

Yarda Zinder, Niger

Créée en 2004, Yarda Zinder est une coopérative rurale de services qui a pris le relais de la Nouvelle Structure d'Épargne et de Crédit (NSEC) au niveau de la région de Zinder, au Niger. La NSEC est la composante microfinance du programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire par la Petite Irrigation (ASAPI), initié en 2001 et financé par le Fonds Européen de Développement (FED). Pour faciliter le processus d'institutionnalisation de Yarda Zinder, une unité d'appui (UA) a été créée en 2005. La coopérative est présente dans 4 départements du Niger (Matameye, Magaria, Mirriah et Tanout) à travers trois agences et offre 5 produits de crédit destinés principalement à une clientèle rurale, généralement selon le principe de la caution solidaire. En juin 2009, Yarda Zinder comptait 2 002 emprunteurs et épargnants pour des encours respectifs de 759 K EUR et 207 K EUR.

Rating GIRAFE

Rating

D

Tendance

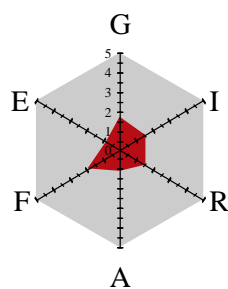
Stable

Date

Août 2009

Valide jusqu'à Juillet 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

M. Laouali Abdoukarim
nscarz@intnet.ne / +227 20 51 01 34

REF:YS / 050909

Éléments-clés de la notation

- La situation financière de Yarda Zinder est toujours faible comme l'indique son ROA de (8,4%) en décembre 2008. Yarda Zinder est encore dépendante des subventions d'exploitation du FED pour couvrir ses charges opérationnelles. Cette situation est en partie due à une qualité limitée de ses revenus financiers (une clientèle réduite avec peu de diversification dans son offre de services), une mauvaise qualité de son portefeuille de prêts et des charges d'exploitation élevées.
- En outre, la performance de Yarda Zinder est handicapée par un processus décisionnel encore fragile, affecté par une implication limitée du CA et une équipe de direction dont les compétences sont, dans l'ensemble, insuffisantes. De ce fait, Yarda Zinder est encore très dépendante d'apports externes, notamment de consultants et de l'UA qui sera dissoute en février 2010.
- Par conséquent, il est indispensable que les enjeux majeurs auxquels l'IMF est exposée (gouvernance, informatisation, changement de statut juridique, source de financement) soient traités et résolus avant la dissolution de l'UA.

Tendance

La tendance « **Stable** » octroyée à Yarda Zinder s'explique par le fait que les diverses faiblesses soulignées en 2008 (processus décisionnel faible, mauvaise qualité de l'information, etc.) restent d'actualité malgré de légères améliorations.

Indicateurs de performance

EUR	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Actif	1 300 991	745 798	977 872
Encours de crédit	514 725	447 643	559 968
Emprunteurs actifs	1 356	1 473	1 703
Encours moyen par client	380	304	329
Encours d'épargne	113 021	113 882	138 732
Epargnants actifs	1 360	1 473	1 703
Employés	21	20	21
ROE	(20,0%)	(40,4%)	(168,9%)
ROA sans subventions	(3,0%)	(4,9%)	(8,4%)
Dettes / Fonds propres	5,17x	18,30x	19,78x
Rendement du portefeuille	26,9%	20,5%	20,6%
Ratio de charges d'exploitation	42,8%	30,8%	36,4%
Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	2,2%	5,0%	2,5%
PAR 31-365	6,1%	7,0%	7,5%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,6%	2,1%	4,6%

Note: La qualité de l'information de Yarda Zinder n'est pas fiable. Le nombre d'emprunteurs actifs comprend aussi bien des individus que des groupements.

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 institutions de microfinance (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 entraînera 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 MECREF, KAANI, TAIMAKO et NGADA, qui comptaient 120 mutuelles d'épargne et de crédit;
- 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, tout en recherchant et en développant 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). 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 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 soit 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 également le secteur, notamment la Banque Régionale de Solidarité (BRS) qui a directement prêté 6 MM FCFA (9 M EUR) aux IMF 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 ces 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

Yarda Zinder est une coopérative rurale de services créée en février 2004 et régie par l'ordonnance N° 96-067 du 9 novembre 1996 portant sur le régime des coopératives rurales. Pour l'exercice de l'activité d'épargne et de crédit, elle a signé une convention cadre quinquennale avec le Ministère des Finances en 2005 qui prend fin en juin 2010. Par conséquent, Yarda Zinder est placée sous la supervision de la cellule CSS/SFD.

La coopérative est aussi supervisée par une unité d'appui (UA) basée à Maradi¹ qui est sous la tutelle du Ministère du Développement Agricole nigérien (MDA). L'UA effectue un suivi trimestriel, assure un contrôle des activités d'épargne et de crédit et sert d'intermédiaire entre la coopérative et ses partenaires (MDA, FED et autres). Jusqu'en juillet 2007, l'UA approuvait les demandes de prêts. Cette tâche est maintenant sous la responsabilité du Président du Conseil

¹ 7 heures de route de Zinder.

d'Administration (PCA)² de la coopérative. L'UA devrait être dissoute en février 2010.

Suite au retard constaté dans le processus d'institutionnalisation de Yarda Zinder³ et la fin prochaine du programme ASAPI, un comité restreint, composé des principaux acteurs⁴, a été créé en janvier 2008 par arrêté ministériel du MDA pour assister les deux institutions (Yarda Zinder et Yarda Tarka Maggia) sur les enjeux actuels (informatisation, gestion du portefeuille, etc.) et faciliter la prise de décision finale sur le devenir de la ligne de crédit. Le comité restreint a tenu sa dernière réunion en avril 2009 et la prochaine, initialement prévue en août 2009, a été reportée à une date ultérieure en attendant les conclusions de la mission d'évaluation de la composante microfinance du programme ASAPI.

Les états financiers de 2005 et 2006 ont été audités, selon le système SYSCOA/PARMEC, par le cabinet COFIMA et ceux de 2007 et 2008 ont été audités par le Cabinet d'Expertise Comptable IBRAHIM ISSOUFOU qui dispose d'une certaine expérience en microfinance pour avoir audité d'autres IMF dans le pays. Toutefois, les états financiers de 2008 n'ont pas été certifiés.

Propriété

Yarda Zinder est la propriété de 18 membres qui constituent l'assemblée générale (AG): 6 salariés de la coopérative et 12 membres externes dont 8 personnes physiques et 4 morales (KOKARI⁵ et 3 UPEC - Union pour la Promotion de l'Épargne et Crédit). Les UPEC sont des associations de groupements qui accompagnent Yarda Zinder dans sa mission et qui centralisent toutes les demandes de prêts⁶.

La coopérative est gouvernée par un conseil d'administration (CA) composé de 7 membres, dont un salarié de la coopérative qui occupe le poste de Secrétaire. Le poste de Trésorier adjoint, précédemment occupé par un autre salarié de Yarda Zinder, a été transféré à une UPEC en 2009 suite aux recommandations d'un consultant sur la gouvernance de l'institution. Les membres du CA sont élus pour 3 ans,

² Etant donné que le PCA est basé à Niamey (1 000 km de Zinder), la Vice Présidente du CA est le plus souvent responsable de cette tâche.

³ Yarda Zinder et son institution jumelle, Yarda Tarka Maggia.

⁴ La Cellule Crédit Rural de la DEP/MDA, la CSSFD/DMCE/MEF, la DCD/MAT/DC, un représentant des CA de chaque IMF Yarda, les Directeurs des deux IMF Yarda, un représentant de la Cellule Union Européenne, un représentant de la Délégation de la Commission Européenne et l'UA.

⁵ KOKARI est une coopérative de services d'intermédiation en crédit rural basée au Niger.

