 145 468	125 370	192 476	305 120	19,5%	53,5%	58,5%
Produits des autres activités financières		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Commissions sur épargne		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Commissions sur transferts d'argent		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'exploitation		110 254 341	121 187 931	160 071 281	168 082	184 750	244 027	9,5%	9,9%	32,1%
Charges de personnel		44 121 187	37 211 469	49 743 940	67 262	56 729	75 834	16,1%	(15,7%)	33,7%
Charges administratives et autres charges		51 621 521	76 715 986	103 836 214	78 697	116 953	158 297	22,8%	48,6%	35,4%
Achats de fournitures de bureau		7 628 996	16 046 818	19 166 510	11 630	24 463	29 219	(4,6%)	110,3%	19,4%
Transport/ Télécommunication		16 303 773	8 731 632	10 234 384	24 855	13 311	15 602	12,4%	(46,4%)	17,2%
Entretiens et réparations		10 660 350	11 935 625	12 327 366	16 252	18 196	18 793	(0,9%)	12,0%	3,3%
Location/ assurance/ Services bancaires		4 423 633	7 519 217	10 082 669	6 744	11 463	15 371	18,0%	70,0%	34,1%
Formation/ Etudes et Recherches		600 000	1 180 861	9 048 525	915	1 800	13 794	(66,2%)	96,8%	666,3%
Impôts et taxes/ Eau & Electricité		2 174 969	3 254 359	3 698 583	3 316	4 961	5 638	(2,7%)	49,6%	13,7%
Charges diverses		943 890	10 486 275	12 580 407	1 439	15 986	19 179	162,2%	1 011,0%	20,0%
Autres		8 885 910	17 561 199	26 697 770	13 546	26 772	40 700	1 239,5%	97,6%	52,0%
Dépréciation		14 511 633	7 260 476	6 491 127	22 123	11 069	9 896	(29,9%)	(50,0%)	(10,6%)
Non operating income (net)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits des services non-financiers		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges sur services non-financiers		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat brut d'exploitation		(28 016 806)	5 067 865	40 074 187	(42 711)	7 726	61 093	(12,1%)	(118,1%)	690,8%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts		5 583 310	(5 652 143)	8 121 471	8 512	(8 617)	12 381	(31,9%)	(201,2%)	(243,7%)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		7 885 698	(4 490 373)	9 792 858	12 022	(6 846)	14 929	(34,4%)	(156,9%)	(318,1%)
Recouvrement de prêts rayés		2 302 388	1 161 770	1 671 387	3 510	1 771	2 548	(39,6%)	(49,5%)	43,9%
Résultat d'exploitation		(33 600 116)	10 720 008	31 952 716	(51 223)	16 343	48 712	(16,2%)	(131,9%)	198,1%
Résultat exceptionnel		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus exceptionnels		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges exceptionnelles		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant impôts		(33 600 116)	10 720 008	31 952 716	(51 223)	16 343	48 712	(16,2%)	(131,9%)	198,1%
Impôt sur les bénéfices		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions		(33 600 116)	10 720 008	31 952 716	(51 223)	16 343	48 712	(16,2%)	(131,9%)	198,1%
Subventions		124 592 925	7 260 476	11 390 149	189 941	11 069	17 364	133,7%	(94,2%)	56,9%
Résultat net		90 992 809	17 980 484	43 342 865	138 718	27 411	66 076	586,8%	(80,2%)	141,1%

