

GIRAFE

Rating

A+
A
A-
B+
B
B-
C+
C
C-
D
E

Insuffisant
Procédures en place mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées / Risque à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.

Tendance

Positive	L'institution intervient dans un environnement politique peu stable et devra faire face au retrait de son principal bailleur en 2007. Par ailleurs, un risque de personne clé pèse sur l'actuel DG.
Stable	
A surveiller	
Incertaine	
Négative	

Indicateurs de performance

(K EUR, sauf indication contraire)

	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
ACTIVITE			
Nombre total d'employés	62	70	123
Total Actif (M CFA)	2 069	2 622	3 859
Encours de crédit	1 357	1 720	2 531
Encours d'épargne	776	1 516	2 131
Nbre d'emprunteurs actifs	1 283	1 681	2 457
Nbre d'épargnants	6 481	9 779	10 686
Taux Effectif Global	29 732	35 360	40 438
PAR 31-365	31%	31%	31%
PAR > 365	20,4%	15,1%	12,1%
Taux de pertes sur prêts*	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio de couverture du risque	0,0%	0,0%	6,7%
	80,8%	80,4%	28,9%

PERFORMANCE

	(23,5%)	(28,4%)	0,4%
ROE			
Dettes / Fonds propres	2,95x	3,24x	3,38x
ROA	(6,7%)	(6,9%)	0,1%
Autonomie opérationnelle	64,2%	62,7%	100,4%
Autonomie financière	64,2%	63,0%	92,9%
Rendement du portefeuille	18,0%	18,4%	21,4%
Ratio de charges d'expl.	36,3%	30,2%	27,4%
Emprunteurs par employé	105	140	87
Ratio de charges de fin.	2,8%	2,8%	3,7%

CROISSANCE

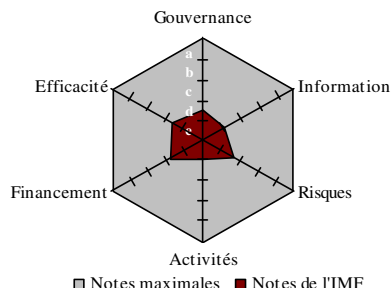
	24,6%	95,4%	40,6%
Croissance du port. de prêts			
Croissance de l'épargne	35,5%	31,1%	46,1%
Croissance de l'actif	62,4%	26,7%	47,2%

1 EUR = CFA 655,96 655,96 655,96

* Avant fin 2005, l'institution ne passait pas en pertes les prêts en retard au delà d'une certaine durée.

UCEC Pala, Tchad

Octobre 2006



Description de l'institution

En 1985, un groupe d'épargnants de Bissi-Mafou créé le premier Club d'Epargne et de Crédit (CEC) avec l'appui des autorités religieuses de Pala. De nouvelles caisses sont progressivement créées et en octobre 1993, elles se regroupent pour former l'Union des Club d'Epargne et de Crédit (UCEC) du Mayo Kebbi (Sud-Est du Tchad). Le réseau, qui compte aujourd'hui 40 CEC et couvre quatre départements, est agréé depuis avril 2006 comme établissement de première catégorie selon la loi COBAC en vigueur. Au 31 décembre 2005, l'UCEC présente un encours de crédit de 1 398 MFCFA (2 131 676 EUR) pour 10 686 emprunteurs et un encours d'épargne de 1 611 MFCFA (2 457 402 EUR) pour 40 438 épargnants.

Résumé du rating

L'UCEC obtient la note finale « D ». L'arrivée d'un nouveau DG en 2005 a permis une amélioration significative du fonctionnement interne de l'UCEC. Seulement, l'institution continue de souffrir de faiblesses majeures qui limitent son efficacité opérationnelle. Il s'agit d'une gouvernance peu dynamique, d'un système d'information sous développé, d'un dispositif de contrôle interne limité, ainsi qu'une faible application des procédures définies dans la méthode de crédit. A cela s'ajoutent une faible rentabilité financière et une structure de financement dépendante d'une épargne peu stable et de subventions qui vont prendre fin très prochainement.

Cette note est octroyée avec une tendance « à surveiller ». Car même si les efforts entamés suggèrent une tendance positive, l'atteinte de l'efficacité opérationnelle et de la rentabilité financière restent tributaires de facteurs non encore maîtrisés. Il s'agit de la capacité de l'équipe de direction à suppléer l'actuel DG sur qui pèse un risque de personne clé, de la capacité de l'institution à surmonter le départ de son principal bailleur en fin 2007 et de l'évolution de la situation politique et sociale du pays caractérisée par une relative instabilité.

Besoins de financement

L'UCEC anticipe un besoin de financement de 2,7 MMFCFA (4,1 MEUR) sur les trois prochaines années. L'apport de ressources longues devrait, en particulier, lui permettre de mieux stabiliser sa structure financière actuelle. Planet Rating estime que l'UCEC doit poursuivre les mesures initiées de renforcement institutionnel pour être capable d'absorber et de gérer efficacement des financements externes.

Planet Rating

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France
Tél.: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27
contact@planetrating.com www.planetrating.com

UCEC Pala – Damase GNONHOSSOU Directeur

S/C BELACD, BP 9 PALA – TCHAD
Tél. + 871 762 524 638 Fax + 871 762 524 640
ucecpala@skyfile.com

■ Le Secteur de la Microfinance

Le secteur de la microfinance au Tchad est encore peu développé. Il comptait en 2003 environ 100 000 clients répartis entre huit principales Institutions de Microfinance (IMF), qui détiennent l'essentiel de l'encours national de crédit estimé à 3,6 milliards de FCFA et de l'encours de dépôt estimé à 4,1 milliards de FCFA.

L'offre nationale est faite par deux types d'institutions :

- les institutions financières de type mutualiste, qui mobilisent l'épargne et octroient des crédits à leurs adhérents : URCOOPEC, UCEC Mayo Kebbi, CEC ASDEC, CEPRIC et UCEC MC.
- les institutions financières non mutualistes, (Vita, Finadev, CMD) qui sont des structures indépendantes (ONG, société anonyme, etc.) et ne fonctionnent pas en réseau.

Par zone géographique, l'analyse de l'offre montre qu'elle est principalement concentrée dans la région de N'Djamena et dans la zone soudanienne au Sud de la capitale mais beaucoup moins dans la zone sahélienne au Nord.

- Dans la ville de N'Djamena et ses environs, l'offre de microcrédit est importante mais le secteur y connaît de graves difficultés. Les institutions les plus importantes sont en situation de quasi faillite et n'ont pas été en mesure d'obtenir leur agrément suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation CEMAC.¹
- Dans la zone soudanienne (Sahr, Logone, Moundou), l'offre est également importante mais les institutions restent pour la plupart peu professionnelles et très fragiles, que ce soit sur le plan technique (absence de maîtrise des bonnes pratiques en microfinance) ou financier (absence d'autosuffisance financière, taux élevés d'impayés).
- Dans la zone sahélienne (au Nord de N'Djamena) par contre, la densité de l'offre est faible. Les seules structures de financement présentes sont les volets crédit des ONG –en général liées par conventions avec des programmes de développement ruraux. Ces structures sont souvent de petites tailles et ont généralement une portée très limitée.

Le secteur a globalement connu un très faible développement et les institutions existantes présentent un niveau de performance générale très limité. Ceci s'explique essentiellement par un déficit d'appui technique au secteur de la microfinance tchadienne, en comparaison aux autres pays d'Afrique Centrale. A ce jour, les IMF ont une faible application des bonnes pratiques en microfinance et l'accompagnement des acteurs internationaux reste limité.

¹ Seule l'institution Finadev a pu disposer d'un agrément suite à la mise en application de la nouvelle loi.

Ce qui se traduit par des difficultés récurrentes notamment une mauvaise gouvernance exercée par des élus peu formés, un contrôle interne souvent défaillant ou encore une gestion des crédits peu rigoureuse². Car, même si le pays bénéficie de l'aide financière d'un certain nombre de programmes (GTZ, FACIL, FOSAP, etc.), qui octroient chaque année d'importantes subventions d'exploitation et lignes de crédit, les institutions bénéficiaires peinent encore souvent à atteindre l'équilibre financier.

Pour pallier ces difficultés rencontrées à l'échelle nationale, un programme d'appui à la microfinance est en cours d'élaboration. Il vient s'intégrer au PIDR (Plan d'Intervention pour le Développement Rural), initié par le gouvernement du Tchad et ses principaux partenaires au développement et retient comme principaux objectifs :

- d'assurer la cohérence entre la politique nationale et les différents projets d'extension ou de création d'Etablissements de Microfinance (EMF) sur le territoire ;
- d'intervenir pour favoriser le respect de la nouvelle réglementation du secteur;
- de compléter la loi et les organes de supervision du secteur (COBAC/Ministère des Finances) par des actions d'appui aux EMF et à leur environnement.

Le Projet National d'appui au secteur de la microfinance devrait permettre une meilleure restructuration du secteur. D'ores et déjà, une nouvelle cellule rattachée au Ministère de l'Economie et dédiée à sa mise en œuvre a été créée. Son action viendra compléter celle de la jeune Association Tchadienne des Professionnels de la Microfinance (ATP-EMF), qui a permis de regrouper les principales IMF intervenant dans le pays au sein d'une structure commune³.

La régulation du secteur est faite en référence au règlement général, adopté par le Comité Ministériel en date du 26 janvier 2002. Celui-ci régit la pratique de la microfinance dans la zone CEMAC et la Commission Bancaire (COBAC) de la Banque Centrale des Etats d'Afrique Centrale (BEAC) a été désignée comme l'organe chargé d'en garantir le respect. Cette réglementation sous-régionale constitue une réelle avancée et devrait contribuer à assainir profondément l'offre de microfinance dans la région. Elle est fondée sur la définition d'un certain nombre de critères et conditions d'exercice que sont : le respect des nouvelles normes et des ratios prudentiels définis par la COBAC, l'obligation pour les ONG de séparer

² Par exemple les taux de remboursement des crédits sont en général inférieurs à 85% et les programmes de fonds sociaux ne sont quasiment pas remboursés (ex : lignes FACIL).

³ UCEC de Pala, PARCEC de Sahr, ASDEC de Moundou, UCEC MC, CEPRIC de Moundou, URCOOPEC de N'Djamena, Vita-Tchad et Finadev.

juridiquement et fonctionnellement leurs activités de microfinance des autres activités, etc.

L'implication des banques dans le financement des IMF reste encore très limitée. Certaines d'entre elles présentent cependant un intérêt croissant pour la microfinance et commencent à intervenir, directement ou indirectement, dans le financement d'institutions⁴.

Le tableau ci-dessous présente les principaux chiffres caractéristiques des IMF au 31/12/2003⁵ :

Nom de l'IMF	Caisses	Clients/ Membres	Encours d'épargne (M FCFA)	Encours de crédit (M FCFA)
Urcoopec	10	30 307	2 269	1 867
Finadev*	2	1076	NA	236
Ucec MC	25	12 794	523	463
Ucec Mk	40	34 889	1 005	599
Cec/Asdec	37	9 656	161	150
Cepric	122	5 000	NA	187
Cmd	1	800 (gpmts)	133	108
Total	237	93722**	4 091	3 610

*chiffres FINADEV à juin 2004

** hors CMD

■ Environnement politique et économique

Entré dans l'ère pétrolière depuis 2003, la production d'hydrocarbures du Tchad a atteint son plafond de 225 000 barils par jour, ce qui explique le tassement de la croissance en 2005. Le secteur agricole et les services, ainsi que l'augmentation des investissements publics financés par les recettes pétrolières ont tiré l'activité. Compte tenu de la décote du pétrole tchadien pour des raisons de qualité, du coût de son transport vers l'océan atlantique (1300 km) et de la clef de répartition des recettes pétrolières encadrées par la Banque Mondiale, ces dernières se sont cependant avérées insuffisantes pour réduire le déficit des finances publiques. Aussi les autorités n'ont pu éviter la mise en œuvre de mesures d'austérité et l'accumulation de nouveaux arriérés. En revanche, le large excédent commercial a permis une réduction significative du déficit courant et du besoin de financement extérieur du pays.

Les prévisions pour 2006, fondées sur la poursuite de la production pétrolière, sont favorables, mais leur réalisation est incertaine compte tenu de fragilités structurelles et politiques. Les difficultés de la filière coton, un approvisionnement en énergie irrégulier, et un environnement des affaires difficile limitent l'attractivité du pays. De plus, la décision unilatérale des autorités de

⁴ Par exemple, la Financial Bank, est à l'origine de la création de Finadev au Tchad, la BIAT propose des refinancements à certaines institutions, etc.

⁵ Ces chiffres ayant été communiqués par les IMF, la fiabilité ne peut être garantie

modifier la clef de répartition des recettes pétrolières pour bénéficier de ressources plus importantes risque de dégrader ses relations avec la communauté financière internationale et de retarder l'annulation de la dette, attendue dans le cadre de l'initiative PPTE. Par ailleurs, à l'approche des élections présidentielles qui étaient prévues en juin 2006, les tensions politiques internes ont été attisées par l'aggravation des tensions sociales et surtout par le développement de mouvements rebelles rejoints par des personnalités du régime. Elles s'accompagnent de l'augmentation des tensions avec le Soudan, accusé de soutenir les mutins, et laisse planer un doute sur la capacité des autorités à mener les réformes nécessaires pour sortir le pays de la pauvreté.