⁶ Précédemment appelées APEC (Association pour la Promotion de l'Épargne et Crédit). Yarda Zinder a décidé de changer le nom de ces associations par Union pour la Promotion de l'Épargne et Crédit (UPEC) pour leur faciliter l'obtention d'une reconnaissance juridique.

renouvelable une fois⁷. Le CA est responsable devant l'assemblée générale de la bonne gestion de la coopérative et du recrutement du Directeur Général (DG) et du Responsable Administratif et Financier (RAF). Les autres salariés sont recrutés sur proposition du DG au CA.

Subventions

Jusqu'en juin 2006, Yarda Zinder a fonctionné sous la forme de projet, bénéficiant d'une prise en charge totale de ses frais de fonctionnement. Depuis le début de la phase « sortie de projet » en mi 2006, l'institution a commencé à utiliser ses produits financiers⁸ pour son fonctionnement et bénéficie actuellement d'une subvention d'équilibre du Fonds Européen pour le Développement (FED), près de 46 M FCFA (70 K EUR) en 2007 et 35 M FCFA (53 K EUR) en 2008. En 2009 l'IMF compte fonctionner intégralement sur la base de ses produits financiers.

La coopérative a aussi bénéficié d'une subvention d'investissement (les immobilisations des anciens projets PBVT, PPISZ et PPAOF pour un montant de près de 125 K EUR) pour laquelle la convention de transfert n'a pas encore été signée.

Composition du financement

Yarda Zinder finance essentiellement ses activités grâce à la ligne de crédit à taux zéro, mise à sa disposition par le FED pour un montant de 774 K EUR en décembre 2008. Au 31 décembre 2008, 79% des sources de financement de l'institution étaient constituées par cette ligne de crédit. Les autres sources de financement sont composées de dépôts à vue (14%), de fonds propres (5%) et de dettes à court terme (2%).

Equipe de direction

La direction exécutive est composée d'un Directeur Général (DG), d'un Responsable Administratif et Financier (RAF), d'un Responsable du Développement Commercial (RDC) et d'un Auditeur Interne (AI). L'actuel DG, M. Abdoukarim, a occupé différents postes durant la phase projet et sortie de projet (Agent de Crédit, Chef d'Agence, DG intérimaire et RDC) avant d'être confirmé Directeur de l'agence régionale de la NSEC au niveau de Zinder entre 2002 et 2006 par arrêté ministériel du MDA. Depuis 2007, la coopérative a repris le personnel de l'antenne régionale de Zinder, et le CA a reconduit M. Abdoukarim au poste de DG de la coopérative Yarda Zinder.

⁷ Leurs engagements ne sont pas rémunérés.

⁸ Avant cette période, la coopérative rétrocédait ses produits financiers à l'UA.

L'équipe de direction se réunit une fois par mois avec les trois Chefs d'Agence (CDA) pour débattre de la situation de la coopérative et former une Commission d'Attribution des Prêts (CAP) qui se charge de recommander des demandes de prêts au PCA.

Organisation

Yarda Zinder est organisée en trois niveaux :

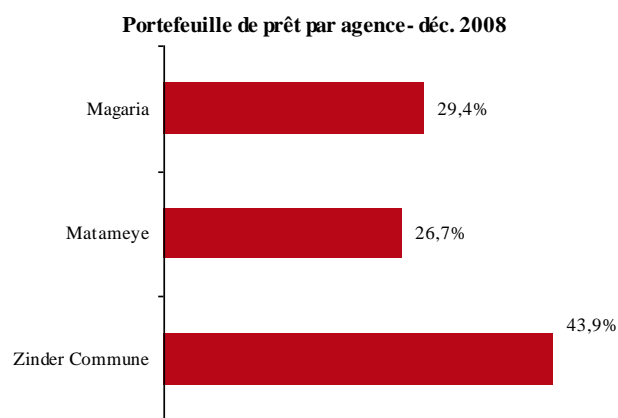
- Le siège, basé à Zinder, consolide l'information des différentes agences (comptable et portefeuille de crédit), établit les états financiers, s'occupe du recrutement et de la formation, supervise la bonne gestion des agences, mobilise les financements, collabore avec les partenaires externes (FED, MDA, UA, et autres bailleurs) et recommande au PCA des demandes de prêts.
- Chaque agence est gérée par un CDA avec l'aide d'un agent de crédit (AC) et d'un caissier. Les CDA sont responsables du déboursement des prêts approuvés aux responsables des groupements de bénéficiaires (Président, Secrétaire et Trésorier). Ces trois responsables sont ensuite chargés de la répartition entre les membres concernés. Les CDA et les AC sont aussi responsables de la saisie de l'information sur le portefeuille dans le SIG, du suivi du portefeuille des UPEC et de l'analyse des demandes de prêts reçues de ces dernières. Les déboursements et encaissements sont effectués par les caissiers.
- Les UPEC relaient les agences au niveau local pour la sélection des clients, la promotion des produits et services offerts par la coopérative et le suivi des activités (déboursement, remboursement et recouvrement). Elles sont composées de plusieurs groupements de 15 à 20 personnes qui se réunissent pour former un CA, un comité de crédit et un Commissaire aux Comptes propre à chaque UPEC. Ensuite, chaque groupement qui soumet une demande de crédit est représenté par un membre au niveau du comité de crédit de l'UPEC. La majorité des UPEC bénéficient d'une reconnaissance juridique.

Les demandes de prêts sont d'abord validées par les membres du groupement au cours d'une réunion, puis elles sont transmises au comité de crédit de l'UPEC qui les examine et les transfère au CDA de l'agence concernée. Comme ressources financières, les UPEC bénéficient des frais de dossier (montant fixe variant d'une UPEC à une autre conformément à ce que l'AG de l'UPEC a retenu) et peuvent obtenir une ristourne annuelle de 10% (maximum) des produits financiers qu'elles ont générés pour la coopérative au cours de l'année, si elles ont un taux de remboursement supérieur à 98% et que les impayés antérieurs à la période sont totalement recouverts. Ces revenus permettent aux UPEC d'entreprendre les activités de suivi du portefeuille au sein de leur association.

L'information sur le portefeuille et la comptabilité est gérée depuis le 1^{er} janvier 2009 sur Progenia⁹ dont le concepteur est basé à Cotonou, Bénin. Progenia est disponible au niveau de chacune des agences de Yarda et la centralisation des données se fait au siège de Yarda Zinder sur une base mensuelle.

Pénétration du marché

Yarda Zinder couvre les départements de Magaria, de Matameye, de Mirriah, Tanout et la Commune de Zinder. En juin 2009, la coopérative comptait 30 UPEC et le portefeuille de prêts de l'agence de Zinder Commune représentait 43,9% du portefeuille total de la coopérative. Zinder est la troisième plus grande ville économique du pays et la plus grande localité où intervient Yarda Zinder. Yarda Zinder reste un acteur majeur au niveau de Magaria et Matameye. Toutefois la concurrence s'intensifie au niveau de Zinder avec la présence d'ASUSU et de banques commerciales qui financent dorénavant une partie du secteur informel.



Produits et services

Yarda Zinder offre 5 produits de crédit. 75% des prêts accordés par la coopérative sont généralement sur une période de moins de 12 mois avec un différé d'un mois et à échéance unique. Le taux d'intérêt effectif moyen pour les produits proposés par la coopérative est estimé à 33%.

- Les crédits activités génératrices de revenus (AGR) sont destinés au financement des activités des membres des organisations paysannes, UPEC et individus pratiquant des AGR afin de financer le petit commerce et l'embouche. Le prêt moyen par membre est de 70 K FCFA (106 EUR) sur une durée inférieure à 12 mois pour un taux d'intérêt dégressif de 2% par mois. En plus d'une épargne de garantie de 10% du montant accordé, les clients doivent payer 1% de frais de dossier pour les clients non membres des UPEC et 1% de frais

⁹ Application sous Microsoft Access.

d'assurance décès. Le taux d'intérêt effectif moyen de ce produit est estimé à 30%.

