

UCEC Z, Burkina Faso

L'Union des Coopératives d'Épargne et de Crédit du Zoundwéogo (UCEC Z) a été créée en 1997 afin de poursuivre, sous une forme mutualiste, les activités du volet crédit du Projet de Développement Intégré (PDI/Z) qui arrivait à son terme. Le réseau couvre la province du Zoundwéogo et du Bazéga (Centre Sud du Burkina Faso) où elle offre des produits d'épargne et de crédit aux agriculteurs, petits commerçants, groupements et salariés à travers 5 COOPEC et 12 points de services. Au 31 décembre 2006, le réseau comptait 17 668 bénéficiaires pour un encours d'épargne de 710 MFCFA et un encours de crédit de 1 094 MFCFA.

Mini Rating GIRAFE

Mini-Rating

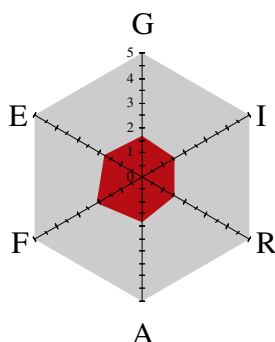
D+

Date

Août 2007

Valid jusqu'en Juillet 2008

Détail de la note



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

Contact Planet Rating

El hadji Diop
ediop@planetrating.com
+221 821 79 39

Contact IMF

Judith Koama
Manga BP 334
+226 50 40 00 34
Ucec.z@fasonet.bf

REF: ED/220707

Résumé de l'évaluation

- Malgré certaines améliorations notées ces dernières années, le réseau continue de souffrir d'une situation financière fragile de même qu'une insuffisance de financements pour mettre en application son nouveau Plan d'Affaires.
- L'équipe de management montre un niveau relativement satisfaisant de compétences mais ses prises d'initiatives et sa réactivité demeurent faibles.
- Le positionnement concurrentiel de l'institution est avantageux dans sa province historique d'intervention du Zoundwéogo. Néanmoins, des défis importants continuent d'interpeller le réseau sur la finalisation du projet de mise en place de logiciels de suivi, l'application généralisée des procédures de gestion et la couverture adéquate de ses charges opérationnelles.

Axes d'amélioration

- La recherche de financements devrait donc être poursuivie et mieux organisée selon les objectifs propres de l'institution ;
- Des mesures doivent être prises afin de renforcer les capacités des élus et des membres de l'équipe de direction pour une prise de décision plus rapide et plus fluide dans l'objectif d'atteindre l'autosuffisance opérationnelle et financière ;
- Le suivi de l'activité doit faire l'objet d'une formalisation et d'une analyse plus régulière et le contrôle interne renforcé pour une meilleure identification et maîtrise des risques auxquels l'institution est confrontée.

Indicateurs de performance*

EUR, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006
Actif	1 783 308	1 555 883	2 559 258
Croissance	NA	(12,8%)	64,5%
Encours de crédit	1 023 070	1 034 329	1 731 940
Croissance	NA	1,1%	67,4%
Encours d'épargne	801 958	1 104 043	1 325 902
Croissance	NA	37,7%	20,1%
Emprunteurs actifs	6 609	18 752	17 668
Epargnants actifs	11 200	11 493	10 632
Employés	NA	NA	NA
ROE	NA	(35,1%)	(3,2%)
ROA	NA	(11,1%)	(0,8%)
Dettes / Fonds propres	2,03x	2,30x	3,89x
Rendement du portefeuille	NA	5,5%	10,2%
Ratio de charges d'exploitation	NA	48,9%	15,4%
PAR 31-365	NA	NA	NA
PAR > 365	NA	NA	NA
Taux de pertes sur prêts	NA	NA	NA

* Pour certaines données, des différences de valeurs sont notées selon la source de provenance.

NA : non applicable, relatif aux données qui ne sont pas calculées ou n'ont pas été fournies par l'institution.

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

L'UCEC est une émanation de l'ancienne Cellule Epargne Crédit et Commercialisation du Projet de développement Intégré du Zoudwéogo (PDI/Z). Ce projet, fruit de la coopération néerlandaise-burkinabé -dans le cadre de l'Aménagement des Vallées du Volta-, devait arriver à son terme en 1998. C'est pour assurer une poursuite de la composante crédit que l'UCEC Z a été créée, avec un transfert de l'actif de la Cellule du projet au réseau nouvellement créé.

L'Union et les 9 COOPEC qui composaient le réseau avaient reçu, en septembre 1998, leur agrément du Ministère de l'Economie et des Finances. Mais suite à sa réorganisation en 2004, avec le passage de 9 à 4 COOPEC et la création de 12 caisses de proximité, le réseau a dû introduire de nouvelles demandes d'agréments pour légaliser la situation de l'ensemble des entités qui le composent¹. Les demandes sont en cours d'analyse à la Direction Microfinance du Ministère des Finances, qui assure la supervision des IMF du pays. Ces dernières sont censées lui envoyer, à fréquence trimestrielle, un rapport d'activité et, à fréquence annuelle (avant le 30 juin), leurs états financiers établis conformément à la réglementation PARMEC en vigueur dans la zone UMOA. L'UCEC Z a fait l'objet d'une inspection de ce service en 2007 mais le rapport de la mission n'a pas encore été envoyé.

Les états financiers du réseau ont été audités par le cabinet CDECY pour l'année 2006. Cet audit fait suite à ceux effectués par le cabinet J. M. Cotto dans le cadre du Plan de redressement à court terme financé par le PAFMR en 2004.

Propriété

Le réseau est la propriété de ses membres qui se regroupent en Assemblée Générale (AG) pour élire les organes de gouvernance de l'Union et des COOPEC. Ces organes sont composés :

- d'un Conseil d'Administration (CA) de 7 membres pour l'Union et de 5 membres au niveau de chaque COOPEC.
- d'un Comité de Crédit et d'un Comité de Contrôle composé de 3 membres chacun au niveau de l'Union et de 5 membres au niveau des COOPEC.