Yarda Tarka Maggia

Bilan	Notes	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008	2006/2005	2007/2006	2008/2007
ACTIF		760 197 245	956 844 357	1 372 733 036	1 158 913	1 458 700	2 092 718	(7,6%)	25,9%	43,5%
Actif court terme		723 791 997	912 318 787	1 271 766 470	1 103 414	1 390 821	1 938 795	(8,4%)	26,0%	39,4%
Actifs liquides		293 126 564	196 481 473	176 939 981	446 869	299 534	269 743	(38,9%)	(33,0%)	(9,9%)
Investissements à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à court terme		382 128 468	655 702 523	966 550 596	582 551	999 612	1 473 497	35,7%	71,6%	47,4%
Encours brut de prêts		392 397 288	661 480 970	982 121 901	598 206	1 008 421	1 497 235	34,0%	68,6%	48,5%
Provisions pour pertes sur prêts		10 268 820	5 778 447	15 571 305	15 655	8 809	23 738	(7,7%)	(43,7%)	169,5%
Intérêts courus non échus		27 169 386	42 356 871	89 254 653	41 419	64 573	136 068	19,7%	55,9%	110,7%
Sur encours de prêts		27 169 386	42 356 871	89 254 653	41 419	64 573	136 068	19,7%	55,9%	110,7%
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif à court terme		21 367 579	17 777 920	39 021 240	32 575	27 102	59 487	259,5%	(16,8%)	119,5%
Actifs long terme		36 405 248	44 525 570	100 966 567	55 499	67 879	153 923	11,6%	22,3%	126,8%
Investissements à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à long terme		6 896 647	22 173 133	54 498 607	10 514	33 803	83 083	-	221,5%	145,8%
Immobilisations - valeur nette		29 508 601	22 352 437	46 467 960	44 986	34 076	70 840	(9,5%)	(24,3%)	107,9%
Actifs immatériels		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres actifs à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIF		760 197 245	956 844 357	1 372 733 036	1 158 913	1 458 700	2 092 718	(7,6%)	25,9%	43,5%
Dettes		816 269 021	870 311 929	1 261 985 561	1 244 394	1 326 782	1 923 885	(15,6%)	6,6%	45,0%
Dettes à court terme		301 347 015	358 271 929	398 971 415	459 401	546 182	608 228	(0,9%)	18,9%	11,4%
Epargne à vue		237 794 354	141 459 256	161 627 649	362 515	215 653	246 400	5,0%	(40,5%)	14,3%
Dépôts de garantie		47 899 980	82 814 439	109 686 562	73 023	126 250	167 216	17,5%	72,9%	32,4%
Dépôts à court terme		-	3 015 000	7 000 000	-	4 596	10 671	-	-	132,2%
Emprunts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts à payer		-	29 802	4 371 165	-	45	6 664	-	-	14 567,4%
Autres dettes court terme		15 652 681	130 953 432	116 286 039	23 862	199 637	177 277	(57,5%)	736,6%	(11,2%)
Dettes à long terme		-	-	167 500 000	-	-	255 352	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	167 500 000	-	-	255 352	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes subordonnées à court terme		514 922 006	512 040 000	695 514 146	784 994	780 600	1 060 304	(22,4%)	(0,6%)	35,8%
Dettes subordonnées à long terme	1	514 922 006	512 040 000	695 514 146	784 994	780 600	1 060 304	-	-	35,8%
Dettes subordonnées		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		(56 071 776)	86 532 428	110 747 475	(85 481)	131 918	168 833	(61,2%)	(254,3%)	28,0%
Fonds propres au coeur??		(63 931 895)	75 835 109	91 413 277	(97 464)	115 610	139 359	(57,3%)	(218,6%)	20,5%
Capital social		-	1 737 000	1 900 000	-	2 648	2 897	-	-	9,4%
Fonds propres issus de subventions		29 508 601	22 253 984	27 900 433	44 986	33 926	42 534	(9,4%)	(24,6%)	25,4%
Réserves et report à nouveau sans subvention		(93 440 496)	51 844 125	61 612 844	(142 449)	79 036	93 928	(48,7%)	(155,5%)	18,8%
Autres fonds propres		7 860 119	10 697 319	19 334 198	11 983	16 308	29 475	48,6%	36,1%	80,7%

Notes : 1) Fonds de crédit mis à la disposition par le FED

■ Formules

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

■ Echelle de notation

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