- Les crédits agricoles sont destinés au financement des engrais, équipements, main d'œuvre pendant la saison hivernale et pour la campagne de contresaison et la sécurisation de la production. Le prêt moyen par membre est de 80 K FCFA (121 EUR) sur des durées variables pour un taux d'intérêt mensuel de 1,5% (durée entre 12 et 36 mois) ou 2% (durée inférieure à un an). En plus d'une épargne de garantie de 10% du montant accordé, les clients doivent payer 1% de frais d'assurance décès. Les clients non membres des UPEC doivent s'acquitter de 1% de frais de dossier. Le taux d'intérêt effectif moyen de ce produit est estimé à 35%.
- Les crédits investissements sont destinés au financement des outillages, matériels agricoles et artisanaux et la construction de bâtiment à usage professionnel. Le prêt moyen par membre est de 173 K FCFA (263 EUR) sur des durées variables pour un taux d'intérêt de 1,5% (durée entre 12 et 36 mois) ou 2% (durée inférieure à un an). En plus d'une épargne de garantie de 10% du montant accordé, les clients doivent payer 1% de frais d'assurance décès. Les clients non membres des UPEC doivent s'acquitter de 1% de frais de dossier. Le taux d'intérêt effectif moyen de ce produit est estimé à 46%.
- Les crédits commerce général sont destinés au financement des activités commerciales des promoteurs et professionnels. Le prêt moyen par membre est de 500 K FCFA (762 EUR) sur des durées variables pour un taux d'intérêt de 2% par mois. En plus d'une épargne de garantie de 10% du montant accordé, les clients doivent payer 1% de frais d'assurance décès. Les clients non membres des UPEC doivent s'acquitter de 1% de frais de dossier. Le taux d'intérêt effectif moyen de ce produit est 45%.
- Les autres avances de fonds, destinés au financement de crédits basés sur la domiciliation de salaire et des contrats de marché, de prestations ou travaux. Le prêt moyen par membre est de 273 K FCFA (416 EUR) sur des durées variables (maximum 2 ans) pour un taux d'intérêt de 3% par mois. Les autres frais et garanties sont: 1% de commission pour les avances sur bon de commande, 1% pour l'assurance décès, 1% pour les frais de dossier et la domiciliation du salaire. Le taux d'intérêt effectif moyen de ce produit est estimé à 68,5%.

Yarda Zinder propose aussi un produit d'épargne à vue (DAV) non rémunéré. Un produit d'épargne à terme (DAT) est en cours d'élaboration et sera proposé après la complète fonctionnalité de Progenia.

Réseaux et affiliations

Yarda Zinder est membre de l'ANIP-MF.

Gouvernance

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

Prise de décision

Le processus décisionnel reste encore faible au sein de Yarda Zinder malgré des efforts entrepris depuis 2008.

En effet, on constate une meilleure collaboration entre Yarda Zinder et l'Unité d'Appui¹⁰, un meilleur respect des réunions du CA et une plus grande implication des UPEC dans la prise de décision à travers leur présence dans le CA, ce qui a permis entre autres de mieux gérer les conflits d'intérêt dans la prise de décision.

Toutefois, le processus de prise de décision est encore lourdement affecté par:

- Une faible implication du CA dans son ensemble. Les membres clés du CA (PCA, VPCA et Trésorier) qui disposent des compétences appropriées pour soutenir l'équipe de direction à faire face aux enjeux actuels (ligne de crédit, informatisation et professionnalisation de l'équipe de direction) ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus décisionnel de Yarda Zinder pour des raisons professionnelles et/ou géographiques¹¹. Tandis que les autres membres du CA se concentrent essentiellement sur des réflexions encore trop opérationnelles (recrutement) et pas assez stratégiques : par exemple, le maintien du fonds du FED et la gestion de l'IMF après la dissolution de l'UA.
- Une mauvaise qualité de l'information de pilotage (portefeuille de crédit et comptabilité), essentiellement en cours d'année. Cette information est encore irrégulière et peu fiable, ce qui ne permet pas de prendre de bonnes décisions.

C'est ainsi que les quelques réflexions stratégiques et réalisations ont été l'œuvre de l'équipe de direction et l'UA avec l'appui de consultants. Néanmoins avec la prochaine dissolution de l'UA et la fin des subventions du FED qui ont facilité le recrutement de consultants pour appuyer l'équipe de direction, on peut anticiper une dégradation du processus décisionnel si aucune disposition n'est prise par Yarda Zinder pour pallier ce retrait.

Avec la nécessité de changer de statut juridique suite à la nouvelle réglementation PARMEC et l'expiration prochaine

¹⁰ Par exemple, au niveau de l'informatisation de l'institution.

¹¹ Le PCA et le Trésorier habitent respectivement à 12h (Niamey) et 5h (Maradi) de route de Zinder. La VPCA qui réside à Zinder vient de débiter un nouvel emploi qui ne lui permet plus de s'engager pleinement dans le CA de Yarda Zinder.

de la convention cadre en juin 2010, une mission¹² a été commanditée pour analyser les nouvelles options offertes en termes de statut juridique et guider le CA et la direction dans leur choix. Selon les premières analyses, le statut de société anonyme (SA) était le plus approprié. Toutefois, il faut noter que Yarda Zinder ne répond pas encore aux critères exigés (faible situation financière avec une dépendance aux subventions) pour pleinement évoluer avec le statut de SA.

Suite à cette observation, la direction de Yarda Zinder a dorénavant décidé de privilégier le statut de COOPEC (coopérative d'épargne et de crédit) qui ne devrait pas engendrer de changements majeurs dans le fonctionnement institutionnel et opérationnel de l'institution. Néanmoins, la gouvernance et le financement de l'IMF restent problématiques avec la fin de l'appui du FED et de l'UA.

Planification

Au niveau de la planification, peu de changements ont eu lieu depuis 2008. Néanmoins, l'IMF affiche une meilleure volonté d'atteindre les objectifs actuels (informatisation, renforcement des capacités des agents).

Le plan d'affaires (2006-2010) en cours n'est plus d'actualité depuis longtemps, sans pour autant être révisé. Il avait été élaboré de façon participative en analysant différents aspects pertinents (secteur au niveau régional, activité économique et concurrence) et dans le but d'accompagner Yarda Zinder dans sa phase transitionnelle. Toutefois, ce plan est parti du principe que les enjeux actuels (ligne de crédit, immobilisations et SIG) étaient acquis car à l'époque le processus était déjà en cours.

Les objectifs actuels de Yarda Zinder (informatisation, transfert de la ligne de crédit, changement de statut) sont ainsi gérés de façon disparate et ne sont pas suffisamment formalisés. C'est ainsi que les stratégies mises en place pour les atteindre font souvent défaut; ce qui affecte généralement leur niveau de réussite dans les délais attendus (informatisation).

Néanmoins, avec sa prochaine expiration et des formations dans ce domaine que l'équipe de direction va recevoir prochainement, on peut s'attendre à un nouveau plan d'affaires dans les mois à venir.

Des projections financières pour 2008 et 2009 ont été élaborées (octroi de crédit) de façon assez participative. Toutefois, elles sont trop optimistes et il n'existe pas de suivi formel sur leur niveau de réalisation.

¹² La mission était composée de deux employés de Yarda Tarka Maggia et un employé de Yarda Zinder et elle a rencontré la direction d'ASUSU et de l'ANIP.

Un budget annuel a été établi, néanmoins les suivis et révisions budgétaires ne sont pas systématiques et formels.

Equipe de direction

Le DG affiche une capacité de gestion acceptable au sein de l'IMF. On constate une meilleure implication et responsabilisation des membres de l'équipe de direction dans la gestion de l'IMF grâce en partie à une plus grande délégation de tâches par le DG, un meilleur esprit d'équipe et une meilleure communication entre les membres. Toutefois, la performance de l'équipe reste assez faible.