Les membres des organes de gouvernance sont élus pour une durée de 3 années renouvelable une fois par tiers sortant.

¹ Une nouvelle Coopec a été créée sur l'année 2006 et sa demande d'agrément déposée au niveau des services du Ministère des Finances.

Subventions

A sa création en 1997, le réseau a bénéficié d'un transfert d'actifs du PDI/Z constitué d'un Fonds de dotation de 446 MFCFA (680 KEUR) et d'une subvention d'investissement (immobilisations, matériels et mobiliers de bureau) pour un montant de 33 MFCFA (50 KEUR). Les autres subventions reçues proviennent essentiellement du PA/FMR pour un montant total de près de 100 MFCFA. Elles ont permis à l'institution de financer :

- les audits financiers, la réhabilitation de sa comptabilité et son audit organisationnel ;
- la mise en place du plan d'action à court terme (15 mois) défini suite à ces audits ;
- l'élaboration d'un Plan d'Affaires sur 4 années et la réalisation d'une partie des projets retenus : construction de locaux des Coopec, acquisition de matériel informatique et de transport, etc.

Composition du financement

Outre ces subventions, les sources de financements du réseau sont constituées par :

- l'épargne des membres et leur cotisation au capital social d'un montant respectif de 710 MFCFA (1,082 MEUR) et 11 MFCFA (16 KEUR) en fin 2006.
- un emprunt contracté auprès de la BRS d'un montant de 500 MFCFA (762 KEUR), essentiellement dédié au financement de la campagne coton 2005/2006.
- Et un financement de 89 MFCFA du PDRDP/BK² avec lequel l'institution a signé une convention de redistribution de crédits en faveur de groupes cibles de femmes et de jeunes de la province du Bazéga/Kadiogo.

Equipe de direction

L'équipe de direction est composée d'une Directrice Générale, Mme Koama Judith, et de trois chefs de service : Exploitation, Inspection et Affaires Administratives et Engagements. L'équipe a connu une rotation importante depuis la fin de la phase projet car parmi ses membres actuels, seuls la Directrice et le Responsable Exploitation étaient présents pendant cette phase. Les autres membres (RAF et CI) ont rejoint le réseau à partir d'une période plus récente - plus ou moins une année.

Mme Judith Koama, titulaire d'un diplôme d'ingénieur en agronomie, a rejoint le projet en 1994 comme responsable de la Cellule crédit épargne et commercialisation avant de devenir directrice de l'UCEC Z à sa création.

² Projet de Développement Rural Décentralisé et Participatif / Bazéga Kadiogo, essentiellement financé par la Banque Africaine de Développement (BAD).

Organisation

Le réseau est organisé à deux niveaux :

- L'Union, située à Manga, est le centre de décision stratégique. Elle a en charge la coordination administrative et financière ainsi que la consolidation des informations du réseau. Elle prend les décisions de crédits pour toutes les demandes d'un montant supérieur à 500 000 FCFA³.
- Les COOPEC sont les centres de collecte de l'épargne et de l'octroi des crédits. Elles sont placées sous la supervision d'un gérant chargé d'analyser et de proposer au Comité de Crédit les demandes qui lui sont adressées, ainsi que la tenue de la comptabilité. Il est assisté dans sa tâche par un caissier mobile et un ou plusieurs caissiers fixes chargés d'effectuer les opérations de liquidités avec les membres⁴. Les caissiers mobiles effectuent la tournée des Points de services (PS) rattachés selon leurs jours d'ouverture, qui correspondent généralement « aux jours de marché » de la localité.

Pénétration du marché

Le réseau UCEC Z couvre l'ensemble de la province du Zoudwéogo où elle est la principale institution de microfinance avec un taux de pénétration estimé à 5% sur une population cible de 200 000 personnes actives. Grâce au protocole signé avec le PDRDP, l'institution a initié son extension vers la province voisine du Bazega avec l'ouverture de la Coopec de Kombissiri à laquelle est rattaché un point de service (Ipelcé)⁵. Des initiatives sont prises pour poursuivre l'extension vers les localités du Sud et de l'Est de la province (Boulgou) afin d'y ouvrir des points de transactions sur l'année 2007.

Produits et services

L'UCEC Z propose des produits de crédits spécifiés par type de demandeur et par objet. Il s'agit essentiellement :

- **des crédits individuels** pour le commerce, l'agriculture, l'équipement, la scolarité ou à objet social d'une durée généralement comprise entre 1 et 36 mois (sauf pour les crédits construction qui peuvent atteindre 60 mois). Le taux d'intérêt varie de 10% constant (commerce) à 7% (préfinancement de marché) et 17% dégressif pour les salariés, avec un remboursement qui peut être mensuel, trimestriel ou in fine. Les garanties sont matérielles (d'une valeur supérieure ou égale à 100% du montant du crédit demandé) et/ou financière (20% du montant).

³ Un agent de crédit, présent à l'Union, est spécifiquement dédié à l'analyse de ces demandes.

⁴ Seule la COOPEC de Manga, la plus importante en taille, dispose d'un comptable et d'un agent de crédit en plus de ce personnel habituel.

⁵ Des négociations étaient en cours pour procéder à une fusion avec le réseau des UCVEC de cette localité mais la démarche n'a finalement pas abouti.

- **des crédits intrants**, notamment aux producteurs de coton, gérés en relation avec la société Faso Coton qui évalue les besoins, fournit les intrants et achète la production des agriculteurs. Le taux d'intérêt appliqué est de 8% constant et ce type de crédit est remboursé par retenue sur les paiements de Faso Coton encaissé par l'UCEC Z, avant reversement du reliquat aux groupements.
- **des crédits aux groupements** pour financer des activités de petit commerce, d'embouche, d'agriculture et de transformation. Le taux d'intérêt est de 10% constant et l'échéancier, fixé d'un commun accord au sein du groupement, peut être hebdomadaire, mensuel ou in fine. Un apport initial de 10% pour les groupements de femmes et 20% pour les groupements d'hommes est exigé sur le montant sollicité comme épargne de garantie.