Classé au 173^{ème} rang mondial sur 177 selon l'Indice de Développement Humain du PNUD⁶, le Tchad a une population estimée à 9,5 millions d'habitants dont plus de 64% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 2,8% par an et l'espérance de vie est de 43,6 ans.

Notation Pays Coface : D

Environnement économique et politique du pays présentant un risque très élevé qui aggravera des comportements de paiement généralement exécrables.

en millions USD	2 002	2 003	2 004	2005 (e)	2006 (p)
Croissance économique (%)	9,9	11,3	29,6	6,0	7,0
Inflation (%)	5,2	(1,8)	(5,3)	3,0	4,0
Solde public/PIB (%)	(12,5)	(16,3)	(9,9)	(11,2)	(10,2)
Exportations	170	459	2185	2886	2653
Importations	807	847	923	894	785
Balance commerciale	(638)	(388)	1263	1992	1867
Balance courante/PIB (%)	(53)	(42)	(12)	(8)	(5)
Dette extérieure/PIB (%)	68	62	43	39	38
Service de la dette/exports bs (%)	21,6	9,5	2,4	2,5	2,5
Réserves en mois d'importations	1,8	1,6	1,2	1,5	1,7
PIB / habitant (USD)	200	220	330	400	NA

Source : COFACE @rating ; www.cofacerating.com; données reproduites avec l'autorisation de la COFACE, actionnaire de Planet Rating ; Banque Mondiale, FMI.

⁶ Programme des Nations Unies pour le Développement 2005

■ Présentation de l'institution

Réseaux

L'Union des Clubs d'Épargne et de Crédit (UCEC) est membre de l'INAFI-Afrique⁷.

Propriété

Chacune des 40 Clubs ou Caisses d'Épargne et de Crédit (CEC) est la propriété de ses membres, qui élisent en Assemblée Générale (AG) un Conseil d'Administration (CA), des Commissions villageoises de Crédit (CVC) et un Conseil de Surveillance (CS). Les représentants des CEC se regroupent en AG pour élire un CA et un CS au niveau de l'Union. Le mandat de tous les élus (CEC et Union) est de trois ans renouvelable une fois. Le CA de l'Union, composé de 19 membres, est actuellement dirigé par Monsieur Elie Laoukoura NANGBE⁸.

Equipe de Direction

L'équipe de direction est composée d'un Directeur Général (DG), assisté par quatre chefs de service : Administratif et Financier, Exploitation, Inspection et Formation -Recherche & Développement. L'actuel DG, Damase GNONHOSSOU, a pris ses fonctions en Avril 2005 et bénéficie d'une bonne expérience dans la microfinance⁹. Les autres membres de l'équipe sont présents depuis plusieurs années et ont évolué par promotion interne au sein du réseau. Ils présentent, en général, un bon niveau de formation universitaire mais des compétences techniques relativement limitées faute de formations régulières et d'expériences significatives en dehors de l'institution.

Subventions

Le réseau a bénéficié de montants importants de subventions depuis sa création. Il est notamment soutenu par l'ONG Caritas Suisse qui subventionne depuis près de deux décennies l'intégralité des charges de fonctionnement de la Caisse Centrale, soit 100 M FCFA (152 500 EUR) en moyenne par an¹⁰. L'institution a également bénéficié de subventions provenant du PRODALKA - un programme de développement de la coopération allemande - destinées à la construction des locaux de CEC et DR pour un montant total de près de 331 M FCFA (505 301 EUR). D'autres subventions ponctuelles en provenance de divers

programmes (FOSAP, ACI, AIPD, CGAP, PMR) sont utilisées pour le développement du réseau et l'octroi de crédits à des groupes cibles (femmes, paysans, etc.). Par ailleurs, l'UCEC bénéficie depuis sa création, d'un soutien permanent du Bureau d'Études et de Liaison, d'Action Caritative et de Développement (BELACD) qui lui offre quelques services gratuits, tels le transfert de fonds, le transport du courrier ou encore la mise à disposition d'une salle de formation.

Statut, Surveillance et Audit

Suite à l'entrée en vigueur en avril 2005 de la nouvelle loi BEAC sur la microfinance, les institutions ont disposé d'un délai de trois années pour se mettre en conformité avec les nouvelles normes édictées.

En 2006, l'Union, en tant qu'organe faîtière, a obtenu son agrément comme établissement de première catégorie et 32 caisses, sur les 40 que compte le réseau, ont pu obtenir leur agrément individuel tel qu'exigé par la nouvelle réglementation. Pour les huit caisses restantes, l'institution a proposé un plan de redressement qui a été accepté par la Commission Bancaire de la Banque Centrale (COBAC). Cette dernière est en charge de la supervision et du contrôle de l'activité des institutions de la zone CEMAC, ce qui implique l'envoi semestriel de leur compte d'exploitation et bilan ainsi que des missions d'inspection ponctuelles¹¹.

La supervision du secteur est assurée, au niveau national, par une cellule nouvellement créée et rattachée au Ministère de l'Économie. Seulement, ses activités sont encore très limitées et son suivi peu effectif.

Le cabinet CGIC-Afrique, société locale basée à N'djamena, est l'auditeur externe de l'UCEC. Il a certifié en 2005 les comptes de la Caisse Centrale et a effectué un audit général sans certification des comptes du réseau. Celle-ci est prévue pour fin 2006.

Organisation

L'UCEC est organisée en trois niveaux : l'Union, les Délégations Régionales et les CEC.

- L'Union, située à Pala, est le centre décisionnaire du réseau. Elle est en charge de la coordination des activités, de la mise en œuvre des orientations stratégiques, de la définition des procédures, ainsi que du contrôle et de la surveillance financière du réseau. Elle supervise le recrutement au sein des caisses et définit le plan de formation de l'ensemble des agents du réseau.
- Les Délégations Régionales (DR) sont des unités d'appui technique, de contrôle et de formation des CEC. Elles se composent d'un délégué et d'un animateur qui sont en

⁷ International Network of Alternative Financial Institutions

⁸ Il existe au niveau régional, une Assemblée Régionale (AR) qui est une structure informelle de concertation entre délégués de CEC d'une même région.

⁹ Il a mené l'essentiel de sa carrière au sein de l'institution PADME (Bénin) où il a notamment occupé le poste de Directeur Général Adjoint (DGA).

¹⁰ Ce qui représente près de 50% de l'ensemble des charges de fonctionnement de l'institution. Cette subvention devra prendre fin en 2007 (Caritas compte toutefois continuer à prendre en charge le salaire de l'actuel DG sur une durée plus longue).

¹¹ La COBAC a effectué auprès de l'UCEC une mission conjointe d'inspection avec la cellule nationale de supervision courant janvier février 2005.

charge de la collecte d'information, du suivi des activités, du contrôle des performances, ainsi que des réalisations budgétaires des caisses placées sous leur supervision. Elles fournissent aussi des services de formation et d'appui technique aux agents des caisses. Les délégués régionaux interviennent, par ailleurs, pour l'octroi de crédits importants et les demandes de refinancement des CEC.

- Les clubs d'épargne et de crédits (CEC) sont en charge des relations avec les clients, de la collecte d'épargne et de l'octroi des crédits. Ils comptent en général un effectif de trois membres répartis en : un gérant responsable de la supervision du CEC et de la comptabilité, un agent de crédit en charge des opérations avec les clients et une caissière. Les agents des CEC travaillent en collaboration avec les élus pour la sensibilisation, la sélection des clients ainsi que, l'octroi et le suivi des remboursements de crédits.

Pénétration de marché

La zone d'intervention de l'UCEC est le Mayo-Kebbi. Grâce à ses 40 caisses, l'Union a une bonne couverture des quatre départements (Kabbia, Lac Léré, Mayoh Dallah et Mont Illi) du Sud-Est du Tchad, où elle est présente dans les villages les plus reculés. A ce jour, elle y est la seule institution de microfinance et prévoit d'ouvrir de nouvelles caisses vers la zone rizicole de Bongor située au Nord de la ville de Pala.



Produits et Services

Une description détaillée des produits de prêts est fournie en annexe.

L'UCEC propose des produits de crédit et d'épargne à ses membres.

- La gamme des **produits de prêts** est composée des crédits individuels et des crédits de groupe. Les conditions sont quasiment les mêmes pour les deux types de crédit sauf pour les crédits collectifs destinés aux groupements de femmes, qui présentent quelques particularités.

Le taux d'intérêt varie entre 3% mensuel pour les prêts d'une durée inférieure à 6 mois et 2% mensuel pour les prêts dont la durée dépasse 6 mois. Il est calculé sur le capital restant dû et la durée maximale des crédits ne peut excéder 24 mois. Les montants octroyés varient de 10 000 FCFA (15 EUR) à 350 000 FCFA (534 EUR) pour les CEC en zone rurale, de 10 000 à 1 M FCFA (1 500 EUR) pour les CEC en zone urbaine et peuvent atteindre 5 M FCFA (7 623 EUR) à la Caisse Centrale. Les garanties réelles (nantissement de biens, gages sur salaires, etc.) ou morales (caution de deux avaliseurs), habituellement exigées, sont complétées par une épargne obligatoire de 20% à 30% du montant du crédit. Les commissions prélevées représentent 2% du montant du crédit, auxquelles s'ajoute le versement de 500 FCFA (0,76 EUR) pour les frais de dossier.

Les crédits destinés aux groupes de femmes présentent la particularité de ne pas requérir une épargne obligatoire et leur durée maximale est de 6 mois.

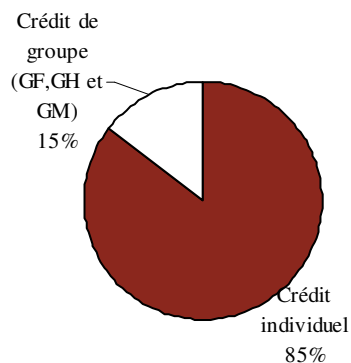
- Les **produits d'épargne** sont composés de l'épargne volontaire et de l'épargne obligatoire.

L'épargne volontaire est répartie entre:

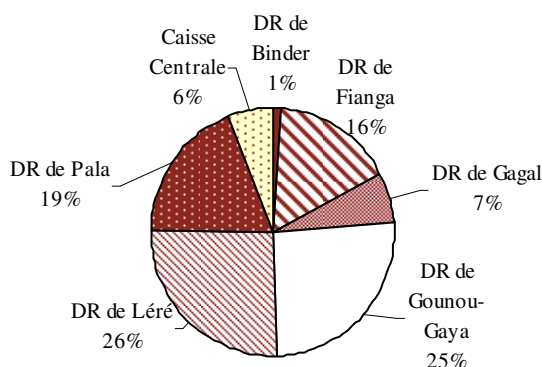
- Les dépôts à vue (DAV) qui ne sont pas rémunérés et peuvent être retirés à tout moment. Le montant minimum est de 2 500 FCFA (3,8 EUR) dans les CEC rurales et 5 000 FCFA (7,62 EUR) dans les CEC urbaines.
- Les dépôts à terme (DAT) sont rémunérés au taux de 5% l'an. La durée minimale est de 3 mois et le montant minimum de 25 000 FCFA (38 EUR).

L'épargne obligatoire représente 20 à 30% du montant du crédit et reste indisponible pendant la durée de remboursement. Elle n'est pas rémunérée et peut être utilisée pour le remboursement du crédit en cas de retard ou de défaillance de l'emprunteur.

Encours de prêt par produit en Déc 2005



Encours de prêt par région en Déc 2005



■ Gouvernance

Gouvernance et processus de décision reçoit la note « d »

Processus de prise de décisions

Le processus de prise de décision est encore peu dynamique au sein de l'institution malgré une amélioration notable depuis l'arrivée du nouveau DG.

En effet, le processus de prise de décision a pendant longtemps été influencé par la mission sociale de l'institution, notamment du fait de ses racines religieuses. Dans ce contexte, caractérisé par l'accompagnement permanent d'organisations caritatives (comme Caritas Suisse, BELACD, etc.), les considérations sociales ont pendant longtemps prévalu sur les exigences opérationnelles et techniques. Ceci s'était traduit par une forte responsabilisation des élus face aux techniciens dans le processus de prise de décision. Mais le constat du faible souci de préservation des actifs de l'institution par les élus¹², l'arrivée du nouveau DG en 2005, ainsi que le retrait prévu fin 2007 du principal bailleur de l'institution - Caritas suisse - ont poussé à une réorientation des décisions stratégiques vers une meilleure prise en charge des exigences de pérennité opérationnelle et d'autosuffisance financière au sein de l'institution.