La mobilisation de l'équipe de direction depuis 2008 a été essentiellement axée sur l'informatisation de l'IMF. D'autres faiblesses majeures soulignées lors du dernier rating, telles que la gestion du portefeuille, la gestion administrative et financière, n'ont pas connu d'améliorations majeures.

Le risque de personne clé souligné en 2008 est toujours d'actualité car malgré les délégations de tâches aux membres de l'équipe de direction, ces derniers n'affichent pas toujours les compétences requises pour mener à bien ces tâches. Le risque de personne clé est d'ailleurs renforcé par la récente nomination du DG comme Administrateur du SIG¹³.

En plus des renforcements de compétences pour toute l'équipe de direction, (essentiellement en gestion de portefeuille, gestion administrative et financière, analyse financière et analyse des risques opérationnels), la mise en place d'un plan de succession formel reste nécessaire. Les membres tiennent de nombreuses réunions informelles mais les réunions mensuelles ne sont pas toujours respectées.

Gestion des ressources humaines

Dans l'ensemble, la gestion des ressources humaines a été légèrement améliorée depuis 2008 avec la formalisation des procédures RH, le recrutement d'un personnel plus approprié, la mise en place d'un système de bonification plus adapté pour les AC, quelques formations supplémentaires et un meilleur taux de renouvellement du personnel qui est passé de 19,5% à 4,9% entre 2007 et 2008.

Toutefois, les besoins en formation restent toujours une grande nécessité qui n'est pas encore suffisamment prise en compte. Des formations externes ont été dispensées aux employés, néanmoins, elles restent axées principalement sur le SIG, et pas assez sur la gestion du portefeuille et la gestion administrative et financière.

Le recrutement est transparent grâce en partie à l'implication du CA et il se fait dans l'intérêt de l'IMF. De plus, le

¹³ Compte tenu du fait qu'il possède une meilleure maîtrise du logiciel au sein de l'IMF. Cette situation est provisoire.

système de promotion interne est une pratique assez courante. Cependant, le système d'évaluation du personnel est toujours assez informel, affecté entre autres par le manque d'objectifs clairs¹⁴ assignés aux employés, y compris l'équipe de direction.

Au regard des zones d'intervention et de la santé financière de l'IMF, les salaires et avantages offerts par Yarda Zinder sont acceptables. Dans l'ensemble, le personnel affiche un moral satisfaisant.

■ Information

Information est noté « d »

L'infrastructure informatique a été renforcée depuis 2008 (révision du SIG, réseau au niveau de chaque agence, plus d'ordinateurs, etc.). En outre, Yarda Zinder a maintenant opté pour un seul SIG (Progenia) pour la gestion de l'information sur le portefeuille et comptable et se l'est mieux approprié.

Néanmoins, malgré la révision du SIG en février 2009, celui-ci contient encore de nombreuses faiblesses qui affectent la qualité de l'information produite. Les indicateurs disponibles au niveau du SIG sont pertinents mais leur exploitation n'est pas encore possible à cause d'erreurs au niveau du SIG et de mauvaises imputations comptables.

De ce fait, Yarda Zinder procède souvent à des ajustements manuels sous Excel avant la consolidation de l'information sur le portefeuille et comptable. Néanmoins, certains indicateurs clés produits par l'IMF ne sont pas corrects, notamment le taux d'impayés et celui du PAR¹⁵. Dans le calcul du PAR, Yarda Zinder utilise le montant des impayés au numérateur partant du principe que ses prêts sont à échéance unique, ce qui n'est plus le cas depuis quelques années. Aujourd'hui près de 20% des prêts de Yarda Zinder sont composés de prêts à échéances multiples. En outre, certains prêts remboursés sont toujours considérés comme souffrants par le SIG. Par conséquent, il n'est pas possible d'établir le PAR réel de Yarda Zinder: les données disponibles sont très probablement sous estimées.

La migration directe à Progenia sans réelle preuve de la fonctionnalité du SIG a généré les difficultés constatées aujourd'hui. Le concepteur, basé à Cotonou, est responsable de la maintenance et du support technique jusqu'en février 2010. On a noté une légère amélioration dans l'appui technique depuis 2008, toutefois il est important qu'il y ait

¹⁴ Par exemple, en termes de croissance du portefeuille de crédit, PAR, gestion administrative, rentabilité financière, etc.

¹⁵ Yarda Zinder utilise comme taux d'impayés (encours des impayés/échéances en capital sur les 12 derniers mois) et comme PAR (encours des impayés/encours de crédit).

d'autres missions techniques pour apurer les nombreux bugs existants. Avec le récent départ de l'informaticien de l'UA, cette gestion du support technique risque d'être plus difficile car il a été l'intermédiaire entre Yarda Zinder et le concepteur et que les compétences au sein de Yarda Zinder sont globalement limitées.

A Yarda Zinder, les utilisateurs de Progenia ont reçu une formation acceptable pour utiliser le SIG mais des formations supplémentaires sont nécessaires, essentiellement pour les nouveaux utilisateurs qui restent majoritaires (5 des 6 agents de crédit ont été récemment recrutés).

Dans l'ensemble, la sécurisation des données a été légèrement améliorée (mots de passe, autorisation par poste, UPS et groupes électrogènes), mais les sauvegardes électroniques quotidiennes récemment introduites ne sont pas encore systématiques et les antivirus pas toujours actifs, entraînant un risque de perte de l'information. L'archivage de l'information papier (dossiers clients) a toutefois bien évolué.

Depuis la récente révision de Progenia, Yarda Zinder procède à des arrêtés trimestriels, toutefois la qualité des états financiers n'est pas encore satisfaisante. En outre, l'analyse financière est inexistante et aurait été difficile par manque de bonnes compétences en la matière.

■ Risques

Risques : identification et contrôle est noté « d »

Procédures et contrôle interne

Au sein de Yarda Zinder, la gestion du risque reste dans l'ensemble assez fragile malgré quelques améliorations.

Une révision du manuel administratif et financier en octobre 2008 a permis une meilleure formalisation des pratiques au sein de Yarda Zinder. Toutefois, ce manuel est commun à Yarda Zinder et Yarda Tarka Maggia, alors qu'il aurait gagné à être davantage personnalisé pour précisément prendre en compte les réalités de chacune des IMF et mieux pallier les risques, essentiellement opérationnels de chacune d'entre elles.

Des améliorations ont été constatées au niveau des agences avec une meilleure séparation des tâches (RDA et AC). Toutefois, le contrôle interne reste dans l'ensemble assez faible, affecté par une supervision limitée, un manque de respect de certaines procédures (PV de caisse journaliers) et des visites de contrôle insuffisantes.

De ce fait, Yarda Zinder est exposée à un risque de fraude, aussi bien au niveau des agences que des UPEC. Le plafond

des liquidités maintenues au niveau des coffres-forts n'est pas toujours respecté et il est trop élevé (10 M FCFA ou 15 K EUR) compte tenu des mesures de sécurité en place. L'accès aux coffres-forts nécessite, dans certains cas, qu'une seule intervention (caisse principale et certaines agences) et les PV de caisse ne sont pas faits et validés sur une base journalière. Au niveau des UPEC, les remboursements ne sont pas encore suffisamment à l'abri des détournements par les responsables des groupements.

Les rapprochements bancaires mensuels sont maintenant régulièrement effectués. Néanmoins, les rapprochements entre l'information sur le portefeuille et l'information comptable ne sont pas réguliers. On constate des différences entre les deux soldes. En outre, les états financiers (y compris ceux de juin 2009) ne sont pas de bonne qualité, comme l'atteste les auditeurs externes qui n'ont pas certifié les états financiers de 2008. Tout ceci permet de conclure que l'information sur le portefeuille et comptable de Yarda Zinder n'est pas encore suffisamment fiable.

Il existe un conflit d'intérêt entre la responsabilité de DG et celle d'Administrateur de SIG que le Directeur actuel de Yarda Zinder assume à la fois. Toutefois, cette situation s'explique par le fait que le DG de Yarda Zinder dispose des meilleures compétences pour assumer présentement la responsabilité d'Administrateur du SIG au sein de Yarda Zinder. Cette dernière considère toutefois cette situation comme provisoire.