Le réseau propose également des produits d'épargne classiques : dépôt à vue et dépôt à terme (pour une durée minimale de 3 mois, un montant minimum de 50 000 FCFA rémunéré de 3% à 5% par an). Les autres services proposés sont : le transfert d'argent (Western Union), le réescompte des chèques, la caution pour soumission de marché, etc.

Réseaux et affiliations

UCEC Z est membre de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Burkina Faso (APIM-BF) ainsi que du centre inter-IMF SYDEV. Ce dernier lui propose des services d'assistance technique dans l'élaboration des procédures, la gestion de l'information de suivi et le contrôle interne. Il lui vient également en appui dans la recherche de financements et la gestion des relations avec les partenaires extérieurs.

■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « d »

Prise de décision

- Les organes de gouvernance (CA, CC et CCo) ont connu un renouvellement important sur l'année 2006 avec le départ de la majorité des élus en place depuis la création du réseau.
- + Les nouveaux membres des organes ont reçu, en cette même année, des formations sur leurs rôles respectifs et montrent globalement une bonne implication dans le fonctionnement du réseau.
- Cependant, du fait de leur faible ancienneté ainsi que leurs capacités techniques limitées, ils n'ont pas encore une prise en main optimale de leur rôle d'orientation stratégique et de contrôle effectif sur la prise de décision au sein du réseau.

- Il existe une bonne communication avec l'équipe de direction, même si l'information de pilotage reste encore faible et peu utilisée par les élus des organes.
- La prise de décision relève, en fait, essentiellement de l'équipe de direction mais connaît une faiblesse majeure dans sa réactivité. En effet, sur un certain nombre de sujets, comme par exemple le licenciement d'agents incompetents, la prise de décision s'est avérée très lente, ce que certains employés et élus ont directement imputé à la directrice.

Planification

- + Le réseau dispose d'un Plan d'Affaires (2006 – 2009) élaboré avec l'assistance d'un consultant, grâce au financement du PA/FMR, sur la base d'une approche SWOT⁶. Le Plan identifie trois axes pertinents d'amélioration qui portent sur l'intensification de la relation de proximité avec les membres, l'amélioration de la productivité du réseau et la maîtrise de l'information et des circuits de décisions.
- Cependant, au bout de plus d'une année d'exécution, le niveau de réalisation du Plan reste encore faible. Certaines projections prévues ont déjà été réalisées comme la baisse du taux d'intérêt, la construction de quelques locaux, l'élaboration de certaines procédures, etc., mais la part la plus importante reste encore à effectuer : recrutement d'un Directeur Crédit, d'un agent SI et de crédit, l'acquisition d'un certain nombre d'équipements, le recouvrement à 98% des crédits octroyés ou encore la construction de nouveaux locaux pour la majorité des COOPECs et PS.
- Il est d'ailleurs à noter que la réalisation du Plan sollicite une forte implication de SYDEV ainsi que celles de prestataires de services externes. Elle ne repose pas assez sur l'utilisation de compétences disponibles en interne ou pouvant être acquises par le personnel du réseau. Cette situation pouvant engendrer une certaine dépendance à ces prestataires externes ainsi que des coûts importants⁷
- La disponibilité des financements nécessaires a, en fait, été le facteur limitant le plus important dans l'exécution, à bonne date, des projections retenues dans le PA. Ceci s'explique en partie par une recherche de financement pendant longtemps peu active au sein de l'institution mais également des projections financières relativement optimistes par rapport aux financements potentiels⁸.
- Un suivi entre les projections du PA et les réalisations est fait annuellement dans le rapport d'activités de la

direction –sa formalisation pourrait toutefois être améliorée.

Equipe de direction

- + L'équipe de direction est formée autour du tandem de la Directrice Générale et du Responsable du service Exploitation qui montrent un bon niveau d'expérience ainsi qu'une bonne connaissance du réseau grâce à leur présence depuis la phase projet.
- L'arrivée d'un nouveau Directeur des Affaires Administratives et des Engagements (DAAE) ainsi qu'un nouveau Directeur du Contrôle, respectivement en 2007 et en 2005, permettent maintenant à l'institution de disposer des compétences minimales pour être managée correctement.
- Cette équipe présente néanmoins certaines faiblesses qui limitent l'efficacité de son action :
 1. les prises de décision de la Directrice sont encore lentes malgré la période de transition forte que traverse actuellement le réseau ;
 2. la culture « de personnel projet », très peu axée sur le résultat, subsiste encore au sein de l'équipe et les contrôles croisés sont peu fréquents ;
 3. la prise d'initiative reste encore faible pour les nouveaux venus de l'équipe et le DAAE a encore des responsabilités limitées à la comptabilité de l'Union.
- Par ailleurs, certaines compétences sont encore absentes au sein de l'équipe notamment en gestion de l'information, de planification stratégique ou encore de développement et de gestion de nouveaux produits.

Gestion des ressources humaines

- La gestion des ressources humaines est maintenant centralisée au niveau de l'Union sous la supervision de la Directrice Générale.
- + Elle a connu des améliorations notables avec la définition d'un nouvel organigramme (création d'une Direction de l'Exploitation et du Réseau) et le recrutement de techniciens en remplacement des agents alphabétisés, précédemment sélectionnés au niveau de villages qui abritent les COOPEC et placés sous l'autorité des élus.
- Ceci permet au réseau de disposer des compétences requises pour son bon fonctionnement mais l'effectif reste encore relativement insuffisant pour une prise en charge optimale des tâches. A titre d'exemple; certaines COOPEC de taille importante, comme celle de Kombissiri, devraient disposer d'un comptable et d'un agent de crédit en plus du personnel actuellement présent mais ces recrutements tardent à se réaliser. De même, plusieurs fonctions prévues dans le PA (voir « Planification ») ne sont pas encore pourvues faute de moyens pour prendre en charge les rémunérations attachées.