L'arrivée du nouveau DG a notamment conduit vers une plus grande responsabilisation des techniciens dans le processus de prise de décision, qui reste toutefois peu efficient. En effet, il souffre aujourd'hui de nombreuses faiblesses sur plusieurs aspects :

- L'équipe de direction se montre peu dynamique et laisse largement l'initiative de la prise de décision au nouveau DG. Celui-ci dispose d'une culture entrepreneuriale réelle mais l'absence de soutien actif du reste de l'équipe limite fortement l'efficacité des prises de décision.
- De plus, les membres des organes de gouvernance de l'Union ne présentent pas toujours de fortes capacités d'orientation dans les choix stratégiques. Ils se réunissent de façon régulière et montrent une bonne implication dans le fonctionnement de l'institution. Seulement, ils restent très dépendants de l'équipe de direction dans leur prise de décision et se contentent souvent d'avaliser les projets qui leur sont proposés.
- Enfin, les bailleurs ne s'impliquent pas en profondeur dans le processus de prise de décision de l'institution, notamment en termes d'exigences sur ses performances financières. Ils poursuivent un objectif essentiellement social en continuant à fournir un soutien financier important à l'UCEC.

¹² Ces derniers montrent un faible sentiment d'appropriation de leurs caisses et sont souvent complices de nombreuses malversations et fraudes expérimentées par le réseau.

En conséquence, le processus de prise de décision reste encore peu dynamique malgré la communication régulière et transparente entre les différents acteurs (équipe de direction, élus, partenaires, etc.).

L'information de pilotage fournie aux organes de gouvernance, est relativement satisfaisante mais n'est pas encore analysée de manière approfondie sur des questions majeures comme la conformité du réseau aux nouvelles normes COBAC, le niveau d'application opérationnelle du plan stratégique adopté, etc.

Planification stratégique

Un plan de développement 2005-2007 avait été élaboré et formalisé de manière participative grâce à l'appui d'un consultant externe. Mais celui-ci est resté trop générique dans ses orientations et a connu un très faible niveau d'application

En effet, ce plan était axé sur l'assainissement du portefeuille de l'institution, l'atteinte de l'équilibre financier en fin 2007, le renforcement de l'appropriation sociale¹³, ainsi qu'une plus grande sécurité physique des actifs. Seulement, même si ces axes s'avèrent pertinents, le plan n'a pas correctement traité les modalités de leurs mise en œuvre. Ainsi, en mi-année 2006, ce plan avait connu un niveau d'application très faible. Outre ce fait, ce plan avait peu, ou pas du tout, abordé certaines questions stratégiques essentielles à l'évolution de l'UCEC. Il s'agit notamment des objectifs de croissance du portefeuille de l'Union, du plan de financement et des priorités d'investissement sur la période considérée, de l'amélioration du système d'information du réseau, ou encore de son extension géographique vers les zones limitrophes du Mayo Kebbi, peu desservies en produits et services de microfinance.

Aujourd'hui, la direction de l'UCEC prévoit d'abandonner ce plan afin d'adopter une planification stratégique qui réponde mieux aux nouveaux enjeux auxquels doit faire face l'institution. Toutefois, aucune formalisation de cette réorientation stratégique n'a encore été effectuée à l'heure actuelle.

La planification budgétaire, réalisée sur une base annuelle, est relativement correcte et son suivi régulier. Elle repose sur des prévisions détaillées en termes d'activités (épargne et crédit), de dépenses d'investissement et de fonctionnement réalisées au niveau des CEC. Celles-ci sont consolidées au niveau des Délégations Régionales (DR) et transmises à la DG pour consolidation globale du réseau.

L'adoption du budget relève du CA élargi aux coordonnateurs régionaux et aux membres du comité de gestion. Ces personnes sont par ailleurs en charge du contrôle de sa bonne exécution effectué sur une base trimestrielle.

Equipe de direction

L'équipe de direction est motivée et généralement expérimentée mais elle ne présente pas encore une grande fluidité dans son fonctionnement et la compétence de ses membres reste globalement limitée.

L'équipe actuelle s'est constituée suite à une phase de transition importante correspondant à l'arrivée du nouveau DG en 2005, la permutation entre le chef de service Administratif et Financier et celui de l'Inspection -en décembre 2004- et la nomination du délégué régional de l'antenne de Gaya comme chef du service Exploitation -en août 2006. Le fonctionnement de l'équipe n'est pas optimal car certains de ses membres n'ont pas encore une pleine appropriation de leur fonction. De plus, la définition et la séparation des tâches ne sont pas encore parfaitement intégrées par l'ensemble des membres de l'équipe. Ce qui a pour conséquence une adhésion et une compréhension limitée de la stratégie globale de direction de l'institution par ces derniers.

Par ailleurs, un risque de personne clé pèse sur le DG qui est à l'origine de l'essentiel des initiatives et prises de décision au sein de l'institution. Celui-ci jouit d'une grande expérience,¹⁴ et de nombreuses formations suivies à l'international. Mais à l'inverse, les chefs de service, qui ont accédé à leurs fonctions actuelles par promotion interne, présentent un niveau de compétences techniques et de connaissances faibles des meilleures pratiques en microfinance. Ils présentent un bon niveau de formation initiale mais leurs capacités spécifiques en microfinance n'ont pas été développées grâce à des expériences diversifiées ainsi qu'une politique de formation dynamique menée au sein de l'institution.

La communication est assez satisfaisante au sein de l'équipe, ainsi qu'avec le reste du personnel mais souffre encore de faiblesses concernant sa formalisation, sa régularité, ainsi que le suivi de la mise en application des décisions prises.

Gestion des ressources humaines

La gestion des RH est basique, peu formalisée et principalement administrative. Elle ne fait pas l'objet d'un service à part mais est répartie entre plusieurs personnes, ce qui limite son efficacité.

¹³ Notamment une plus grande implication des femmes dans le fonctionnement de l'Union.

¹⁴ Plus de 10 ans au PADME (une des 3 plus grandes institutions de microfinance du Bénin) notamment comme Directeur Général Adjoint.

En effet, l'organisation de la GRH est répartie entre :

- le DG, qui est chargé de définir la politique et la stratégie GRH, des décisions de recrutement, de la gestion des promotions et de licenciement du personnel.
- Le Chef de service Administratif et Financier est en charge du suivi administratif et de la gestion de la paie du personnel.
- Et le responsable de la Formation est chargé de définir, proposer et réaliser les plans de formation selon les besoins des différents groupes d'acteurs : techniciens, élus, nouvelles recrues, etc.

Cette organisation est relativement fonctionnelle mais souffre de certaines faiblesses liées à la cohérence de la gestion globale des RH. En effet, il ne se dégage pas encore une vision claire et partagée au niveau des différentes personnes en charge de la GRH. De plus, l'on note des insuffisances relatives à la formalisation de l'information sur le personnel et la planification des actions à mener (recrutements, formations, gestion des compétences et des performances).

En particulier, le recrutement se fait aujourd'hui sur la base de tests et de stages probatoires mais il n'y a pas encore un suivi pertinent de l'évolution des compétences ainsi que des évaluations formalisées des besoins en nombre de personnel requis. La politique de formation gagnerait aussi à être mieux insérée dans une stratégie globale adoptée par l'institution. La politique de rémunération bien que correcte, ne repose pas encore sur un système de prime adéquat et motivant. Si l'on ajoute à cela le niveau important de rotation du personnel, particulièrement au niveau des AC, la politique de GRH pourrait clairement connaître une amélioration très substantielle au sein de l'UCEC.

	Déc 03	Déc 04	Déc 05	Jun 06
Nombre total d'employés	62	70	123	129
% Agents de crédit	61%	61%	45%	50%
Taux de renouvellement du personnel	ND	14%	10%	9%

■ Information

Information et équipement reçoit la note « d »

Description du Système d'Information et de Gestion

- | | |
|-------------------------------|--|
| Equipement informatique | <ul style="list-style-type: none">▪ Siège informatisé (environ 15 ordinateurs)▪ L'équipement est basique mais fonctionnel▪ Un réseau existe au niveau de la comptabilité et entre les ordinateurs de la direction. |
| Comptabilité | <ul style="list-style-type: none">▪ Logiciel utilisé : SAGE SAARI version 8.▪ La comptabilité est centralisée au niveau du siège mais les documents comptables sont conservés au sein des caisses.▪ Des réconciliations bancaires sont effectuées tous les mois.▪ Un rapprochement semestriel est opéré pour les soldes des comptes détenus par les CEC▪ Les états financiers complets sont réalisés chaque année. |
| Information sur les activités | <ul style="list-style-type: none">▪ Des tableaux de bord sont produits par les CEC, puis consolidés successivement par les DR et le service Exploitation.▪ Le système est presque entièrement manuel. Seul le service exploitation, qui consolidait manuellement les informations reçues des DR, opère depuis quelques mois, une saisie sous Excel des tableaux de suivi.▪ Les rapports mensuels consolidés contiennent : la réalisation budgétaire, les balances âgées, les encours de crédits et d'épargne, le nombre de membres, les produits, les charges et le résultat par CEC et au niveau du réseau. |

Infrastructure et système d'information

Le SIG est globalement sous développé. Il produit une information relativement limitée, peu fiable et disponible avec retard.

En effet, le traitement de l'information est entièrement manuel au niveau des caisses et des DR, et le niveau d'informatisation est encore basique au siège. La gestion de l'information au sein du réseau est notamment limitée par le manque d'infrastructures de communication (route, téléphone, poste, internet, etc.), qui caractérise la zone d'intervention de l'UCEC. Ainsi, dans la pratique actuelle, les enregistrements des opérations sont effectués quotidiennement au niveau des CEC. Ils sont envoyés aux DR à une fréquence mensuelle pour analyse, contrôle et consolidation et retransmis au siège, avant le 7 du mois suivant, pour consolidation finale, faite de façon manuelle jusque très récemment.

Ce système de traitement permet de disposer des informations essentielles au suivi du réseau. Cependant, les contrôles effectués ne suffisent pas à pallier les faiblesses liées au traitement manuel (erreurs, omissions, doubles saisies, etc.). Les consolidations sur la chaîne d'information sont notamment faites de manière quasi automatique sans contrôles approfondis au niveau des DR ou du siège, ce qui ne contribue pas à assurer un niveau de fiabilité adéquat. La réactivité en cas de problème majeur est également limitée par le fait qu'une partie des informations consolidées est

disponible plus d'un mois après la date d'enregistrement au niveau des caisses.

Un plan d'informatisation est en projet et devrait se concrétiser par l'acquisition d'un logiciel de suivi en 2007. Néanmoins, les compétences informatiques de l'équipe de direction s'avèrent encore très limitées¹⁵ et, seules des améliorations mineures ont pu être apportées. Il s'agit notamment de la saisie informatique –à partir de juillet 2006- sur tableurs Excel des données reçues au niveau du siège et la mise en place de réunions mensuelles d'analyse des données au niveau des DR. Mais ces initiatives sont encore trop récentes pour générer des améliorations visibles.

L'archivage des données papiers n'est pas encore satisfaisant au sein du réseau. Au siège, l'archivage de certains documents importants est correct mais ceux comptables sont conservés dans des armoires très peu protégées. Dans les caisses, l'archivage des documents (journaux de caisse, fiches clients, fiches de suivi des remboursements, etc.) n'est pas systématique et, le cas échéant, fait de manière peu satisfaisante. Les documents restent donc facilement accessibles et susceptibles d'être perdus en cas de vols, incendies, etc.

La sécurité des données informatiques n'est pas optimale même si certaines dispositions sont prises :

- L'accès au logiciel est sécurisé par des mots de passe, qui limitent l'accès aux informations.
- Les agents comptables effectuent des sauvegardes régulières de données sur différents supports (ordinateurs, clés USB, etc.). Cependant, aucune sauvegarde n'est effectuée à l'extérieur des locaux de l'institution.
- De plus, le logiciel antivirus n'est pas régulièrement mis à jour, ce qui rend les données vulnérables¹⁶.

Information sur les activités

L'information sur les activités est disponible mensuellement au niveau du réseau mais elle demeure très peu détaillée et sa fiabilité est limitée.

Les agents de gestion synthétisent chaque mois les informations de suivi sur des tableaux de bords formalisés. Ces informations portent sur le nombre d'emprunteurs, les montants déboursés, les montants reçus (remboursement et épargne) et le niveau de portefeuille à risque. Ces données sont analysées et discutées lors des réunions mensuelles organisées au niveau de chaque DR, avant consolidation au niveau du siège.

Seulement, leur fiabilité est très limitée du fait des nombreuses faiblesses constatées lors de l'enregistrement des opérations :

- Les documents de base ne sont pas toujours correctement remplis : dossiers de demande de crédit incomplets, fiche de suivi des remboursements non mises à jour, les totaux des mouvements de la journée ne sont pas correctement effectués, etc.
- La méthode de calcul des intérêts n'est pas toujours maîtrisée, la fixation des échéances est très aléatoire et le calcul des pénalités de retard est très peu systématique.
- En cas de remboursement partiel d'un crédit, l'affectation du montant du capital est parfois faite avant celle du montant des intérêts¹⁷.

Les délégués régionaux et les animateurs effectuent des contrôles ponctuels lors de leur passage mais ces contrôles ne sont pas toujours matérialisés et les recommandations effectuées généralement peu suivies. Par ailleurs, les AC et les caissières ne présentent pas toujours le niveau requis pour effectuer correctement les tâches qui leur sont confiées.

Information comptable et suivi financier

L'information comptable est disponible, relativement fiable mais les délais de traitement sont trop longs.