Audit interne

L'AI de Yarda Zinder a une connaissance acceptable des principaux risques auxquels l'institution est exposée. Toutefois, il a besoin de formations supplémentaires pour maîtriser d'autres risques majeurs auxquels l'IMF peut être exposée, tels les risques de réputation, financiers et juridiques.

L'AI de Yarda Zinder n'a pas pu respecter son plan d'action semestriel qui incluait des contrôles planifiés et inopinés, compte tenu essentiellement de son engagement sur les vérifications des saisies de rattrapage de l'information dans le SIG. En plus de ces vérifications, des contrôles relatifs principalement à la comptabilité ont lieu. En 2009, toutes les agences ont été visitées au moins une fois mais les visites de clients n'ont pas pu être respectées. La qualité des rapports est bonne. Toutefois, le suivi des recommandations n'est pas encore formalisé et leur respect reste faible.

En outre, l'AI est en contact avec le CA mais pourrait gagner encore plus d'indépendance en étant en contact direct avec ce dernier. De même, ses contrôles au niveau de la direction sont limités et il ne bénéficie pas d'une bonne formation sur le SIG pour suivre les opérations sur Progenia.

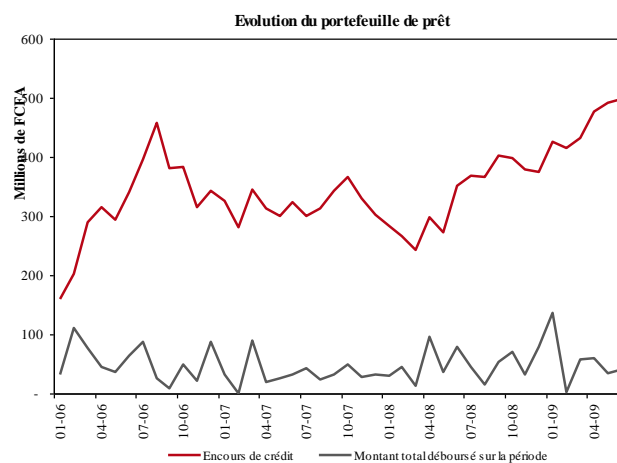
Dans sa fonction, il est appuyé par l'UA, le commissariat aux comptes et les auditeurs externes. Néanmoins, l'UA n'effectue depuis janvier 2009 que des missions d'inspection sur le niveau d'exactitude des saisies de l'information dans le SIG, le Commissaire aux Comptes n'est pas encore opérationnel et les auditeurs externes ne sont présents que sur une base annuelle.

■ Activités

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

Evolution et composition des services financiers

L'évolution de l'encours de crédit de Yarda Zinder a été assez volatile au cours des trois dernières années. Toutefois depuis 2008, Yarda Zinder a connu dans l'ensemble une croissance assez régulière de son encours de crédit (+24,3% entre 2007 et 2008 et +32,7% entre 2008 et juin 2009) qui s'explique principalement par les débloquages de fonds successifs opérés par l'UA depuis janvier 2008 (175 M FCFA / 267 K EUR). Ceci a permis à Yarda Zinder de développer son offre en augmentant la taille moyenne des prêts qui est passée de 64 K FCFA (97 EUR) à 91 K FCFA (139 EUR) entre 2008 et 2009. Cette hausse est soutenue en partie par les prêts aux entrepreneurs qui ont connu une hausse de 72% entre 2007 et 2008.



L'encours d'épargne a aussi connu une croissance de 15,4% et 44%, respectivement en 2008 et juin 2009. Cette évolution a été favorisée par une croissance de l'épargne volontaire (18,1% et 46,1% en 2008 et juin 2009). La croissance constatée en juin 2009 est partiellement le fruit des efforts entrepris par la direction de Yarda Zinder pour encourager les membres des UPEC à épargner. L'épargne de garantie a connu une hausse assez semblable à celle de l'encours de crédit, 37,2% en juin 2009.

Gestion du portefeuille de prêt

Dans l'ensemble, le suivi du portefeuille reste assez rudimentaire malgré une meilleure formalisation des procédures de crédit en 2008, un renforcement des effectifs et la révision du système des bonus pour les agents et UPEC.

La méthodologie de crédit de Yarda Zinder contient quelques éléments clés pour encourager les clients à rembourser les crédits à temps, telles la formation des clients, une commission d'attribution des prêts, une mise en quarantaine pour les mauvais payeurs, etc.

Cependant, le suivi du portefeuille est faible, grandement affecté par :

- Une évaluation relativement simpliste de la capacité de remboursement par les membres de la commission d'attribution des prêts (essentiellement pour les prêts agricoles);
- Un suivi du siège et des RA assez léger et pas suffisamment formalisé;
- Un manque de formation en gestion de portefeuille surtout pour les nouveaux agents qui sont majoritaires dans l'effectif des agences;
- Un nombre insuffisant d'AC compte tenu de l'inefficacité des UPEC dans leur rôle de relais dans le suivi;
- Une grande mobilisation du personnel des agences pour la saisie de l'information dans le SIG qui ne produit pas encore une information suffisamment fiable pour leur permettre d'en bénéficier dans le suivi du portefeuille.

De nouveaux chantiers sont actuellement entrepris par le RDC (amélioration du suivi du siège à travers des réunions mensuelles avec les RA, meilleur reporting), néanmoins ces initiatives sont encore limitées et il est trop tôt pour se prononcer sur leur efficacité.

Le recouvrement des crédits en retard reste encore faible malgré une meilleure formalisation des visites de terrain et un effectif relativement plus nombreux que 2008.

Risque de crédit (La mauvaise qualité de l'information affaiblit la fiabilité de l'analyse.)

D'après les données de Yarda Zinder, le PAR 30 serait de 11,2% en juin 2009 contre 7,5% en 2008 soit une hausse, comparé à la même période en 2007 et 2006, respectivement 7% et 6,1%. Le PAR 90 serait de 7,2% et 3,4% en juin 2009 et 2008, respectivement. Ce niveau de PAR reste élevé et il s'avère sous-estimé selon sa méthode de calcul et les insuffisances constatées au niveau du SIG¹⁶ (voir « Information »). Par conséquent, ceci ne permet pas

¹⁶ Certains prêts remboursés ne sont comptabilisés par Progenia.

de dégager une appréciation fidèle du niveau de PAR de Yarda Zinder.

Le PAR est principalement concentré sur les prêts agricoles (warrantage, stockage et embouche) affectés par la chute de la devise nigériane dont les vendeurs de Zinder (éleveurs et agriculteurs) sont très dépendants pour correctement écouler leurs marchandises.

Le niveau de taux de pertes sur prêts est aussi élevé, autour de 4,6%. Un suivi par secteur d'activité a été fait, ce qui a révélé une grande dépendance aux activités agricoles (près de 60% du portefeuille) héritage partiel du programme ASAPI. La portion des crédits aux dirigeants est faible, autour de 7%, encadrés par des procédures internes en la matière et la réglementation PARMEC. Le rééchelonnement est formalisé mais pas suivi de façon distincte.

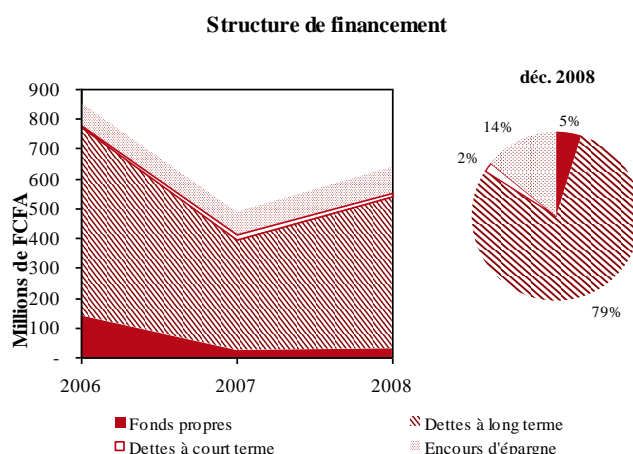
Couverture du risque de crédit (La mauvaise qualité de l'information affaiblit la fiabilité de l'analyse.)