⁶ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

⁷ Notamment le coût de prestataires externes hormis SYDEV.

⁸ Des financements en provenance de PA/FMR, de près de 263 MFCFA, étaient attendus mais ceux-ci n'ont été que partiellement décaissés (101 MFCFA) et ce décaissement a connu un retard important.

- + Les rémunérations proposées sont globalement correctes et devraient même être augmentées en janvier 2008, avec l'entrée en vigueur d'une nouvelle grille de salaires. Ceci représente une source supplémentaire de motivation du personnel mais ne constitue pas encore un outil de pilotage avec la définition d'une part variable indexée sur la performance des agents.
- La politique de formation est encore timide et ne fait pas encore l'objet d'une planification formelle. Toutefois, l'appui du SYDEV s'avère utile à ce sujet notamment, pour la formation des nouvelles recrues avant leur prise de fonction.

Axes d'amélioration

- Renforcer les capacités des élus dans l'utilisation de l'information de pilotage et la compréhension de leur rôle ;
- Rendre la prise de décision plus réactive au sein de l'équipe de direction et encourager la prise d'initiative de ses membres.
- Favoriser l'émergence d'un leadership fort et une culture du résultat pour l'ensemble du personnel du réseau ;

Information

Information est noté « d »

- La gestion de l'information demeure un challenge à relever par le réseau du fait de plusieurs facteurs :
 1. l'information produite au niveau des COOPEC et des PS recèle encore des erreurs arithmétiques, de report et d'imputation qui ne sont pas décelées avant leur envoi au siège ;
 2. ces envois censés être mensuels connaissent souvent des retards importants ;
 3. mais surtout la consolidation et l'analyse qui en est faite reste encore basique : absence de balance âgée des retards, pas de suivi distinctif par type d'activité financée, etc.
- L'infrastructure informatique reste encore faible et concentrée au niveau de l'Union et de certaines COOPEC (Manga et Kombissiri). Le traitement de l'information demeure manuel au niveau de la majorité des COOPEC et des PS.
- Des initiatives ont été prises pour améliorer le système d'information avec l'acquisition d'un logiciel de reporting développé sur ACCES et celui de SAGE 100 pour le traitement comptable. Cependant, ces outils ne sont toujours pas fonctionnels pour une production, traitement et diffusion corrects de l'information de suivi⁹.

⁹ Le logiciel de reporting est actuellement en phase test mais présente déjà certaines anomalies comme des différences de soldes entre les encours par types de membres, d'activités et même par fiche.

- Il n'existe d'ailleurs pas une comparaison régulière entre l'information de suivi des activités (crédit et épargne) et l'information comptable, en l'absence d'intégration des deux systèmes de gestion.
- L'information comptable connaît encore des faiblesses importantes qui subsistent depuis plusieurs exercices (absence de réconciliation des comptes de liaison entre les Coopec et l'Union, absence de passage en pertes de certains crédits à l'évidence irrécouvrables, un solde de compte « créditeurs divers » anormalement débiteur pour 193 MFCFA, etc.) et font l'objet, pour certaines d'entre elles, de réserves des auditeurs externes.
- L'archivage des documents papier est encore basique au niveau des COOPEC et il n'y pas encore de procédures de sauvegarde régulière des données informatiques.

Axes d'amélioration

- Renforcer le respect des procédures en matière de traitement et de transmission des données des Coopec ;
- Respecter le calendrier de mise en place des logiciels de suivi et corriger les insuffisances relevées ;
- Prendre les dispositions nécessaires pour assainir la situation comptable du réseau.

Risques

Risques: identification et contrôle est noté « d »

Procédures et contrôle interne

- De nouvelles procédures de gestion administrative et du crédit, élaborées avec l'assistance de SYDEV, sont en cours de finalisation et de validation au sein du réseau.
- Ainsi, il n'existe pas encore une application homogène et stricte des procédures à travers le réseau. La plupart des pratiques actuelles sont issues d'usages qui ne sont pas toujours bien maîtrisés par les nouveaux agents, ce qui engendre un certain nombre de faiblesses.
- Des faiblesses qui ne sont, d'ailleurs, pas palliées par des contrôles internes fréquents qui relèvent pour l'essentiel des gérants de COOPEC. Ceux-ci sont souvent trop pris pour les réaliser et quelques fois ne disposent pas des compétences requises pour ce faire (ex : la comptabilité de la COOPEC Manga où la gérante n'a pas reçu de formation sur le logiciel utilisé par ses agents).
- La sécurisation des liquidités n'est pas encore optimale en l'absence de machines de détections de faux billets dans plusieurs PS, de respect des plafonds d'encaisse définis et des locaux quelques fois vétustes. Néanmoins, une relative sécurisation existe avec la disponibilité de coffres forts encastrés au sol ainsi qu'une séparation dans la détention des clés d'accès.

Audit interne

- La culture du risque est encore faible au sein de l'institution, malgré une prise de conscience progressive de son importance.
- Sur les dernières années, le département Inspection a connu un taux de rotation important pour raison d'incompétence ou de malversations constatées au niveau du personnel de ce service.
- Ce service compte aujourd'hui une personne, récemment recrutée (en mi-2005), qui présente un niveau relativement satisfaisant de compétences et d'expérience. Un processus de recrutement d'un vérificateur est actuellement en cours afin de le suppléer dans l'exercice de ses fonctions.
- A ce jour, la couverture et la fréquence des contrôles demeurent encore relativement faibles et les interventions restent axées sur la confection des états financiers des Coopec, ce qui engendre un cumul de tâches incompatibles.
- Seule l'Union du réseau est auditée mais de manière encore peu systématique¹⁰. Le service technique SYDEV vient en appui dans la confection de procédures et la réalisation de contrôles, en collaboration avec l'équipe de contrôle du réseau, mais la fréquence de ses interventions reste encore insuffisante pour assurer une maîtrise satisfaisante des risques au sein du réseau.