En effet, c'est seulement à la clôture de l'exercice et après la revue complète du suivi comptable de chaque caisse¹⁸ que le niveau de fiabilité devient relativement correct. Ceci s'explique par le fait que la comptabilité de l'Union est centralisée au niveau du siège mais l'enregistrement comptable des opérations quotidiennes est à la charge des CG au niveau des caisses. Des comptes de liaisons entre le siège et chacune des caisses permettent de suivre les opérations réalisées avec ces dernières. Seulement, l'enregistrement comptable au niveau des caisses souffre de nombreuses faiblesses liées aux biais relevant du traitement manuel mais également à cause d'une faible maîtrise des règles comptables par les CG.

Au siège, l'équipe en charge du suivi comptable dispose des compétences de base pour effectuer ses tâches. Néanmoins, elle présente encore certaines faiblesses : la saisie des opérations est essentiellement effectuée par des stagiaires qui n'ont pas toujours une parfaite maîtrise du logiciel, la supervision du service est très sommaire et des erreurs de saisies ou d'imputations sont fréquentes et rarement décelées avant la réconciliation de fin d'année. Par conséquent, l'information comptable consolidée en cours d'exercice reste peu fiable.

¹⁵ Même si le recours à une assistance technique est prévue pour accompagner l'équipe de direction dans l'informatisation du SIG.

¹⁶ Quelques données ont déjà été perdues sur l'année 2006 du fait de virus.

¹⁷ Ce qui est contraire aux bonnes pratiques généralement appliquées dans le secteur.

¹⁸ Effectuée par les inspecteurs aidés des techniciens comptables et des membres de la direction.

La comptabilité connaît par ailleurs un important retard dans l'enregistrement des opérations. Les états financiers ne sont disponibles qu'après plusieurs mois suivant la clôture de l'exercice.

L'analyse financière est très faible au niveau du réseau. Les données brutes fournies par le SIG actuel ne sont que peu utiles à l'analyse et au suivi financier. Les fonctionnalités proposées par le logiciel de suivi (SAARI) sont également très peu utilisées et il n'y a pas de génération automatique de tableaux de bords (ratios de performances financières, résultat automatique par caisse, etc.). L'absence d'édition de balances intra-annuelles limite par ailleurs le suivi financier à fréquence régulière du réseau. Seuls les rapports annuels confectionnés pour l'AG sont l'occasion d'analyser la performance globale du réseau et celle des caisses sur une base fiable.

L'audit externe ne concerne que les comptes de la Caisse Centrale de l'Union. Ceux-ci sont régulièrement certifiés mais les visites effectuées dans les caisses (une dizaine chaque année) ne conduisent pas encore à une certification des comptes du réseau¹⁹.

■ Risques

Risques : analyse et contrôle reçoit la note « d »

Procédures et contrôles internes

De nouvelles procédures ont été élaborées afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle et de renforcer les contrôles internes au sein de l'institution. Seulement, certaines faiblesses demeurent dans leur mise en application.

- Les procédures opérationnelles sont maintenant formalisées grâce à plusieurs manuels thématiques (procédures comptables, gestion de caisse, gestion du crédit, etc.). Toutefois, ces derniers ne sont pas toujours disponibles au sein des caisses et leur application n'est pas homogène sur l'ensemble du réseau. On constate en effet, qu'un certain nombre d'agents continue d'appliquer les anciennes procédures (particulièrement dans la gestion du crédit).
- La séparation des tâches a été renforcée grâce à la redéfinition des responsabilités confiées aux techniciens dans les caisses. A titre d'exemple, les nouvelles procédures obligent les techniciens à intervenir plus activement dans le processus d'élaboration des demandes de crédit en effectuant des visites de terrain systématiques. Le recrutement généralisé de caissières - en charge de toutes les opérations de liquidité- renforce de même la séparation des tâches au niveau des caisses. Ainsi, les AC ne sont plus simultanément en charge de la

gestion des crédits et des opérations de liquidités (déboursement des crédits, encaissement de l'épargne et des remboursements, etc.).

- Les contrôles hiérarchiques ont également été renforcés mais ils demeurent insuffisants. La direction et les DR avalisent les opérations effectuées par les caisses comme l'octroi de crédits de montants élevés et les demandes de refinancement. Et le recrutement d'animateurs pour suppléer les délégués régionaux permet d'améliorer la fréquence des contrôles. Néanmoins, par absence de temps, cette dernière reste insuffisante pour assurer un suivi satisfaisant du réseau et les membres de l'équipe de direction n'effectuent pas encore l'ensemble des contrôles liés à leurs fonctions.²⁰

La sécurité de la liquidité est assurée grâce à des procédures régissant la détention des clés d'accès aux coffres, l'utilisation de coffres-forts solides et la définition de limites maximales des sommes pouvant être détenues en caisse. Néanmoins, le risque lié au contexte national marqué par l'insécurité (instabilité politique, coupeurs de route, etc.) reste très présent et demeure difficile à maîtriser.

Audit interne

L'audit interne est fonctionnel au sein du réseau grâce à une bonne fréquence de visite des caisses et l'exhaustivité des missions effectuées. Toutefois son impact reste encore limité, même si certaines améliorations ont pu être observées:

- En 2005, quasiment toutes les caisses ont été visitées au moins une fois (incluse la Caisse Centrale)²¹. Les visites sont inopinées et suivies selon un calendrier gardé confidentiel par le chef du service Inspection.
- Après chaque visite de caisse, est rédigé un rapport d'inspection exhaustif, détaillant l'étendue du contrôle effectué, les anomalies constatées et les principales recommandations émises. Le rapport est ensuite correctement diffusé à l'ensemble de l'équipe de direction, ainsi qu'à la caisse et la DR concernées.
- Une réflexion sur les malveillances et fraudes a permis d'améliorer progressivement la chaîne de contrôle interne. Mais l'approche reste généralement très opérationnelle et fidèle aux anciennes procédures. Elle prend très peu en compte les enjeux stratégiques auxquels fait face l'institution (dépendance à la culture du coton, conformité aux normes COBAC, etc.).
- L'équipe d'inspection, composée de trois personnes, présente un niveau correct de compétences et d'expérience. Seulement, elle reste trop limitée pour pouvoir multiplier les visites de caisses. Il lui est en

¹⁹ La certification des comptes de l'ensemble du réseau est néanmoins prévue pour la fin de l'exercice 2006.

²⁰ Ceci s'explique en partie par les récents changements effectués dans l'équipe. (Voir section G).

²¹ Mais exceptée celle de Pala.

particulier difficile de suivre correctement l'application des recommandations émises, ce qui constitue la faiblesse majeure de la chaîne de contrôle. Car même si des anomalies sont régulièrement détectées et des recommandations émises, leur application reste encore très faible au sein de l'institution.

- Le pointage systématique des écarts lors de la réconciliation annuelle reste néanmoins une occasion de détecter, même tardivement, un certain nombre de fraudes et malversations effectuées après le passage de la mission d'inspection.

Les comptes de l'Union sont audités chaque année par un cabinet externe mais seuls ceux de la Caisse Centrale font l'objet d'une certification.²² La certification de l'ensemble du réseau est envisagée par la direction pour la clôture de l'exercice 2006. L'Union reçoit par ailleurs des missions ponctuelles de la COBAC et de la cellule nationale de microfinance qui viennent compléter les inspections menées en interne.

▪ Activités

Activités : produits et services reçoit la note « e »

EUR, ou en monnaie locale si précisé	Déc 03	Déc 04	Déc 05
Encours de crédit	776 047	1 516 410	2 131 676
Encours de crédit (K CFA)	509 053	994 699	1 398 287
Evolution	24,6%	95,4%	40,6%
Encours de prêt moyen	699 552	1 146 229	1 824 043
Nombre d'emprunteurs actifs	6 481	9 779	10 686
Evolution	29,5%	50,9%	9,3%
Encours moyen par client	120	155	199
% du PIB par habitant	42,7%	38,4%	38,0%
Prêt moyen au déboursement	82	157	213
% du PIB par habitant	29,2%	38,9%	40,6%
PAR 31-365	20,4%	15,1%	12,1%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts*	0,0%	0,0%	6,7%

* Voir commentaires tableau première page du rapport

Marketing et concurrence

UCEC Pala est actuellement en situation de quasi monopole dans sa zone d'intervention du Mayo Kebbi. En effet, elle est la seule institution formelle y proposant des services de microfinance. Les autres institutions du pays mènent leurs activités dans des zones différentes et leur extension vers la région du Mayo Kebbi est peu prévisible dans un futur proche (Voir environnement pays). La seule concurrence qui pourrait être observée dans la région serait celle des usuriers informels. Cette dernière est certes difficile à évaluer mais paraît peu significative. Dans ce contexte, l'institution n'a pas développé une politique marketing sophistiquée fondée sur une recherche d'avantages compétitifs. Elle se contente plutôt de répondre à la demande locale qui lui est adressée. L'institution prévoit

²² L'auditeur externe –le cabinet CGIC Afrique- a certifié les comptes de l'exercice 2005 et a visité un échantillon de 20% des caisses du réseau.

néanmoins d'étendre sa zone d'intervention à la région rizicole de Bongor -située à 230 km au nord de la ville de Pala. Cette zone connaît un fort dynamisme économique grâce au lancement récent d'un important projet d'aménagement et d'accompagnement technique par la coopération chinoise pour la production de riz.

L'offre de produit de l'institution est relativement adaptée à la culture de coton, qui constitue l'activité productive et la source de revenus essentielles des populations de la zone. Le financement des autres types d'activités (commerce, activités agricoles hors coton, etc.) reste encore modeste. Ces autres activités sont d'ailleurs très dépendantes de celles liées à la culture du coton.

Méthodologie de Crédit

L'institution a amélioré sa maîtrise de la méthode de crédit collectif et de groupe - particulièrement en zone rurale où elle compte l'essentiel de sa clientèle. Seulement, du fait d'une application incomplète des procédures, de même qu'une séparation jusque récemment peu efficace des tâches, entre les élus et les techniciens, certaines faiblesses continuent à subsister dans la gestion des crédits octroyés.

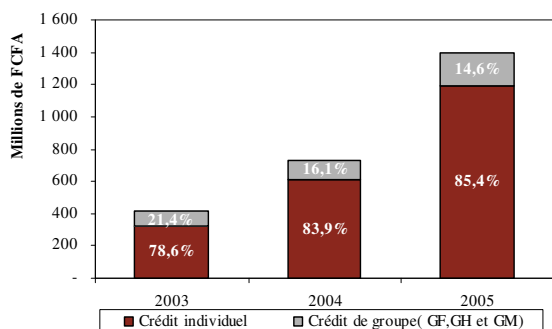
- Le processus de sélection des clients a récemment connu une amélioration, avec l'instauration de formulaires détaillés et la systématisation des visites de terrain effectuées par les agents de crédit. Mais surtout, les élus ne sont plus en charge de l'ensemble du processus de sélection des clients, ce qui engendrait de nombreux dysfonctionnements²³.
- Le suivi du portefeuille est conjointement assuré par les AC et les élus sur le terrain et supervisé par les DR au niveau régional. Pour les crédits destinés à la culture du coton, le suivi est facilité par un calendrier relativement stable de déboursement (mois de mai à juillet) et de remboursement (mois d'octobre à décembre). Les AC n'effectuent donc pas un suivi spécifique sur la période intermédiaire mais plutôt lors des dates de paiement par la CotonTchad – principal acquéreur de la production de coton auprès des Associations villageoises (AV). A cette occasion, l'AC est informé par les élus des dates de paiement dans les villages rattachés à sa caisse. Il peut recouvrer le remboursement des crédits directement par l'intermédiaire de l'AV -avant distribution du reliquat aux producteurs. Ou bien, dans les cas où l'AV ne prend pas en charge l'organisation du remboursement des crédits de ses membres, l'agent est amené à faire le recouvrement individuellement par client. Pour les autres types de crédits, -commerce, cultures autres que le coton, etc.- les AC tiennent un journal de remboursement qu'ils

²³ Il s'agit notamment d'analyses sommaires des dossiers de demande de crédit, des collusions avec certains clients dans le non remboursement des crédits et le recours à des clients fictifs pour détourner de l'argent.

suivent quotidiennement en relation avec les caissiers pour identifier les cas d'impayés.

- L'identification des défaillances est par conséquent très rapide. Lorsqu'elles se produisent, les AC, généralement accompagnés des élus, effectuent des visites aux clients afin de procéder au recouvrement des impayés. Ils doivent appliquer, selon les procédures, des pénalités par jour de retard²⁴. Mais cette pratique n'est ni systématique ni généralisée à l'ensemble du réseau. Toujours selon les procédures, l'intervention des DR est sollicitée à partir du 30^{ème} jour de retard et les dossiers sont transférés en contentieux au bout de 45 jours (crédit coton) ou 90 jours (autres crédits). Il est à noter que l'utilisation des garanties matérielles ne constitue pas encore un moyen efficace de recouvrement des impayés. Seule la pression sociale s'avère quelques fois efficace, notamment en cas de correcte implication des élus. Le recours à la justice s'avère, par contre, peu judicieux car les sommes recouvrées sont rarement reversées à l'institution. L'institution n'accorde plus de rééchelonnement depuis 2005.