Le taux de couverture du risque de crédit de Yarda Zinder du PAR 30 et PAR 90 est faible, respectivement 33,1% et 73,9%, expliqué par la hausse du PAR et le niveau de provisionnement faible exigé par la loi PARMEC.

L'IMF exige d'autres garanties (domiciliation des salaires, actes de cessions et stocks), mais la saisie de ces dernières reste difficile dans la région.

Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « d »



Capitalisation et stratégie de financement

Les besoins de financement de Yarda Zinder ne sont pas encore clairement estimés et ses sources de financement sont très peu diversifiées avec un fort financement provenant de sources externes (95%), ce qui peut freiner certains investisseurs ou banques à financer Yarda Zinder qui a un

taux d'endettement très élevé de 19.8x, compte tenu de son statut juridique.

La stratégie de financement de Yarda Zinder est pour l'instant arrimée principalement à un seul bailleur (FED) depuis la création de l'institution (79% des sources de financement). Dans ce sens, Yarda Zinder a fait quelques efforts depuis 2008 pour faciliter sa relation avec l'UA en charge de garantir à l'état nigérien et au FED la bonne gestion des fonds par l'IMF, ce qui a permis de mettre sur pied une stratégie commune un peu plus dynamique à travers les réunions du comité restreint afin que toutes les dispositions soient réunies pour permettre à Yarda Zinder de continuer à bénéficier de la ligne de crédit. D'après les dernières avancées, il est probable que Yarda Zinder maintienne les subventions reçues du FED sous forme de fiducie. Toutefois, les conditions d'usage et de durée ne sont pas encore déterminées.

Quelques efforts ont été entrepris par l'IMF pour diversifier ses sources de financement et ils commencent timidement à porter leurs fruits (partenariat avec CISP, PADAZ). Toutefois, Yarda Zinder est handicapée par la mauvaise qualité de son information et son portefeuille de prêts pour efficacement convaincre des partenaires financiers. En vue du prochain changement de statut juridique, il est important pour Yarda Zinder que sa stratégie de financement soit adaptée à son nouveau statut.

Risque de liquidité

Avec un taux de liquidités dormantes de 36%, la gestion des liquidités n'est pas encore dynamique au sein de Yarda Zinder. Toutefois, Yarda Zinder n'est pas exposée à un risque de maturité.

En effet, l'institution à un ratio de liquidité de 618% et peut en moyenne couvrir avec ces liquidités actuelles 20 mois de charges opérationnelles. Cette situation s'explique par la présence d'une ligne de crédit importante sur une durée indéterminée (pour l'instant) avec la mise en place de subventions d'équilibre pour appuyer le fonctionnement de l'IMF, tandis que près de 80% des prêts octroyés par Yarda Zinder sont de courte durée.

La gestion des liquidités est affectée principalement par :

- Des règles prudentielles internes qui ne favorisent pas les investissements financiers à court terme comme le montre les normes prudentielles internes sur les DAV qui exigent le maintien de 80% des DAV en compte courant. L'IMF arrive ainsi à satisfaire les retraits DAV sans retard;
- Une mauvaise planification des besoins financiers au niveau du siège et des agences;

- Une mauvaise qualité de l'information sur le portefeuille et comptable;
- La présence encore insuffisante des banques près de certaines agences, favorisant ces dernières à maintenir un niveau de liquidités dormantes encore trop élevé.

Risques de marché

Au regard de sa structure de financement, Yarda Zinder n'est pas exposée au risque de taux de change et de taux d'intérêt. Depuis sa création sous forme de projet, Yarda Zinder a bénéficié de subventions et d'une ligne de crédit en FCFA. De plus, ses prêts sont à taux fixes. Avec la nécessité de trouver d'autres sources de financement, il se pourrait que l'institution soit exposée au risque de taux de change.

▪ Efficacité et rentabilité

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

Note: La mauvaise qualité de l'information affaiblit la fiabilité de l'analyse de ce domaine.

Analyse de la rentabilité

Yarda Zinder n'est pas encore une institution rentable avec un ROA de (8,4)% en 2008¹⁷. L'institution dépend toujours de subventions d'équilibre du FED pour couvrir ses charges opérationnelles (près de 46 M FCFA / 70 K EUR en 2007 et 35 M FCFA / 53 K EUR en 2008). La situation financière de Yarda Zinder est principalement affectée par la petite taille de l'institution, une mauvaise qualité du portefeuille de prêts et des charges d'exploitation encore trop élevées.

En effet, Yarda Zinder ne jouit pas encore d'une bonne qualité de revenus bien qu'elle dispose d'une bonne réputation. Son nombre de client actuel (2 002 clients en juin 2009) est encore trop faible pour garantir une bonne rentabilité à l'institution, surtout sachant que Yarda Zinder ne dispose pas de réels avantages compétitifs sur ses concurrents (ASUSU), car bien que ses taux d'intérêt soient généralement inférieurs, le montant moyen des prêts octroyés est généralement plus faible que celui de ses concurrents. En outre, sa zone de couverture est assez limitée.

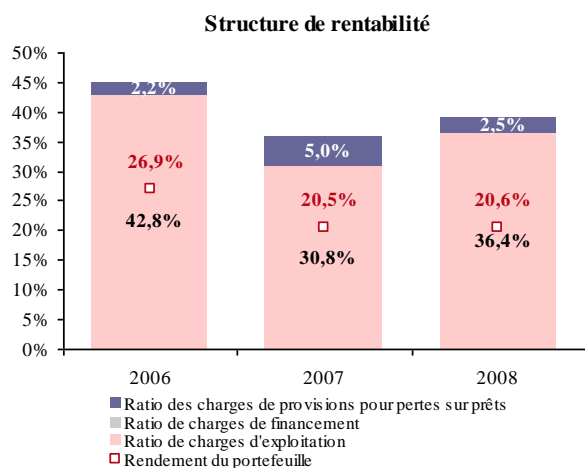
Le rendement du portefeuille de Yarda Zinder de 20,6% en 2008, est assez stable depuis 2007 mais reste faible. Il est lourdement affecté par la mauvaise qualité du portefeuille qui explique en grande partie l'écart entre ce dernier et le taux effectif global (TEG) qui est estimé à 33%.

Le ratio des charges d'exploitation de Yarda Zinder a connu une hausse entre 2007 et 2008, passant de 30,8% à 36,4% et

¹⁷ Avant subventions.

se situe aujourd'hui à un niveau élevé. Cette tendance est en partie expliquée par les nouveaux recrutements opérés au niveau des agences et les investissements faits en prestations externes¹⁸. En revanche, le ratio de provisions pour pertes sur prêts a connu une baisse passant de 5% en 2007 à 2,5% en 2008 malgré l'augmentation du PAR, en raison de la hausse du taux de pertes sur prêts qui est passé de 2,1% à 4,6% dans la même période. Compte tenu du fait que Yarda Zinder n'a bénéficié que de financement à taux zéro et n'offre pas encore d'épargne rémunérée, son ratio de charge de financement est de 0%.

La situation financière de Yarda Zinder ne devrait pas s'améliorer dans un moyen terme. Cette tendance est justifiée par les difficultés rencontrées par l'institution pour améliorer la qualité de son portefeuille de crédits et accroître ses ressources financières. De même, les conditions définitives (durée) de sa ligne de crédit principale (FED) ne sont pas encore connues et pourraient affaiblir davantage la situation financière de Yarda Zinder.