Axes d'amélioration

- Généraliser, dans les meilleurs délais, l'application des nouvelles procédures adoptées ;
- Rationaliser et rendre effective la chaîne des contrôles internes ;
- Finaliser le recrutement du personnel supplémentaire pour le service Inspection ;
- Renforcer la sécurisation des liquidités sur les faiblesses mentionnées.

Activités

Activités: produits et services est noté « d »

Positionnement sur le marché

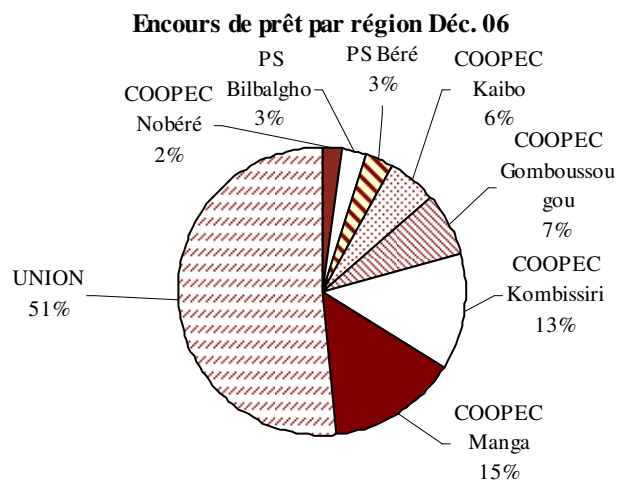
- + Le positionnement concurrentiel de l'UCEC Z reste encore avantageux grâce à l'ancienneté de sa présence dans la région ainsi que son offre simple, mais adaptée aux besoins de la population cible¹¹. Le réseau joue, en particulier, un rôle important dans le financement de la

¹⁰ Les états financiers de l'exercice 2005 ne sont pas audités.

¹¹ La concurrence est menée par la caisse du RCPB ouverte en 2006 à Manga, la Coopec Galor et le Fond d'Appui aux Activités rémunératrices des femmes (FAARF).

culture du coton qui est la principale activité de rente des populations d'agriculteurs de la localité.

- Toutefois, certaines habitudes héritées de la phase projet de même que les défaillances constatées pendant la phase d'autogestion ont, dans une certaine mesure, contribué à affaiblir ce positionnement¹².



Gestion du portefeuille de prêt

- La gestion du portefeuille a connu une amélioration notable avec le remplacement des volontaires villageois par des techniciens (agents de crédit, gérants, caissiers, etc.) sur l'année 2005.
- Ce nouveau personnel dispose des capacités minimales pour prendre en charge ces différentes fonctions mais quelques insuffisances sont encore constatées : dossiers de crédits incomplets, erreurs fréquentes dans l'enregistrement des opérations effectuées, mauvaise appréciation des garanties matérielles proposées, etc.
- De même, certaines améliorations pourraient être apportées au suivi de l'activité du réseau par le siège. En effet, les indicateurs consolidés de suivi du portefeuille ne sont pas encore très détaillés et leur élaboration continue de connaître des retards importants.
- Le dynamisme dans le suivi et le traitement de la défaillance est disparate à travers le réseau en l'absence de suivi formalisé des actions de mise à jour et de recouvrement du portefeuille à risque.
- L'institution exige la disponibilité de garanties matérielles avant l'octroi du crédit mais, comme habituellement constaté dans les coopératives intervenant en zone rurale, c'est la pression sociale qui demeure le moyen le plus efficace de prévenir et de traiter la

¹² Il s'agit d'une faible culture de remboursement sous prétexte qu'il s'agit de l'argent « des projets », d'un laxisme et d'une complicité des élus dans certaines malversations, d'un suivi du portefeuille largement défaillant lié au faible niveau des volontaires villageois, etc.

défaillance des membres dans le remboursement du crédit.

Risque de crédit

- La qualité du portefeuille est globalement faible avec un taux de recouvrement de 95% des crédits octroyés en fin 2006.
- Une distinction doit toutefois être faite entre, d'une part, l'encours de crédit géré par les caisses de base (près de 30% du total) qui présente un taux de recouvrement de 88% et d'autre part, celui géré par l'Union (près de 70% de l'encours global) avec un taux de recouvrement de près de 98%. Cet encours porte essentiellement sur le financement de la campagne du coton en partenariat avec la société Faso coton¹³.
- La qualité de remboursement des « crédits coton » est, en effet, satisfaisante cependant, il est à noter que ce type de crédit présente un risque systématique important en cas de mauvaise récolte ou de baisse substantielle des cours du coton.
- D'autant que l'institution n'effectue pas encore une analyse du profil de risque par type d'emprunteur, d'activité financée ou de produit de crédit proposé.
- Le pourcentage de provisionnement actuellement utilisé, conforme à la réglementation Parmec, est en deçà des standards internationaux en la matière. L'exigence d'une épargne obligatoire de 10% à 20% du montant du crédit demandée ainsi que des garanties matérielles permettent une couverture minimale seulement, la majorité des impayés n'est pas entièrement couverte et les garanties matérielles ne sont pas faciles à réaliser.
- L'épargne obligatoire représente 11,4% de l'épargne totale mobilisée. Cette dernière est essentiellement constituée de dépôts à vue et le réseau n'arrive pas encore à disposer de montants importants d'épargne à terme (moins de 2% du total).