Encours de prêt par produit



Le niveau de compétence des AC est très variable en fonction des CEC. Ces agents étaient auparavant recrutés par les élus au niveau des villages abritant les CEC mais ne disposaient pas toujours des compétences nécessaires à la gestion correcte des activités des caisses. Ils subissaient, de plus, une forte influence des élus qui les empêchaient souvent d'avoir une attitude rigoureuse et objective en cas de non respect des procédures. L'institution a aujourd'hui initié un large programme de recrutement de chargés de gestion, au niveau national, pour pallier ces dysfonctionnements. Ces nouvelles recrues présentent un niveau de formation initialement élevé²⁵ et ne sont souvent pas originaires de leur village d'affectation. Par contre, ils présentent un faible niveau d'expérience et sont, pour la plupart, en cours d'apprentissage des méthodes de gestion des activités des CEC, ce qui limite leur efficacité. Ils sont

²⁴ Un montant fixe de 2 000 FCFA augmenté d'un intérêt de retard égal à la moitié du taux d'intérêt du crédit par mois sur le total dû.

²⁵ Le niveau minimum requis est le Bac général.

actuellement accompagnés par les AC dans leur formation²⁶.

Qualité du Portefeuille

La qualité du portefeuille de crédit est globalement mauvaise malgré une amélioration notée sur la période. Cette mauvaise qualité, due à plusieurs raisons, est accrue par les effets dus à la cyclicité des crédits mais également l'absence de passage en perte d'un nombre important de crédits en retard au delà d'une année.

En effet, le taux de portefeuille à risque, au niveau de l'Union, est de 12,4% en fin 2005. Malgré une baisse enregistrée sur la période (il représentait 20,4% en fin 2003) ce taux reste trop élevé et s'explique par plusieurs facteurs :

- Le remboursement des crédits est fortement dépendant du versement des revenus par la CotonTchad. Seulement, cette dernière connaît souvent des difficultés de trésorerie qui ne lui permettent pas de payer les producteurs à bonne date. Ceci engendre généralement de nombreux retards dans le remboursement des crédits coton durant les mois d'octobre à novembre²⁷.
- Certaines DR (Léré, Binder et Pala) présentent des taux de remboursements particulièrement mauvais. Ces situations s'expliquent en partie par les retards de règlement de la CotonTchad, mais sont également liés à l'absence de respect des procédures établies, au faible niveau d'analyse des dossiers de crédit et à la mauvaise répartition des tâches entre élus et techniciens constatées dans ces DR.
- Le montant de crédit actuellement en retard est de même majoré par le fait qu'auparavant l'institution ne passait pas en pertes les prêts en retard au delà d'une certaine durée. Ce qui explique, en partie, les montants élevés de PAR notés pour les années 2003 (20,4%) et 2004 (15,1%) et la baisse constatée en fin 2005²⁸.

Cependant, on ne note pas de différence significative entre les niveaux de PAR des crédits individuels et collectifs. En effet, le crédit individuel représente 86% de l'encours de crédit fin 2005 pour 82,2% du PAR 31-385. Et le crédit aux groupements représente 14% de l'encours de crédit pour 17,8% du PAR 31-365

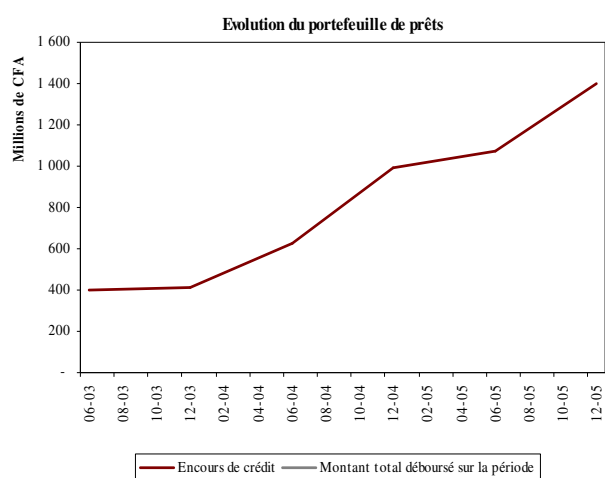
²⁶ Ces derniers sont maintenant fortement responsabilisés dans le processus de crédit et présentent en général une bonne connaissance de l'environnement de leur caisse.

²⁷ En effet, la balance âgée des remboursements montre, en fin décembre, un niveau élevé de crédits en retard à 90j du fait de la cyclicité du crédit destiné à la campagne de production du coton. Mais ce pourcentage baisse considérablement au delà de 180j car, malgré les retards, la CotonTchad arrive tout de même à verser l'ensemble des revenus dus au cours d'une campagne avant le démarrage de la campagne suivante.

²⁸ Date à laquelle l'institution a passé en perte tous les crédits en retard au delà de 12 mois.

Diversification du portefeuille

L'offre de produits a connu une forte évolution sur les trois dernières années. Mais elle reste fortement concentrée sur les activités liées à la production de coton et la diversification géographique est encore faible.



En effet, le portefeuille de crédit a connu une augmentation substantielle sur les trois derniers exercices passant de 509,1 MFCFA (776 047 EUR) fin 2003 à plus de 1 398 MFCFA (2 131 676 EUR) fin 2005. Cette évolution s'explique par la forte croissance combinée du nombre d'emprunteurs, qui passe de 6 481 fin 2003 à 10 686 fin 2005 et du montant moyen de prêts au déboursement qui passe de 53 666 FCFA (89 EUR) à 139 629 (213 EUR) sur la même période.

Mais, l'offre de produits de l'UCEC est fortement concentrée sur le financement des activités de production et de commercialisation du coton dans la zone de Pala et de ses environs. Ces financements représentent, en effet, près de 70% de l'encours de crédit de l'institution à la date du 31 décembre 2005²⁹. Ceci constitue une source de risque systémique dans le cas où la culture du coton connaîtrait un problème majeur.

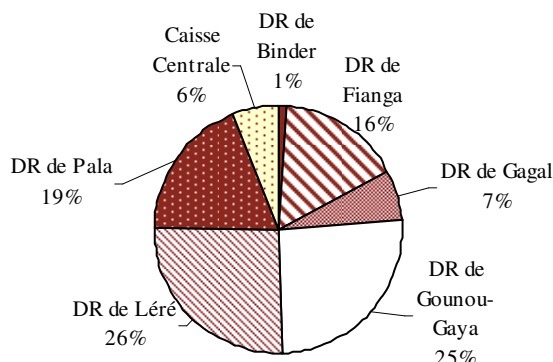
Outre la concentration sur les activités liées au coton, l'offre de l'UCEC connaît une concentration géographique dans la zone du Mayo Kebbi. On note d'ailleurs au sein de la zone MK, une prépondérance de trois DR (Gounou-Gaya, Léré et Pala³⁰) qui représentent chacune plus de 25% de l'encours de portefeuille au 31 décembre 2005. Les autres DR représentent, à la même date, des pourcentages plus faibles : Fianga (15,9%), Galal (6,9%) et Binder (1,2%). Ce qui constitue une répartition relativement peu diversifiée.

²⁹ Ce pourcentage englobe les crédits agricoles et une partie des crédits destinés au commerce. Les autres activités financées sont : la construction (11%), les transports et projets sociaux (8%) et l'artisanat (3%).

³⁰ La zone géographique de Pala abrite la DR qui représente 18,8% de l'encours de crédit au 31/12/2005 et la Caisse Centrale qui représente 6,1% de l'encours à la même date.

Du fait que la clientèle est largement composée de la population rurale de la zone d'intervention, il n'y a pas une forte concentration de l'encours sur quelques clients. Les montants de crédits les plus importants n'atteignent pas 5 MFCFA ce qui reste très faible par rapport à l'encours global du réseau.

Encours de prêt par région en Déc 2005



Couverture du risque de crédit

La couverture du risque de crédit est encore faible au sein de l'institution.

Le niveau de provisionnement a connu une baisse sur la période, passant de 80,8% fin 2003 à seulement 28,9% fin 2005. Ceci est dû à un effet combiné de l'augmentation, en valeur absolue, du portefeuille à risque -qui passe de 84 MFCFA fin 2003 à 169,1 MFCFA fin 2005- et la baisse de la durée de retard des crédits -qui implique une baisse de la proportion à provisionner.

Pour couvrir le risque de crédit, l'UCEC exige la constitution d'une épargne obligatoire (20 à 30% du montant du crédit) complétée par des garanties matérielles ou morale (cf. Présentation de l'institution). Néanmoins, ces garanties arrivent difficilement à couvrir intégralement les montants de crédits en cas d'impayé. La pression sociale s'avère souvent un outil efficace pour obliger les clients à rembourser leurs crédits. Mais l'institution ne peut pas toujours compter sur la bonne collaboration des élus, qui peuvent parfois s'avérer complices des impayés de crédits.

Par ailleurs, l'institution exige le versement d'une cotisation de 1000 FCFA par membre, au titre de fonds de solidarité, utilisée pour renforcer les fonds propres de certaines caisses érodés par les impayés³¹.

EUR	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Ratio de couverture du risque	80,8%	80,4%	28,9%
PAR > 31 net de provisions / Fonds propres	4,7%	5,4%	20,8%

³¹ Il s'agit d'une disposition de la loi COBAC.

Le ratio de PAR>31 net de provision/ Fonds propres a connu une hausse progressive sur les trois dernières années passant de 4,7% en fin 2003 à 20,8% en fin 2005. Ceci s'explique par la hausse de près de 100% du PAR>31 sur la période mais une hausse plus faible des fonds propres de 68,8%. Cette dernière est ralentie par l'effet des reports à nouveau négatifs qu'a enregistré l'institution ces trois dernières années. Ainsi, pour ce niveau de ratio -20,8%-, en cas de défaillance totale sur le PAR>31 actuel, l'effet serait relativement significatif mais supportable par les fonds propres de l'institution.

Activités d'épargne

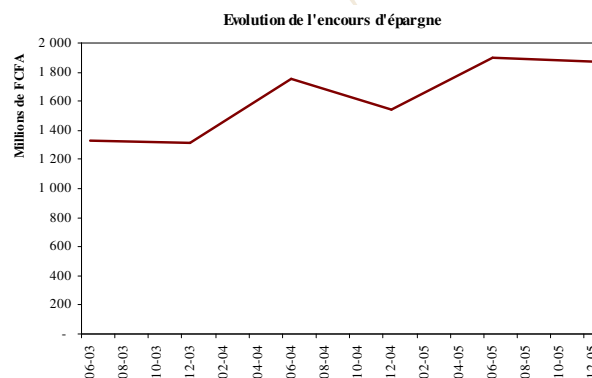
EUR, ou en monnaie locale si précisé	Déc 03	Déc 04	Déc 05
Encours d'épargne	1 283 144	1 681 665	2 457 402
Encours d'épargne (K CFA)	841 687	1 103 099	1 611 949
Evolution	35,5%	31,1%	46,1%
% épargne obligatoire	12,7%	14,4%	16,8%
% épargne volontaire	87,3%	85,6%	83,2%
Nombre d'épargnants	29 732	35 360	40 438
Evolution	16,1%	18,9%	14,4%
Encours moyen par épargnant	43	48	61
Obligatoire	35	33	46
Volontaire	38	41	51

L'encours d'épargne a connu une croissance significative, passant de 841 MFCFA (1 283 144 EUR) fin 2003 à 1 611 MFCFA (2 457 402 EUR) fin 2005. Cette augmentation s'explique par la croissance combinée du nombre d'épargnants qui est passé de 29 732 épargnants en fin 2003 à plus de 40 438 épargnants en fin 2005 et de celle de l'encours moyen d'épargne qui est passé de 26 619 FCFA à 39 862 FCFA sur la même période.

Au sein de l'UCEC, l'épargne est essentiellement composée d'épargne volontaire, qui représente 83,2% de l'encours total fin 2005. Ces dépôts volontaires sont pour une large part constitués par la « ristourne CotonTchad » appartenant aux membres des groupements (hommes, femmes ou mixtes) regroupés en AV à travers la région. En effet, dans une perspective de privatisation de la CotonTchad, et pour permettre aux producteurs de coton d'acquérir une part de capital de la future société privée, la CotonTchad s'est proposée de verser aux AV de la région une ristourne de 5 FCFA pour chaque kilogramme de coton vendu. Ces montants, généralement déposés à l'UCEC qui demeure la seule institution bancaire de la zone, sont censés rester indisponibles jusqu'à la date de privatisation de la CotonTchad. Seulement, cette nature d'épargne expose l'institution à un risque de retrait massif lors de la privatisation de la CotonTchad.

La deuxième source majeure d'épargne volontaire est constituée par les sociétés privées et autres organismes (projets, ONG, églises, etc.) qui sont installés dans la zone

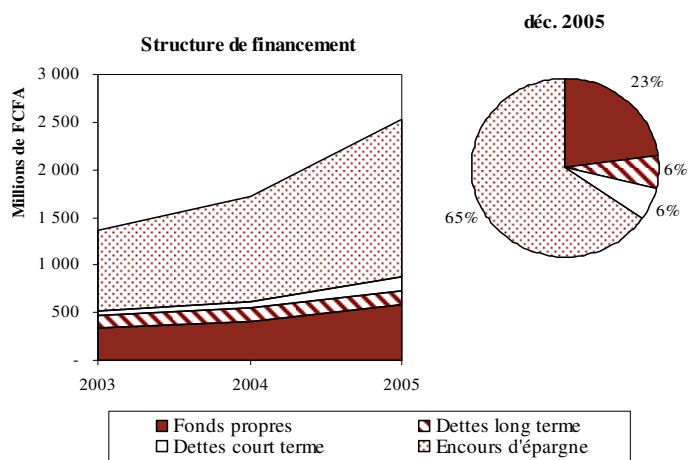
de Pala. Pour ces organisations, l'UCEC constitue également la seule institution en mesure de proposer un service sécurisé de dépôt de leurs liquidités. L'institution est de plus le seul prestataire de la région en mesure de leur fournir des services de virements et de retraits en déplacés, grâce à ses relations avec les institutions bancaires installées à NDjaména³². Ces services sont essentiels pour ces organisations au regard de la situation de relative insécurité de la région, en particulier le phénomène de coupeurs de routes.



Financement et Liquidité

Financement et liquidité reçoit la note « d »

La structure de financement de l'UCEC est très largement dominée par l'épargne, qui représente 65% de ses ressources en fin 2005. Les fonds propres, issus des subventions et des cotisations sociales des membres, représentent 23% des financements. Le complément des ressources est constitué des dettes (12% du total) contractées auprès des programmes de développement et de fonds spéciaux pour des lignes de crédits destinés à des populations cibles (FOSAP, ACI, GTZ-PMR, PAIPD, etc.).



	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005
Dettes / Fonds propres	3,0x	3,2x	3,4x

³² L'institution dispose de comptes ouverts dans les principales banques de la capitale.

Cette structure de financement est caractéristique des institutions mutualistes. Mais dans le cas de l'UCEC, l'épargne est largement constituée de dépôts à vue liés à la future privatisation de la CotonTchad ou provenant de diverses organisations intervenant dans la ville de Pala. « Voir section A ». Par ailleurs, l'institution bénéficie du soutien important de CARITAS Suisse qui prend en charge, jusqu'en 2007, une part importante de ses charges d'exploitation (soit 561 MFCFA sur trois ans). La fin prochaine de ces subventions devrait révéler un important besoin de financement auquel l'institution aura à faire face à court terme³³. Par conséquent, l'UCEC ne présente pas une structure de financement sécurisée. Raison pour laquelle, elle a entamé une recherche active de financements auprès des banques locales ou d'autres bailleurs.

Procédures de gestion Actif / Passif

Les risques de taux et de change sont maîtrisés en raison de la nature des principaux financements auxquels l'UCEC a recours (épargne et subventions libellées en monnaie locale). Néanmoins, le risque de maturité demeure du fait de la probabilité de retrait de l'épargne constituée auprès de l'institution mais également de la faible marge disponible sur les ressources long terme. En effet, près de 72% des ressources long terme sont utilisés pour des crédits à long terme³⁴.

Stratégie de financement

La direction de l'UCEC a pris conscience de la nécessité d'anticiper le retrait de certaines ressources (épargne, subventions, etc.) et de pallier le risque de maturité auquel elle pourrait faire face. Elle cherche aujourd'hui à diversifier ses sources de financement et à augmenter ses ressources long terme qui pourraient être investies à court terme³⁵. Elle a commencé à développer un certain nombre d'efforts dans ce sens auprès des banques locales et de probables bailleurs internationaux.

D'ores et déjà, les démarches entamées auprès des banques locales, afin de disposer de nouvelles lignes de crédit, se sont traduites par la réponse positive d'une d'elle. La BIAT propose de mettre à la disposition de l'UCEC un financement de 280 MFCFA sur une durée de 15 à 18 mois, à un taux d'intérêt de 10%. Une demande –pour un montant de 269 MFCFA – a également été déposée à la BADC. Elle

est également en cours d'étude sans encore faire l'objet de signature.

L'institution cherche, de plus, à améliorer sa visibilité internationale afin d'attirer les financements de nouveaux bailleurs, qui puissent l'accompagner dans sa forte croissance actuelle. Ainsi, elle a pris l'initiative d'intégrer certains réseaux tels que la plateforme Planet Finance, le Mix Market (CGAP), etc.

Gestion de la liquidité

Des procédures basiques sont définies, mais la gestion actuelle de la liquidité est peu optimale.

- En effet, au niveau des CEC, un montant maximum pouvant être détenu en caisse a été fixé³⁶. Au delà de ce montant, les caisses doivent effectuer le versement du reliquat au niveau de la Caisse Centrale. Cette dernière utilise ces montants pour effectuer le refinancement des caisses déficitaires. Seulement, ce processus est limité par des conditions de qualité du portefeuille (PAR<5%) exigées des CEC désirant obtenir un refinancement. L'institution est ainsi obligée de constituer d'importants dépôts à court terme auprès des banques. Or ces dépôts ne permettent pas une optimisation des liquidités car ils sont très faiblement rémunérés par les banques locales.
- Cette optimisation est de même limitée par la cyclicité des campagnes agricoles. En effet, pendant le début de la campagne (mois de mai à juillet), les demandes de financement sont importantes, ce qui génère une augmentation des tensions de liquidité sur cette période. Par contre, pendant la période de remboursement (du mois d'octobre au mois de décembre), les CEC sont en situation de surliquidité en même temps. Cette cyclicité est quelque peu atténuée par l'octroi de crédits pendant les périodes de soudure (de fin juillet à début octobre) et celles des cultures de contre saison (de novembre à mai).

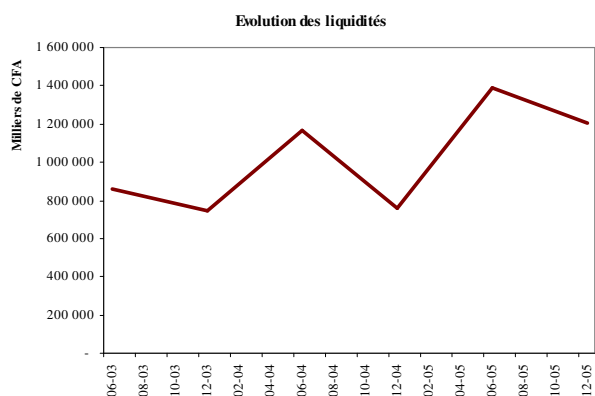
Pour ces différentes raisons, l'institution ne mène pas encore une gestion fine de ses liquidités et ne dispose par ailleurs pas encore d'outils performants de prévision et de suivi des liquidités.

³³ Il est prévu un plan de prise en charge progressive de ses besoins par les CEC. Mais au regard de leur situation générale de rentabilité, il est très improbable qu'elles arrivent à dégager suffisamment de revenus pour y parvenir.

³⁴ Ce qui est élevé au regard de la nature des objets de financement de l'essentiel des clients de l'institution (paysans, petit commerçants, artisans, etc.).

³⁵ Permettant ainsi une plus grande rotation de ces crédits.

³⁶ Il varie entre 1 et 10 millions de FCFA selon la taille de la caisse.



■ Efficacité et Rentabilité

Efficacité et rentabilité reçoit la note « d »

Analyse de rentabilité	Déc 03	Déc 04	Déc 05
ROE	(23,5%)	(28,4%)	0,4%
Dettes / Fonds propres	2,95x	3,24x	3,38x
ROA	(6,7%)	(6,9%)	0,1%
Construction du résultat			
Autonomie opérationnelle	64,2%	62,7%	100,4%
Rendement du portefeuille	18,0%	18,4%	21,4%
Ratio de charges d'exploitation	36,3%	30,2%	27,4%
Emprunteurs par employé	105	140	87
Emprunteurs par agent de crédit	171	227	194
Encours moyen par client (EUR)	120	155	199
Ratio de charges de financement	2,8%	2,8%	3,7%
Coût de l'épargne	1,4%	1,5%	2,5%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	5,3%	4,8%	3,3%
PAR 31-365	20,4%	15,1%	12,1%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,0%
Gestion de l'actif			
Encours de prêts / Actif total	32,5%	52,7%	53,3%
Résultat non opérationnel en % des revenus financiers	6,2%	3,4%	6,2%

Rentabilité globale

UCEC souffre d'une très faible rentabilité. Le ROA est passé de (5,7%) en fin 2003 à (6,4%) en fin 2004 avant de devenir positif de 0,1% en fin 2005. Le ROE a connu une évolution similaire passant de (23,5%) en fin 2003 à (28,4%) en fin 2004 avant de devenir positif de 0,4% en fin 2005. Cependant, le ROA et ROE s'avèrent toujours négatifs en 2005 une fois les ajustements réalisés et représentent respectivement (1,5%) et (6,4%). En comparaison de son groupe d'institutions paires³⁷, ces ratios restent inférieurs à la moyenne observée.

Rendement du portefeuille

Le rendement du portefeuille est de 21,4% en fin 2005. Il a connu une légère augmentation car il se situait, en moyenne, à 18,2% entre fin 2003 et fin 2004. La comparaison avec le TEG du portefeuille est rendue difficile par les variations de taux -calculé selon la durée du

prêt (inférieure ou supérieure à 6 mois)- et le type de remboursement choisi (mensuel, trimestriel, en deux fois ou in fine). En effet, le TEG pour un crédit de moins de 6 mois payé in fine est de l'ordre de 15% alors que celui d'un prêt remboursé, par échéance mensuelle, sur une durée de 2 ans peut atteindre plus de 100%. Par contre, en comparaison du taux nominal appliqué -qui varie de 24% à 36% selon la durée du prêt- le rendement du portefeuille s'avère largement inférieur du fait de la mauvaise qualité du portefeuille de l'institution. Ce rendement de portefeuille est également inférieur à la moyenne de son groupe de pairs.

Ratio de charges d'exploitation

L'UCEC affiche un ratio de charges d'exploitation de 27,4% en fin 2005, supérieur à la moyenne de son groupe de pairs. Néanmoins, le ratio de charges d'exploitation a connu une baisse progressive sur la période passant de 36,3% fin 2003 à 30,2% fin 2004. Cette baisse s'explique par :

- La croissance importante qu'a connu le portefeuille de crédit sur la période. Celui-ci a augmenté de près de 174% entre 2003 et 2005 (voir section A), alors que les charges d'exploitation ont connu une hausse plus modérée de 97,3%.
- Egalement, la productivité du personnel augmente sur la période. Elle passe de 171 clients par AC en 2003 à 194 clients par AC en 2005. Elle avait même atteint le niveau de 227 clients par AC en fin 2004 mais a baissé à la suite du recrutement des nouveaux gérants de CEC en 2005.

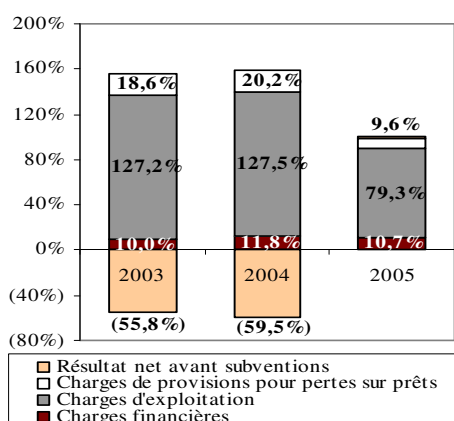
Ratio de charges de financement

UCEC affiche un ratio de charges de financement de 3,7% en fin 2005. Ce ratio reste faible même s'il a connu une augmentation sur la période car il était en moyenne de 2,8% entre fin 2003 et fin 2004. Ce faible niveau de ratio s'explique par la part limitée (seulement 12%) des emprunts dans les ressources de financement de l'UCEC. De plus, les taux bancaires appliqués restent très peu élevés -de l'ordre de 6% à 7% l'an.

L'effet de levier a connu une hausse sur la période passant de 2,95x fin 2003 à 3,38x fin 2005. Il est largement tiré par la croissance de l'épargne volontaire. Seulement, cette dernière ne pèse que faiblement sur le ratio de charges de financement car seule sa part à terme est rémunérée (de l'ordre 3% par an).

³⁷ ACEP (Cameroun), FINCA (Tanzanie), Wages (Togo), Socremo (Mozambique), FAULU (Ouganda), FINCA (Ouganda), etc. MicroBanking Bulletin 2004.

Structure des coûts en % des revenus



Gestion des actifs

L'encours de prêt de l'UCEC ne représente que 53,3% de l'actif de l'institution. Ce ratio est faible en comparaison des institutions paires, qui affichent des taux moyens entre 60 et 70% de l'encours.

Cette situation s'explique essentiellement par le fait que l'institution détient une part importante d'actifs liquides sous formes de disponibilités ou de placements à court terme auprès des banques. Ces deux postes représentent cumulativement près de 30% des actifs de l'institution en fin 2005, soit près de la moitié de l'encours de crédit à la même date. Deux facteurs expliquent principalement cette situation :

- En premier lieu, l'institution accepte difficilement de refinancer les CEC qui présentent une faible qualité de portefeuille (le PAR doit être inférieurs à 5%, ce qui exclut plus de la moitié des CEC).
- En second lieu, l'institution n'opère pas une gestion optimale des liquidités, car les surplus versés en banque ne génèrent qu'une très faible rentabilité. Les intérêts reçus des dépôts de l'institution représentent moins de 10% des intérêts reçus sur les crédits.

Performance Ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe.

Afin de comparer les performances de l'UCEC avec celles des autres IMF, des ajustements ont été réalisés. Ils portent à la fois sur l'inflation, sur le coût des fonds et sur celui des dons en nature, en particulier, la prise en charge par Caritas Suisse de la rémunération du DG.

	Déc 03	Déc 04	Déc 05
Ratio de charges d'ajustement	0,0%	(0,2%)	2,8%
AROE	(23,5%)	(28,0%)	(6,5%)
AROA	(6,7%)	(6,8%)	(1,5%)
Autonomie financière	64,2%	63,0%	92,9%

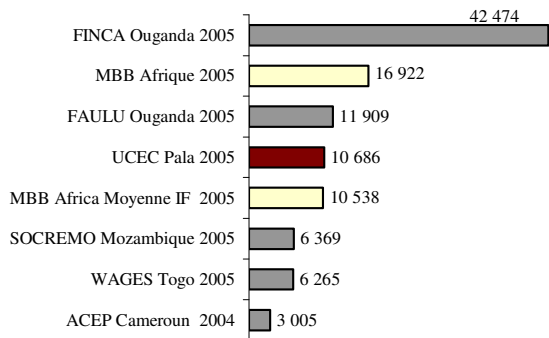
Evolution de la rentabilité

Il est aujourd'hui difficile de prévoir une amélioration de la rentabilité de l'UCEC. Car, même si des mesures pertinentes ont été prises pour renforcer l'efficacité institutionnelle (recrutement d'un nouveau DG compétent et expérimenté, mise en place de nouvelles procédures, dynamisation de la croissance du portefeuille, etc.), il n'en demeure pas moins que l'institution doit encore mener d'importants chantiers relatifs à : 1) une meilleure analyse du rendement du portefeuille au regard des taux d'intérêt actuellement appliqués, 2) l'augmentation de la part d'actifs dédiée au crédit, qui demeure trop faible et surtout 3) chercher comment compenser l'arrêt prévu en fin 2007 des subventions d'exploitation actuellement versées par Caritas Suisse.

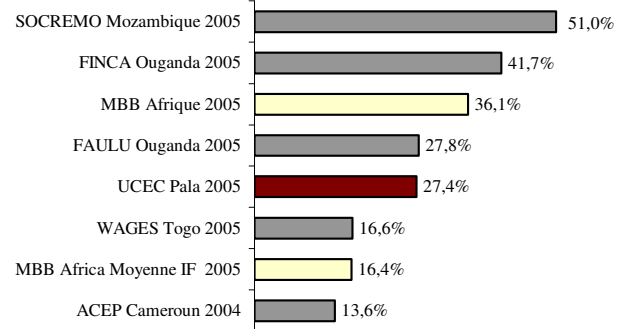
Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une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

Benchmarking

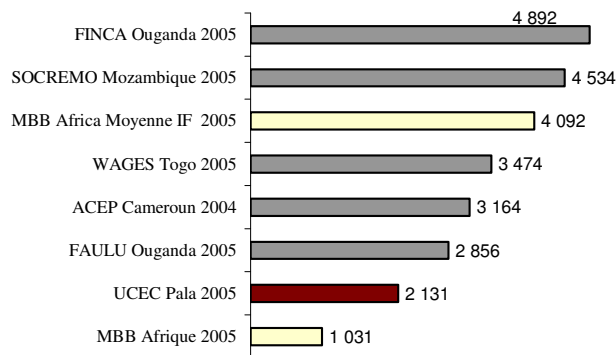
Nombre de clients actifs



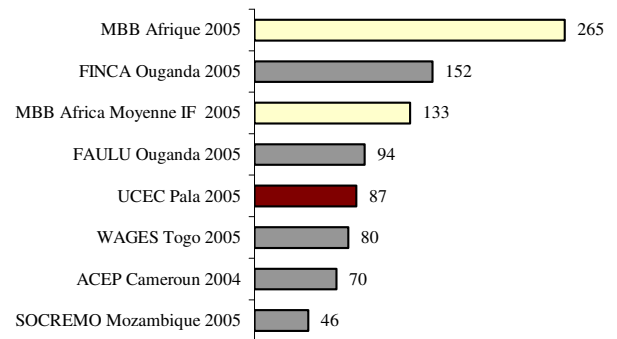
Ratio de charges d'exploitation



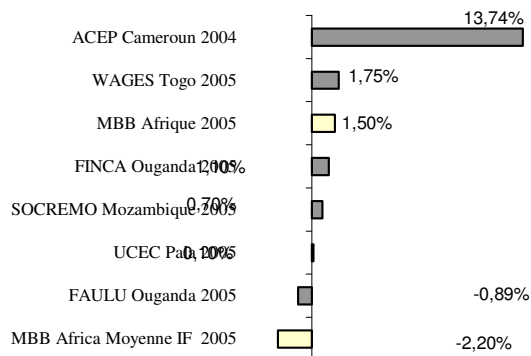
Encours de crédit (K EUR)



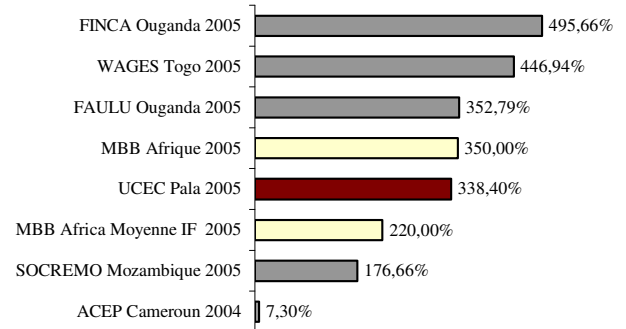
Productivité du personnel



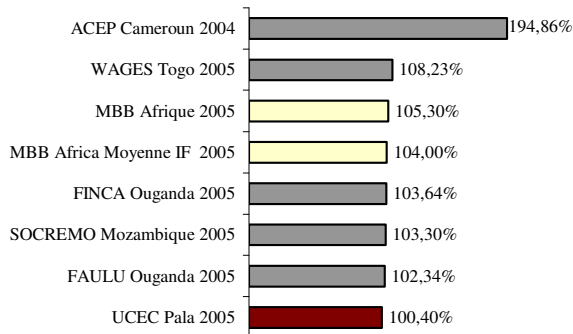
Rendement de l'actif (ROA)



Rendement du portefeuille



Autosuffisance opérationnelle



Classement selon les critères MBB

Zone	Afrique
Groupe	ACEP (Cameroun), FINCA (Tanzanie),
Mbb	Wages (Togo), Socremo (Mozambique), FAULU (Ouganda), FINCA (Ouganda), etc.
Maturité	Mature
Taille	Moyenne
Clientèle-cible	Segment intermédiaire

■ Annexes

Acronymes

AC	Agent de Crédit (Agent de Terrain)
ACI	Alliance Coopérative Internationale
AG	Assemblée Générale
ALM	Asset Liability Management
BADC	Banque Africaine pour le Développement et le Commerce
BIAT	Banque Internationale pour l'Afrique au Tchad
CA	Conseil d'Administration
CEC	Club d'Épargne et de Crédit
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
CG	Chargé de Gestion
CGIC	Cabinet Africain de Gestion Informatique et Comptable
COBAC	Commission Bancaire d'Afrique Centrale
DAT	Dépôt à Terme
DAV	Dépôt à Vue
DG	Directeur Général
EUR	Euro
FACIL	Fonds d'Actions Concertées d'Initiative Locale
FOSAP	Fonds de Soutien aux Activités en matière de Population
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IMF	Institution de Microfinance
K	Millier
M	Million
MBB	MicroBanking Bulletin
ND	Non Disponible
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille à Risque
PIB	Produit Intérieur Brut
PMR	Projet Micro Réalisation
PNB	Produit National Brut
PSAOP	Programme d'Appui au Services Agricoles et aux Organisations Paysannes
ROA	Rentabilité de l'Actif
ROE	Rentabilité des Fonds Propres
SIG	Système d'Information et de Gestion
TEG	Taux Effectif Global
TMM	Taux du Marché Monétaire

Formules et ratios

- Productivité du personnel : Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
- Rentabilité de l'actif (ROA) : Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité ajustée de l'actif (AROA) : Résultat net ajusté avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité des fonds propres (ROE) : résultat net avant subv. / Fonds propres moyens
- Rentabilité ajustée des fonds propres (AROE) : résultat net ajusté, avant subv. / Fonds propres moyens
- Dettes sur fonds propres : Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
- Rendement du portefeuille : Revenu du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Ratio de ch. d'exploitation : Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Ratio de ch. de financement : Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Coût du financement : Intérêts versés et charges assimilées / Endettement moyen (épargne + emprunts)
- Ratio de ch. de provisions : Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois

- Ratio de ch. d'ajustement : Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Encours de prêts sur actif : Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
- Autonomie opérationnelle : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles)
- Autonomie financière : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles + ajustements)
- Taux de couverture du risque : Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365
- Taux de pertes sur prêts : Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois

Notes aux états financiers

Notes rédigées selon les directives du CGAP sur la présentation des états financiers des IMF.

0 L'IMF suit les recommandations du CGAP pour la présentation de ses états financiers depuis 2005.

1 Les états financiers présentés comprennent un Bilan, un Compte de Résultat et des notes explicatives. Les états financiers audités comprennent trois années de données. Les données auditées ne concernent que la Caisse Centrale de l'Union. Les données concernant les caisses sont issues d'états financiers non audités produits par le département comptabilité.

2 L'IMF ne fournit que des services financiers.

3 Subventions

3.1 Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le Compte de Résultat (subventions d'exploitation).

3.2 Le tableau suivant retrace une partie (près de 80%) des subventions reçues par l'IMF:

Baillleur	Montant	Conditions et Commentaires
CARITAS Suisse	561 MFCFA	Subventions d'exploitation
PRODALKA	331 MFCFA	Constructions de locaux
GTZ-PMR	5,5 MFCFA	Subventions d'exploitation
FOSAP	4,0 MFCFA	Subventions d'exploitation

3.3 Méthodologie de comptabilisation des subventions : les subvention reçues par l'institution sont comptabilisées dans le Compte de Résultat pour les subventions d'exploitation et au Bilan pour les subventions pour construction, acquisition de matériel équipements, etc.

4 Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit

Méthode de provisionnement

Provision Il n'y avait pas de méthode définie de provisionnement avant l'année 2005. A partir de l'année 2005, la méthode de provisionnement était la suivante :

- 50% du montant du crédit entre 91 et 180 jours de retard
- 80% du montant du crédit entre 181 et 365 jours
- 100% du montant du crédit au delà de 365 jours

Prêts rayés Avant l'année 2005, l'institution ne rayait aucun prêt quelque soit la durée de retard. A partir de fin 2005, l'institution raye les crédits en retard au delà de 365 jours.

4.1 Les charges encourues au titre des créances douteuses (provisions pour pertes sur prêts, prêts rayés) sont présentées séparément des autres charges dans le compte de résultat.

4.2 Les provisions pour créances douteuses sont comptabilisées en charges au Compte de Résultat. A partir de 2005, la part de ces créances douteuses qui datent de plus de 365 jours est passée en pertes et déduit de l'encours de crédit au Bilan.

4.3 Variation de la réserve pour pertes sur prêts:

En KFCFA*	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005
Réserve pour pertes sur prêts 1 ^{er}	21 278	68 010	88 769

janvier			
+ Charges de provisions pour pertes sur prêts	37 499	42 847	48 824
- Reprises sur provisions	13 142	21 652	88 933
- Prêts rayés	-	-	-
Réserve, pour pertes sur prêts au 31 Décembre	45 636	89 204	48 661
Prêts rayés sans passer par la réserve	-	14 882	79 752

* Il subsiste des écarts inexpliqués mais dont les montants ne sont pas significatifs.

4.4 L'IMF comptabilise les intérêts courus non échus à la date du 31 décembre.

4.5 Les produits de placements financiers sont isolés des revenus du portefeuille de prêts.

5 Qualité et gestion du portefeuille

5.1 Indicateurs : les indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans les domaines « I » et « A ».

5.2 Le rééchelonnement des prêts n'est pas autorisé au sein de l'institution.

6 Détails des dettes :

6.1 Détail du financement par emprunt :

Source	Taux d'intérêt	Montant emprunt (KFCFA) au 31/12/2005	Restant dû (KFCFA) au 31/12/2005	Conditions
FOSAP	6,35%	41 000	41 000	Dédié au financement de crédits pour les populations vulnérables à l'infection du VIH
GTZ-PMR	4%	135 000	135 000	Emprunt qui date de 1998 mais son remboursement n'a jamais été exigé par le bailleur

6.2 L'épargne obligatoire (dépôt de garantie, épargne de garantie) liée à l'octroi des prêts est identifiée à part dans le bilan.