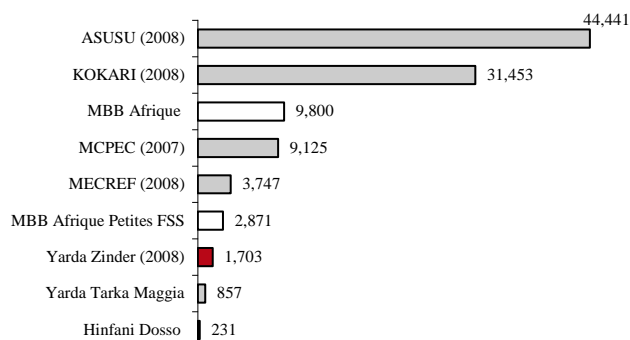


Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une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

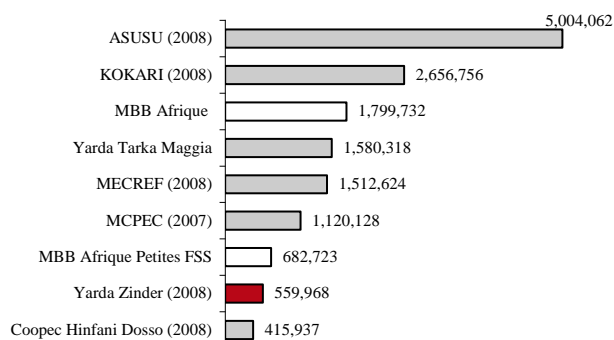
¹⁸ Notation et audit externe.

Benchmarking

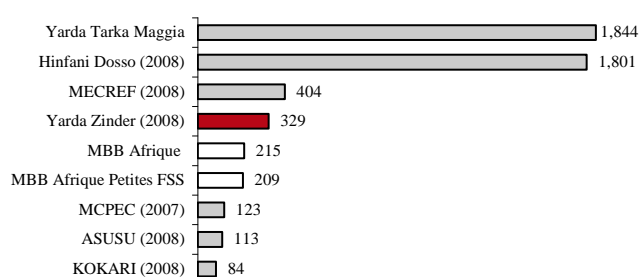
Emprunteurs actifs



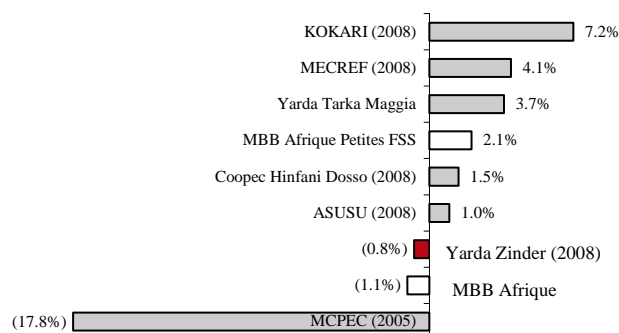
Encours de crédit (EUR)



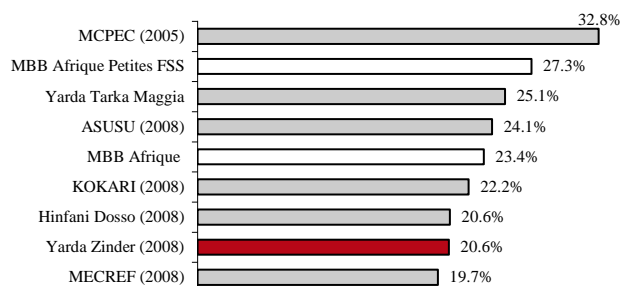
Encours moyen par client (EUR)



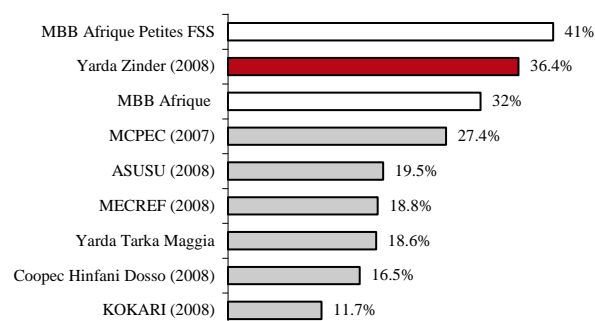
ROA



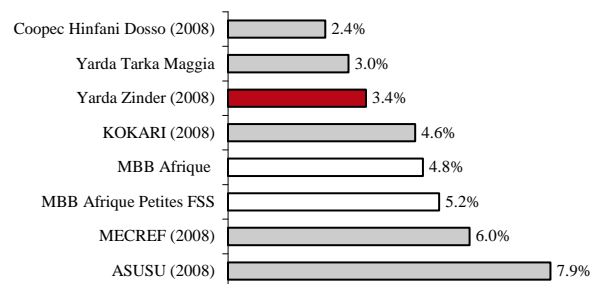
Rendement du portefeuille



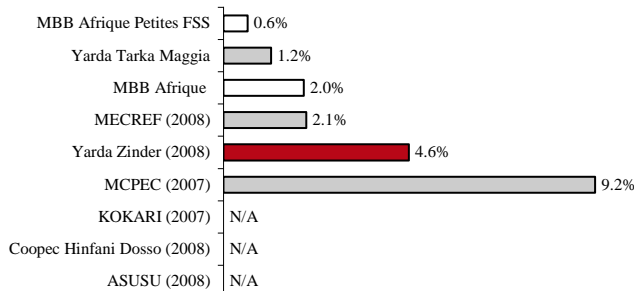
Ratio de charges d'exploitation



PAR 91-365



Taux de pertes sur prêts



Note: Rapports Planet Rating (Yarda Zinder et Yarda Tarka Maggia) et données Mix Market pour les autres IMF. Le nombre d'emprunteurs actifs de Yarda Zinder comprend aussi bien des individus que des groupements.

■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Portefeuille de prêt			
Evolution du portefeuille			
Encours de crédit	514 725	447 643	559 968
Encours de crédit (FCFA)	337 637 198	293 634 298	367 314 616
Evolution	78,6%	(13,0%)	25,1%
Emprunteurs actifs	1 356	1 473	1 703
Evolution	n.a	8,6%	15,6%
Encours moyen par client	380	304	329
% du PIB par habitant	171,4%	129,9%	137,6%
Prêt moyen au déboursement	98	98	139
% du PIB par habitant	44,4%	41,8%	58,1%
Qualité du portefeuille			
Prêts rééchelonnés	0,0%	0,0%	0,0%
PAR 31-365	6,1%	7,0%	7,5%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,6%	2,1%	4,6%
Couverture du risque de crédit			
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	22,6%	67,1%	33,1%
PAR 30 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	11,8%	27,4%	60,8%
Epargne			
Encours d'épargne	113 021	113 882	138 732
Encours d'épargne (FCFA)	74 137 078	74 701 751	91 002 151
Evolution	109,3%	0,8%	21,8%
% épargne volontaire	35,6%	49,7%	48,8%
% dépôts de garantie	64,4%	50,3%	51,2%
Epargnants actifs	1 360	1 473	1 703
Evolution	n.a	8,3%	15,6%
Encours moyen par épargnant	99	85	85
Epargne volontaire	7	159	69
Dépôts de garantie	49	62	101
Employés			
Nombre total d'employés	21	20	21
% Agents de crédit	19,0%	20,0%	19,0%
Taux de renouvellement du personnel	5,0%	19,5%	4,9%
Analyse financière			
ROE	(20,0%)	(40,4%)	(168,9%)
Dettes / Fonds propres	5,17x	18,30x	19,78x
Ratio de solvabilité tiers I	33,4%	3,4%	3,1%
Ratio de solvabilité	36,8%	7,8%	7,5%
ROA	11,4%	0,0%	(0,8%)
ROA sans subventions	(3,0%)	(4,9%)	(8,4%)
ROA des opérations microfinances	(3,0%)	(5,1%)	(8,5%)
Structure de rentabilité			
Ratio de revenus financiers	29,7%	21,5%	21,2%
Rendement du portefeuille	26,9%	20,5%	20,6%
Ratio de charges d'exploitation	42,8%	30,8%	36,4%
Coût par emprunteur	127	101	108
Emprunteurs par employé	65	74	81
Emprunteurs par agent de crédit	339	368	426
Encours moyen par client (EUR)	380	304	329
Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%	0,0%
Coût de l'épargne	0,0%	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	2,2%	5,0%	2,5%
PAR 31-365	6,1%	7,0%	7,5%
Taux de pertes sur prêts	0,6%	2,1%	4,6%
Optimisation des ressources			
Encours de prêts / Actif total	39,0%	57,1%	55,8%
Revenus des placements en % des revenus financiers	9,6%	4,8%	3,0%
Liquidité			
Disponibilités / Epargne à vue	1 809,6%	439,5%	520,2%
Liquidité / Actif total (LAR)	56,0%	33,4%	36,0%
Ratio de liquidité (1 an)	117,0%	102,4%	89,4%
Taux de change 1 EUR= xx FCFA	656,0	656,0	656,0