Axes d'amélioration

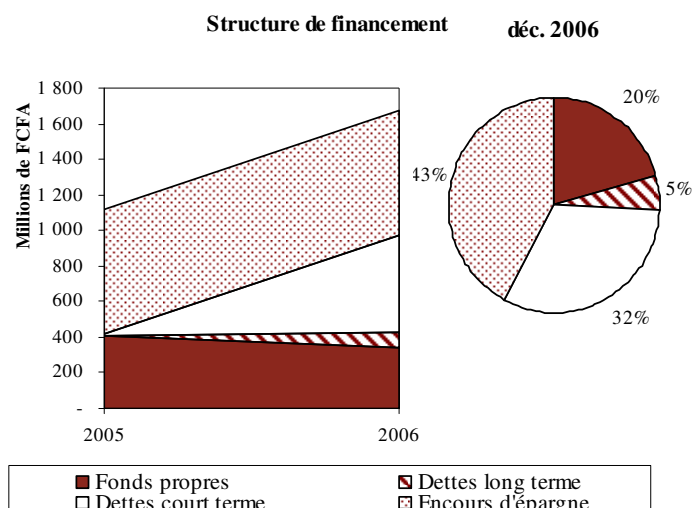
- Homogénéiser les pratiques d'octroi, de suivi et de recouvrement des crédits au sein du réseau;
- Identifier les besoins et renforcer les capacités des AC dans la gestion efficace de leur portefeuille individuel ;
- Adopter des indicateurs appropriés de suivi du portefeuille au niveau consolidé ;
- Renforcer les mesures de préventions de fraudes internes
- Et rationaliser le traitement de la défaillance pour assurer une meilleure qualité de portefeuille du réseau.

¹³ Ce type de financement représente près de 66% de l'encours de l'Union et est concentré sur la période allant des mois de juillet-août (déboursements) à novembre-mai (remboursements).

Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »

- La structure de financement de l'institution repose essentiellement sur l'épargne des membres (43% des ressources), les emprunts (37%) et les fonds propres (20%).



Gestion Actif/ Passif

- La capitalisation des subventions reçues pendant la phase projet a permis à l'institution de disposer, à sa naissance, de fonds conséquents pour financer ses activités de crédits. Cette ressource était valorisée à 446 MFCFA en 1998 mais a été diminuée par des détournements de montants importants de crédits sur la période subséquente. La base capitalistique du réseau a également été diminuée par l'incidence des reports à nouveaux négatifs que l'institution a enregistrée sur ces dernières années.
- Les ressources financières disponibles font essentiellement l'objet d'une reconversion en crédits à court terme, de l'ordre de 63% de l'actif pour l'ensemble du réseau. Cependant, il n'y pas encore un contrôle rigoureux de ce taux de reconversion, ce qui l'expose à un risque de maturité relative à l'épargne à vue de ses membres.
- Outre les investissements en immobilisations, dont la valeur nette représente 6% des actifs, le reliquat des ressources est détenu en liquidités au niveau des caisses locales et dans des comptes bancaires à vue. Ces montants demeurent importants, près de 275 MFCFA en fin 2006, soit plus de 16% du total actif de l'institution.

Stratégie de financement

- + L'institution a commencé à mener une diversification de son financement sur les dernières années grâce à des financements en provenance du PDRDP et de la BRS.
- Le financement proposé par le PDRDP est d'un montant global de 250 MFCFA (380 KEUR) dont 89 M FCFA ont déjà fait l'objet d'un décaissement, le reliquat devrait être disponible au début du deuxième semestre de l'année 2007. Ce financement a été octroyé pour une durée prévisionnelle de 15 mois au taux de 4,5%.
- L'institution a pu obtenir, sur l'année 2006, un prêt de 500 MFCFA de la BRS¹⁴ pour satisfaire la demande de crédit de la campagne coton de cette année. L'emprunt était au taux de 7,5% et sa durée initiale était de 12 mois, avec un remboursement en deux échéances semestrielles de 250 MFCFA chacune. L'institution a pu procéder au remboursement intégral de ce crédit dès la fin du premier semestre par anticipation sur l'échéancier préalablement défini. D'ailleurs, ce financement devrait très probablement faire l'objet d'une reconduction sur les prochaines années et éventuellement, l'objet d'une augmentation en cas d'accord des parties.
- La stratégie de diversification des financements souffre néanmoins de certaines faiblesses liées à la courte durée de l'emprunt contracté auprès de la BRS, et le retard important qu'a connu celui du PDRDP dans le décaissement de la deuxième tranche. De même, les financements attendus de l'Unité technique d'Exécution n'ont toujours pas été reçus ce qui explique, en partie, le faible niveau de réalisation de certains projets retenus dans le Plan d'Affaires en cours d'exécution.
- La recherche de financement est essentiellement menée par la Directrice de l'institution qui est soutenue par le SYDEV pour l'identification et la négociation de financements auprès de bailleurs potentiels.

Gestion de la liquidité

- La gestion des liquidités ne fait pas l'objet d'une optimisation importante car la remontée des excédents vers l'Union n'est pas encore très fluide et les Coopec continuent de se financer essentiellement par l'épargne mobilisée, à l'exception de la campagne coton gérée directement par l'Union.

Axes d'amélioration

- Poursuivre la diversification des sources de financements ;
- Mieux mettre en adéquation les termes des emprunts signés (durée, taux) avec leurs conditions d'utilisation (ex : emprunt BRS) ;

¹⁴ Il s'agissait du prêt le plus important du portefeuille de la BRS Burkina à cette date.

- Poursuivre les démarches afin de recevoir les reliquats en provenance du PDRDP et de l'UTE ;
- Dynamiser la gestion de la liquidité par une meilleure prévision et une meilleure fluidité des transferts.