6.3 Les dépôts moyen et long terme sont identifiés séparément dans le compte de résultat sur la base de la limite de 12 mois.

6.4 L'institution exige l'acquisition d'une part sociale pour être membre et pouvoir bénéficier des crédits proposés. Ces montants sont enregistrés en capital au Bilan.

7 Autres règles de comptabilité

7.1 Il n'existe pas de méthode de compensation de l'inflation appliquée par l'institution. Des ajustements sont passés par Planet Rating et présentés en annexes.

7.2 L'institution n'a pas enregistré de pertes ou de gains de change

8 Autres informations extracomptables

8.1 Le nombre de crédits en cours est indiqué dans la section « A ».

8.2 Le nombre de comptes d'épargne volontaire est indiqué dans la section « A ».

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Bilan

1. Seules les disponibilités de la Caisse Centrale ont été comptabilisées.
2. Ce poste comprend les DAT détenus auprès des banques locales. Leurs durées varient entre 3 mois (BIAT) et 6 mois (Financial Bank). Ils sont renouvelables et rémunérés à 5,5% l'an.
3. Il s'agit des montants de stocks, de débiteurs divers, de charges constatées d'avance, de comptes d'attente à régulariser, etc.
4. Ce poste comprend l'ensemble des crédits octroyés pour une durée supérieure à 12 mois.
5. Il s'agit d'immobilisations financières ayant permis à certaines CEC d'acquiescer des parts sociales de l'UCEC ou de bénéficiaire du fonds de solidarité.
6. Il s'agit des montants de dettes fournisseurs, Sécurité Sociale, créanciers divers, etc.
7. Il s'agit de financements reçus de bailleurs (GTZ, fonds spéciaux pour des lignes de crédit spécifiques, etc.) qui devaient normalement être rétrocédés au bout d'une certaine durée. Seulement les délais initialement fixés sont aujourd'hui dépassés et les bailleurs n'ont toujours pas exigé le remboursement de ces fonds.
8. Il s'agit de la somme des reports à nouveau successifs, de différentes réserves (légales et statutaires) et des fonds mis en réserves pour un objet particulier (éducation/ formation, solidarité, etc.)

Compte de Résultat

9. Ce poste comprend les reprises sur provisionnement précédemment effectuées sur des titres de placements détenus auprès des banques locales. Il comprend aussi les différentes commissions de change, de tenue de compte et les droits d'entrée facturés aux adhérents.
10. Ce poste est nul sur les différents exercices car l'institution ne rayait aucun prêt jusqu'en fin 2005 (date à laquelle elle a rayé tous les prêts en retard de plus de 365 jours sans les passer par les réserves (Voir Section A)).
11. Il s'agit de différentes subventions : fonctionnement, extension, équipement, etc. provenant de divers bailleurs (Caritas Suisse, GTZ-PMR, FOSAP, etc.)
12. Le compte de résultat fourni par l'institution en 2003 n'est pas équilibré (total charges - total produits différent du résultat net). Ces EF n'ont pas été audités et l'institution n'a pas tenu une comptabilité correcte sur cet exercice.

UCEC Pala		CFA			EUR			Evolution		
Bilan	Notes	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	2004/2003	2005/2004	2006/2005
ACTIF		1 357 527 939	1 720 413 095	2 531 678 336	2 069 538	2 622 753	3 859 519	26,7%	47,2%	(100,0%)
Actif court terme (CT)		795 999 595	1 318 377 063	1 702 750 948	1 213 494	2 009 853	2 595 827	65,6%	29,2%	(100,0%)
Disponibilités	1	288 205 174	316 181 002	589 424 963	439 366	482 015	898 573	9,7%	86,4%	(100,0%)
Investissements CT - valeur nette	2	-	20 000 000	152 421 054	-	30 490	232 364	-	662,1%	(100,0%)
Encours net de prêts à CT		441 043 198	883 456 025	822 718 581	672 366	1 346 820	1 254 226	100,3%	(6,9%)	(100,0%)
Encours brut de prêts		509 053 642	972 225 995	871 543 538	776 047	1 482 149	1 328 660	91,0%	(10,4%)	(100,0%)
Provisions pour pertes sur prêts		68 010 444	88 769 970	48 824 957	103 681	135 329	74 433	30,5%	(45,0%)	(100,0%)
Intérêts courus non échus		1 037 129	2 173 767	23 788 224	1 581	3 314	36 265	109,6%	994,3%	(100,0%)
Sur encours de prêts		1 037 129	2 173 767	23 788 224	1 581	3 314	36 265	109,6%	994,3%	(100,0%)
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	3	65 714 094	96 566 269	114 398 126	100 180	147 214	174 399	46,9%	18,5%	(100,0%)
Actifs long terme (LT)		561 528 344	402 036 032	828 927 388	856 044	612 900	1 263 692	(28,4%)	106,2%	(100,0%)
Investissements LT - valeur nette		191 151 222	52 280 927	-	291 408	79 702	-	(72,6%)	(100,0%)	-
Encours brut de prêts à LT	4	-	22 473 890	526 744 367	-	34 261	803 017	-	2 243,8%	(100,0%)
Immobilisations - valeur nette		370 377 122	323 581 215	297 883 021	564 636	493 296	454 120	(12,6%)	(7,9%)	(100,0%)
Autres actifs LT	5	-	3 700 000	4 300 000	-	5 641	6 555	-	16,2%	(100,0%)
PASSIF		1 357 527 939	1 720 413 095	2 531 678 336	2 069 538	2 622 753	3 859 519	26,7%	47,2%	(100,0%)
Dettes		1 014 388 374	1 315 215 136	1 954 181 037	1 546 425	2 005 033	2 979 130	29,7%	48,6%	(100,0%)
Dettes court terme		888 575 379	1 173 724 754	1 804 788 609	1 354 624	1 789 332	2 751 382	32,1%	53,8%	(100,0%)
Epargne à vue		356 667 653	550 098 116	900 637 612	543 736	838 619	1 373 013	54,2%	63,7%	(100,0%)
Epargne de garantie		107 128 245	158 744 985	269 562 414	163 316	242 005	410 945	48,2%	69,8%	(100,0%)
Dépôts à court terme		377 891 638	394 256 582	485 772 225	576 092	601 040	740 555	4,3%	23,2%	(100,0%)
Emprunts à court terme		-	-	41 000 000	-	-	62 504	-	-	(100,0%)
Intérêts à payer		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes court terme	6	46 887 843	70 625 071	107 816 358	71 480	107 667	164 365	50,6%	52,7%	(100,0%)
Dettes long terme		125 812 995	141 490 382	149 392 428	191 801	215 701	227 747	12,5%	5,6%	(100,0%)
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme	7	125 812 995	141 490 382	149 392 428	191 801	215 701	227 747	12,5%	5,6%	(100,0%)
Fonds propres		343 139 565	405 197 959	577 497 299	523 113	617 720	880 389	18,1%	42,5%	(100,0%)
Capital social		51 869 280	71 501 530	125 118 830	79 074	109 003	190 742	37,8%	75,0%	(100,0%)
Fonds propres issus de subventions		147 562 974	111 457 708	79 837 126	224 958	169 916	121 711	(24,5%)	(28,4%)	(100,0%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention	8	143 707 311	222 238 721	372 541 343	219 080	338 801	567 936	54,6%	67,6%	(100,0%)
dont exercice en cours		(72 971 508)	(106 123 090)	1 784 740	(111 244)	(161 784)	2 721	45,4%	(101,7%)	(100,0%)
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-	-

UCEC Pala		CFA			EUR			Evolution		
Compte de résultat	Notes	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		130 829 990	178 211 415	414 123 053	199 449	271 682	631 327	0	132,4%	(100,0%)
Revenus du portefeuille		82 553 317	138 394 944	256 068 974	125 852	210 982	390 375	67,6%	85,0%	(100,0%)
Intérêts reçus sur prêts		72 143 214	108 464 225	233 086 967	109 982	165 353	355 339	50,3%	114,9%	(100,0%)
Frais et commissions sur prêts		4 586 915	25 110 399	16 458 762	6 993	38 281	25 091	447,4%	(34,5%)	(100,0%)
Pénalités reçues sur prêts		5 823 188	4 820 320	6 523 245	8 877	7 349	9 945	(17,2%)	35,3%	(100,0%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		8 078 553	6 045 054	25 778 510	12 316	9 216	39 299	(25,2%)	326,4%	(100,0%)
Autres produits liés aux services financiers	9	40 198 120	33 771 417	132 275 569	61 282	51 484	201 653	(16,0%)	291,7%	(100,0%)
Intérêts versés et charges assimilées (b)		13 048 715	20 979 531	44 281 549	19 893	31 983	67 507	60,8%	111,1%	(100,0%)
Intérêts versés et charges sur emprunts		814 214	-	5 351 401	1 241	-	8 158	(100,0%)	-	(100,0%)
Intérêts versés sur épargne		10 948 187	14 345 807	34 680 751	16 690	21 870	52 870	31,0%	141,7%	(100,0%)
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		1 286 314	6 633 724	4 249 397	1 961	10 113	6 478	415,7%	(35,9%)	(100,0%)
Marge financière brute [c=a-b]		117 781 275	157 231 884	369 841 504	179 556	239 698	563 820	33,5%	135,2%	(100,0%)
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		24 357 552	36 076 722	39 643 779	37 133	54 999	60 437	0	0	(1)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		24 357 552	36 076 722	39 643 779	37 133	54 999	60 437	48,1%	9,9%	(100,0%)
Recouvrement de prêts rayés	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges d'exploitation (e)		166 395 231	227 278 252	328 412 985	253 668	346 483	500 662	0	0	(1)
Charges de personnel (dont charges sociales)		51 260 956	61 516 089	80 453 317	78 147	93 781	122 650	20,0%	30,8%	(100,0%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		115 134 275	165 762 163	247 959 668	175 521	252 703	378 012	44,0%	49,6%	(100,0%)
Dépréciation et amortissement		20 270 578	55 975 259	52 666 326	30 902	85 334	80 289	176,1%	(5,9%)	(100,0%)
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxes		774 546	1 427 353	1 883 370	1 181	2 176	2 871	84,3%	31,9%	(100,0%)
Loyers et charges locatives		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges de véhicule, Transport, déplacements, frais de transfert de fonds		37 674 107	34 961 357	36 581 426	57 434	53 298	55 768	(7,2%)	4,6%	(100,0%)
Fournitures diverses & autres consommables (électricité, etc.)		36 979 653	49 072 597	133 718 103	56 375	74 811	203 852	32,7%	172,5%	(100,0%)
Entretien (groupe elctrogène, immobilisations, etc.)		-	3 318 309	3 387 415	-	5 059	5 164	-	2,1%	(100,0%)
Services externes, Formation, frais de justice		10 261 331	21 007 288	19 723 028	15 643	32 025	30 068	104,7%	(6,1%)	(100,0%)
Frais de comités et organes		9 174 060	-	-	13 986	-	-	(100,0%)	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		(72 971 508)	(106 123 090)	1 784 740	(111 244)	(161 784)	2 721	45,4%	(101,7%)	(100,0%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		(72 971 508)	(106 123 090)	1 784 740	(111 244)	(161 784)	2 721	45,4%	(101,7%)	(100,0%)
Produits non-opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		(72 971 508)	(106 123 090)	1 784 740	(111 244)	(161 784)	2 721	45,4%	(101,7%)	(100,0%)
Subventions (l)	11	122 902 008	175 088 111	140 479 877	187 363	266 920	214 160	42,5%	(19,8%)	(100,0%)
Résultat net [m=k+l]	12	49 930 500	68 965 021	142 264 617	76 119	105 136	216 881	38,1%	106,3%	(100,0%)

Caractéristiques des produits de prêt

	Crédit Individuel	Crédit de groupe (GF, GH et GM)	Crédit solidaire aux groupements de Femmes
Montant maxi. (FCFA)	350 000 FCFA dans les CEC ruraux, 1 000 000 FCFA dans les CEC urbains et 5 000 000 FCFA à la Caisse Centrale		350 000 FCFA dans les CEC ruraux, 1 000 000 FCFA dans les CEC urbains
Taux d'intérêt nominal	3% par mois, si la durée du prêt est inférieure à 6 mois et 2% par mois si la durée est supérieure à 6 mois		3% par mois, la durée est limitée à 6 mois
Base de calcul des intérêts	Les intérêts sont calculés sur la base du capital initial		
Frais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frais de dossier : 500 FCFA ▪ Commissions : 2% du montant du crédit ▪ Contribution au Fonds de Solidarité : 1 000 FCFA 		
Durée (sans période de grâce)	Jusqu'à 24 mois	8 à 24 mois	3 à 6 mois
Remboursement	Mensuelle	Mensuelle	Mensuelle
Période de grâce	3 mois	3 mois	2 semaines dans les CEC urbains
Epargne obligatoire	20 à 30% du montant du crédit		Pas d'épargne de garantie
Garanties	Garanties réelles (terrain, nantissement de biens, gage sur véhicule, salaire) et caution de 2 avaliseurs		Caution solidaire du groupe
% Encours juin 2006	90,7%		9,3%

Organigramme