Note: La qualité de l'information de Yarda Zinder n'est pas fiable. Le nombre d'emprunteurs actifs comprend aussi bien des individus que des groupements.

■ États financiers – FCFA

Compte de résultat (CFA '000)	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Intérêts et produits assimilés reçus sur portefeuille de prêts	37 737	70 787	64 615	67 945
Intérêts et produits assimilés reçus sur investissement	2 283	7 524	3 226	2 109
Intérêts versés et charges assimilées	22	22	119	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation	-	-	-	-
Gains ou pertes de change (net)	-	-	-	-
Produit net bancaire	39 998	78 288	67 723	70 054
Produits des autres activités financières	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-
Charges d'exploitation	98 485	112 796	97 297	120 454
<i>Charges de personnel</i>	38 097	47 501	36 670	40 809
<i>Charges administratives et autres charges</i>	44 238	49 438	54 032	73 303
<i>Dépréciation</i>	16 150	15 857	6 595	6 342
Gains nets sur services non-financiers	-	-	990	290
Résultat brut d'exploitation	(58 487)	(34 508)	(28 584)	(50 110)
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts	(169)	5 751	15 851	8 146
Résultat d'exploitation	(58 318)	(40 259)	(44 436)	(58 256)
Résultat exceptionnel	16 702	18 114	11 429	10 769
Résultat net avant impôts	(41 616)	(22 145)	(33 006)	(47 487)
Impôt sur les bénéfices	-	-	-	-
Résultat net avant subventions	(41 616)	(22 145)	(33 006)	(47 487)
Subventions	33 696	106 168	33 006	43 195
Résultat net	(7 920)	84 023	-	(4 292)

Bilan (CFA '000)	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
ACTIF	626 082	853 394	489 211	641 442
Actifs liquides	396 977	477 544	163 270	230 832
Encours net de prêts	188 151	332 859	279 482	358 007
<i>Encours brut de prêts</i>	189 012	337 637	293 634	367 315
<i>Provisions pour pertes sur prêts</i>	861	4 778	14 153	9 308
Intérêts courus non échus	4 807	9 370	16 928	18 170
Investissements financiers	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette	31 206	15 999	12 569	21 157
Actifs immatériels	-	-	-	-
Autre actif	4 941	17 621	16 963	13 276
PASSIF	626 082	853 394	489 211	641 442
Dettes	543 015	715 169	463 866	610 568
Epargne à vue	9 224	26 390	37 152	44 373
Dépôts à terme	-	-	-	-
Dépôts de garantie	26 200	47 747	37 549	46 629
Emprunts	-	-	-	-
Dettes subordonnées à court terme	501 481	635 241	366 621	508 010
Autres dettes	6 110	5 792	22 543	11 555
Fonds propres	83 067	138 225	25 345	30 874
Fonds propres réglementaires	76 720	125 539	11 004	12 596
<i>Capital social</i>	-	-	1 600	1 120
<i>Fonds propres issus de subventions</i>	31 206	15 999	9 404	15 768
<i>Reports à nouveau</i>	45 514	109 540	-	(4 292)
Autres fonds propres	6 347	12 686	14 342	18 278

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

Eléments du bilan (valeurs moyennes)	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Encours brut de prêts	94 506	263 325	315 636	330 474
Actif	313 041	739 738	671 303	565 327
Epargne	17 712	54 781	74 419	82 852
Emprunts et dettes subordonnées	250 740	568 361	500 931	437 316
Fonds propres	41 533	110 646	81 785	28 110

■ États financiers – EUR

Compte de résultat (EUR)	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Intérêts et produits assimilés reçus sur portefeuille de prêts	57 529	107 913	98 505	103 581
Intérêts et produits assimilés reçus sur investissement	3 480	11 470	4 919	3 216
Intérêts versés et charges assimilées	33	34	181	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation	-	-	-	-
Gains ou pertes de change (net)	-	-	-	-
Produit net bancaire	60 976	119 350	103 243	106 797
Produits des autres activités financières	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-
Charges d'exploitation	150 140	171 956	148 328	183 631
<i>Charges de personnel</i>	58 079	72 414	55 902	62 213
<i>Charges administratives et autres charges</i>	67 441	75 368	82 372	111 750
<i>Dépréciation</i>	24 620	24 174	10 054	9 668
Gains nets sur services non-financiers	-	-	1 509	442
Résultat brut d'exploitation	(89 163)	(52 606)	(43 577)	(76 392)
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts	(258)	8 768	24 165	12 419
Résultat d'exploitation	(88 906)	(61 374)	(67 742)	(88 811)
Résultat exceptionnel	25 462	27 614	17 424	16 417
Résultat net avant impôts	(63 444)	(33 760)	(50 318)	(72 394)
Impôt sur les bénéfices	-	-	-	-
Résultat net avant subventions	(63 444)	(33 760)	(50 318)	(72 394)
Subventions	51 370	161 852	50 318	65 851
Résultat net	(12 074)	128 092	-	(6 543)

Bilan (EUR)	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
ACTIF	954 456	1 300 991	745 798	977 872
Actifs liquides	605 188	728 012	248 904	351 901
Encours net de prêts	286 834	507 441	426 067	545 778
<i>Encours brut de prêts</i>	288 147	514 725	447 643	559 968
<i>Provisions pour pertes sur prêts</i>	1 313	7 284	21 576	14 189
Intérêts courus non échus	7 328	14 285	25 807	27 700
Investissements financiers	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette	47 573	24 390	19 161	32 254
Actifs immatériels	-	-	-	-
Autre actif	7 532	26 864	25 860	20 239
PASSIF	954 456	1 300 991	745 798	977 872
Dettes	827 821	1 090 269	707 160	930 804
Epargne à vue	14 061	40 231	56 638	67 647
Dépôts à terme	-	-	-	-
Dépôts de garantie	39 942	72 791	57 244	71 085
Emprunts	-	-	-	-
Dettes subordonnées à court terme	764 503	968 418	558 911	774 457
Autres dettes	9 315	8 829	34 367	17 616
Fonds propres	126 634	210 722	38 638	47 067
Fonds propres réglementaires	116 959	191 383	16 775	19 203
<i>Capital social</i>	-	-	2 439	1 707
<i>Fonds propres issus de subventions</i>	47 573	24 390	14 336	24 039
<i>Reports à nouveau</i>	69 385	166 993	-	(6 543)
Autres fonds propres	9 676	19 339	21 864	27 864

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

Eléments du bilan (valeurs moyennes)	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Encours brut de prêts	144 073	401 436	481 184	503 805
Actif	477 228	1 127 723	1 023 395	861 835
Epargne	27 002	83 512	113 452	126 307
Emprunts et dettes subordonnées	382 251	866 460	763 664	666 684
Fonds propres	63 317	168 678	124 680	42 853

■ 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 / Epargne 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 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	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 REQUIRE
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.	