▪ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « d »

Analyse de la rentabilité

- Le réseau n'est pas rentable hors subventions avec un ROA de (0,8%) et un ROE de (2,7%) en fin 2006. On note une amélioration du résultat entre l'exercice 2005 et 2006 mais l'institution n'a pas encore atteint une autosuffisance opérationnelle (estimée à 92% en fin 2006) ou une autonomie financière (estimée à 80% en fin 2006).
- Ces faibles performances financières s'expliquent par un rendement de portefeuille - 10%- qui ne permet pas de couvrir les charges d'exploitations et qui demeure largement inférieur à la moyenne de 40% observée auprès des institutions paires.
- Le ratio de charges d'exploitation (15,4% en 2006) est faible alors qu'on note un sous investissement dans les charges de fonctionnement du réseau et une sous dotation en provisions de certains crédits en retard. En effet, la faiblesse de ce ratio ne traduit pas une maîtrise des coûts rationalisée et volontariste de la part de l'institution mais plutôt, une insuffisance de moyens pour engager les dépenses concernées.
- L'effet de levier a connu une augmentation sur l'année 2006 du fait des emprunts contractés à la BRS ainsi que le financement proposé par le PDRDP, passant à 0,38x. Ces financements ont certes permis à l'institution d'augmenter son échelle d'activité mais ont également engendré une hausse de 50% du ratio de charge de financement qui atteint 1,2% en fin 2006.
- Les autres facteurs qui pèsent fortement sur le résultat sont la hausse des charges de personnels, passant de 36 MFCFA à 54 MFCFA du fait du recrutement d'un personnel technique important, et les pertes sur crédits qui continuent à être importantes.
- + Les perspectives de rentabilité de l'institution sont globalement positives avec une meilleure gestion du crédit progressivement mise en place ainsi que, le renforcement des ressources (BRS, PDRDP, UTE) qui devraient se poursuivre sur les prochaines années. Néanmoins, l'institution devrait consolider la maîtrise de ses charges et assurer un recouvrement plus dynamique de ses crédits octroyés pour devenir autosuffisante (sur le plan opérationnel et financier) et éventuellement atteindre une rentabilité constante de son activité.

Axes d'amélioration

- Augmenter, dans la mesure du possible, le volume et le niveau de rendement du portefeuille pour être en mesure de couvrir les charges d'exploitation;
- Faire une analyse approfondie des coûts et des revenus générés par les emprunts commerciaux utilisés pour financer l'activité de crédit ;
- Poursuivre la maîtrise des charges sans toutefois brider le fonctionnement normal de l'institution en ne réalisant pas les investissements nécessaires.

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.

UCEC Z Bilan	Notes	CFA			EUR			Evolution	
		déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	2005/2004	2006/2005
ACTIF		1 169 773 359	1 020 592 402	1 678 762 930	1 783 308	1 555 883	2 559 258	(12,8%)	64,5%
Actif court terme (CT)		1 118 520 850	979 415 136	1 505 618 981	1 705 174	1 493 109	2 295 301	(12,4%)	53,7%
Disponibilités		265 545 239	109 148 828	275 773 027	404 821	166 396	420 413	(58,9%)	152,7%
Investissements CT - valeur nette		77 580 184	80 354 194	-	118 270	122 499	-	3,6%	(100,0%)
Encours net de prêts à CT		634 149 233	678 475 163	1 076 422 558	966 754	1 034 329	1 640 996	7,0%	58,7%
Encours brut de prêts		671 089 639	678 475 163	1 076 422 558	1 023 070	1 034 329	1 640 996	1,1%	58,7%
Provisions pour pertes sur prêts		36 940 406	-	-	56 315	-	-	(100,0%)	-
Intérêts courus non échus		-	8 911 033	7 954 711	-	13 585	12 127	-	(10,7%)
Sur encours de prêts		-	8 823 434	7 954 711	-	13 451	12 127	-	(9,8%)
Sur investissements		-	87 599	-	-	134	-	-	(100,0%)
Autre actif CT		141 246 194	102 525 918	145 468 685	215 328	156 300	221 766	(27,4%)	41,9%
Actifs long terme (LT)		51 252 509	41 177 266	173 143 949	78 134	62 774	263 956	(19,7%)	320,5%
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	59 655 857	-	-	90 945	-	-
Immobilisations - valeur nette		51 252 509	41 177 266	113 320 564	78 134	62 774	172 756	(19,7%)	175,2%
Autres actifs LT		-	-	167 528	-	-	255	-	-
PASSIF		1 169 773 359	1 020 592 402	1 677 564 641	1 783 308	1 555 883	2 557 431	(12,8%)	64,4%
Dettes		783 899 385	711 376 899	1 334 811 751	1 195 047	1 084 487	2 034 907	(9,3%)	87,6%
Dettes court terme		783 899 385	711 376 899	1 245 811 751	1 195 047	1 084 487	1 899 228	(9,3%)	75,1%
Epargne à vue		632 762 027	641 542 664	627 697 661	964 639	978 025	956 919	1,4%	(2,2%)
Epargne de garantie		-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à court terme		55 877 900	67 838 780	80 651 020	85 185	103 420	122 952	21,4%	18,9%
Emprunts à court terme		-	-	500 000 000	-	-	762 245	-	-
Intérêts à payer		-	2 392 321	5 422 817	-	3 647	8 267	-	126,7%
Autres dettes court terme		95 259 458	(396 866)	32 040 253	145 222	(605)	48 845	(100,4%)	(8 173,3%)
Dettes long terme		-	-	89 000 000	-	-	135 680	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	89 000 000	-	-	135 680	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		385 873 974	309 215 503	342 752 890	588 261	471 396	522 523	(19,9%)	10,8%
Capital social		8 299 100	9 718 000	11 741 500	12 652	14 815	17 900	17,1%	20,8%
Fonds propres issus de subventions		474 548 117	53 090 374	84 604 261	723 444	80 936	128 978	(88,8%)	59,4%
Réserves et Report à nouveau sans subvention		(96 973 243)	(199 695 500)	(199 695 500)	(147 835)	(304 434)	(304 434)	105,9%	0,0%
dont exercice en cours		8 673 554	(121 966 801)	(10 189 454)	13 223	(185 937)	(15 534)	(1 506,2%)	(91,6%)
Autres		-	446 102 629	446 102 629	-	680 079	680 079	-	0,0%

UCEC Z		CFA			EUR			Evolution	
Compte de résultat	Notes	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	2005/2004	2006/2005
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		73 273 603	51 132 658	120 091 092	111 705	77 951	183 078	(30,2%)	134,9%
Revenus du portefeuille		66 958 169	37 341 942	92 787 114	102 077	56 927	141 453	(44,2%)	148,5%
Intérêts reçus sur prêts		62 555 401	36 293 337	92 787 114	95 365	55 329	141 453	(42,0%)	155,7%
Frais et commissions sur prêts		4 402 768	1 048 605	-	6 712	1 599	-	(76,2%)	(100,0%)
Pénalités reçues sur prêts		-	-	-	-	-	-	-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		6 062 308	3 554 698	2 003 253	9 242	5 419	3 054	(41,4%)	(43,6%)
Autres produits liés aux services financiers		253 126	10 236 018	25 300 725	386	15 605	38 571	3 943,8%	147,2%
Intérêts versés et charges assimilées (b)		321 630	4 786 441	10 548 195	490	7 297	16 081	1 388,2%	120,4%
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	-	7 565 739	-	-	11 534	-	-
Intérêts versés sur épargne		321 630	4 786 441	2 982 456	490	7 297	4 547	1 388,2%	(37,7%)
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	-	-	-	-	-	-	-
Marge financière brute [c=a-b]		72 951 973	46 346 217	109 542 897	111 215	70 654	166 997	(36,5%)	136,4%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		(22 175 410)	(161 604 720)	(19 834 006)	(33 806)	(246 365)	(30 237)	628,8%	(87,7%)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		16 549 529	(23 357 843)	2 811 217	25 230	(35 609)	4 286	(241,1%)	(112,0%)
Recouvrement de prêts rayés		38 724 939	138 246 877	22 645 223	59 036	210 756	34 522	257,0%	(83,6%)
Charges d'exploitation (e)		86 453 829	329 636 619	139 579 777	131 798	502 528	212 788	281,3%	(57,7%)
Charges de personnel (dont charges sociales)		27 112 113	36 500 913	54 930 511	41 332	55 645	83 741	34,6%	50,5%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		59 341 716	293 135 706	84 649 266	90 466	446 883	129 047	394,0%	(71,1%)
Dépréciation et amortissement		12 152 065	10 731 553	11 768 705	18 526	16 360	17 941	(11,7%)	9,7%
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-
Achat de fournitures et consommables		7 752 614	8 093 224	13 387 026	11 819	12 338	20 408	4,4%	65,4%
Variation de Stocks		-	22 100	-	-	-	-	-	-
Transports de déplacements		8 741 355	8 490 910	18 691 471	-	-	-	-	-
Frais postaux et télécommunications		2 865 743	3 260 337	5 095 384	4 369	4 970	7 768	13,8%	56,3%
Primes assurance, Relation publique, Sces bancaires,		2 467 500	1 075 992	3 112 767	3 762	1 640	4 745	(56,4%)	189,3%
etc.		-	-	-	-	-	-	-	-
Eau et Electricité		63 825	1 025 230	1 603 705	97	1 563	2 445	1 506,3%	56,4%
Frais de formations, d'études, etc.		-	2 732 045	6 964 340	-	4 165	10 617	-	154,9%
Entretien et réparations		8 466 176	18 400 007	4 534 351	12 907	28 051	6 913	117,3%	(75,4%)
Autres		16 832 438	239 304 308	19 491 517	25 661	364 817	29 715	1 321,7%	(91,9%)
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		8 673 554	(121 685 682)	(10 202 874)	13 223	(185 509)	(15 554)	(1 503,0%)	(91,6%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	281 119	100 700	-	429	154	-	(64,2%)
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		8 673 554	(121 966 801)	(10 303 574)	13 223	(185 937)	(15 708)	(1 506,2%)	(91,6%)
Produits non-opérationnels (i)		-	-	114 120	-	-	174	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		8 673 554	(121 966 801)	(10 189 454)	13 223	(185 937)	(15 534)	(1 506,2%)	(91,6%)
Subventions (l)		842 772	19 847 044	15 386 093	1 285	30 257	23 456	2 255,0%	(22,5%)
Résultat net [m=k+l]		9 516 326	(102 119 757)	5 196 639	14 508	(155 681)	7 922	(1 173,1%)	(105,1%)

■ Formules

Productivité du personnel :	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
Rentabilité de l'actif (ROA) :	Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
Rentabilité ajustée de l'actif (AROA) :	Résultat net ajusté avant subventions / Actif moyen
Rentabilité des fonds propres (ROE) :	Résultat net avant subventions / Fonds propres moyens
Rentabilité ajustée des fonds propres (AROE) :	Résultat net ajusté, avant subventions / Fonds propres moyens
Levier :	Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
Rendement du portefeuille :	Revenus du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Ratio de ch. d'exploitation :	Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Ratio de ch. de financement :	Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Coût de l'épargne :	Intérêts versés sur l'épargne et charges assimilées / Encours moyen d'épargne
Coût des emprunts :	Intérêts versés sur les emprunts et charges assimilées / Encours moyen des emprunts
Ratio de charges de provisions :	Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois
Ratio de charges d'ajustement :	Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
Encours de prêts sur actif :	Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
Autonomie financière :	Produits opérationnels/(Charges (financières, provisions pour pertes sur prêts opérationnelles + ajustements)
Taux de couverture du risque :	Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365
Taux de pertes sur prêts :	Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois

■ Echelle de notation

Note	Définition
A+	Excellent
A	L'IMF excelle dans le domaine évalué et peut servir de référence. Vision long terme d'amélioration continue. Pas de risques court ou moyen terme sur la continuité de l'exploitation. Risques long terme très bien suivis et contrôlés.
A-	
B+	Bon
B	Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.
B-	
C+	Minimum requis
C	Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
C-	
D	Insuffisant
	Procédures en place mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées / Risque à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
E	Risque de défaillance immédiate ou Très insuffisant
	Danger immédiat/latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable.