

## COOPEDU, Rwanda

La coopérative d'épargne et de crédit Duterimbere (COOPEDU) a été créée en 1997 par l'ONG Duterimbere ASBL dans le cadre de sa mission de promotion de l'entrepreneuriat féminin au Rwanda en transférant à la COOPEDU son service d'épargne et de crédit avec 419 membres fondateurs. La COOPEDU exerce ses activités dans la ville de Kigali et sa banlieue ; au 31 décembre 2007, elle comptait 28 356 membres pour un encours d'épargne de 2,98 M USD et un encours crédit de 2,06 M USD pour 1 125 emprunteurs.

### Rating GIRAFE

#### Rating

**C**

#### Tendance

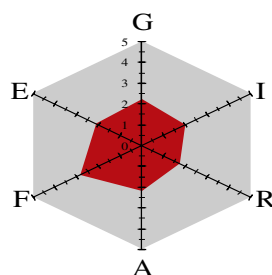
**A surveiller**

#### Date

**Avril 2008**

Valable jusqu'en mars 2009

#### Détail de la note



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

#### Contact Planet Rating

Aboubacrine Date  
adate@planetrating.com  
+221 33 821 79 39

#### Contact IMF

Denise Murebwayire  
COOPEDU Kigali  
BP 4053, Kigali, Rwanda  
+250 57 01 49  
dmurebwayire@yahoo.fr

REF:AD / 060508

#### Eléments-clé de la notation

- La COOPEDU a une coopérative rentable mais sa rentabilité est en baisse depuis l'exercice 2005, le ROA est passé de 11,4% en 2005 à 5,8% en 2006 et à 3,0% en 2007. Tous les indicateurs de performance ont eu la même tendance.
- Le PAR>30 s'est significativement amélioré grâce à un meilleur suivi du portefeuille et à un service de recouvrement dynamique. Il est passé progressivement de 16% en 2004 à 6,5% en 2007.
- Avec une part de marché de 1,7%, la COOPEDU opère exclusivement dans la ville de Kigali et sa banlieue où elle fait face à une très forte concurrence sans offrir d'avantages comparatifs spécifiques.
- La COOPEDU a décidé d'informatiser en 2008 son SIG qui est totalement manuel afin de réduire les erreurs récurrentes, de fiabiliser et sécuriser l'information.
- Le défi majeur de la COOPEDU est de produire une information totalement fiable et de renverser la tendance baissière des indicateurs de performance.

#### Tendance

La tendance « à surveiller » s'explique par la baisse des performances depuis 2005 et par la nouvelle gérance qui a pris en main la gestion de la coopérative mais n'a pas encore implémenté de nouvelles stratégies permettant d'affecter significativement les performances à court terme mais également par les enjeux liés au projet d'informatisation qui pourraient influencer sur l'activité de la COOPEDU en 2008-2009.

#### Indicateurs de performance

USD , ou en monnaie locale si précisé	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
Actif	1 568 661	2 289 264	2 839 224	3 883 924
Croissance	nd	42,6%	22,9%	35,7%
Encours de crédit	1 174 921	1 705 796	1 786 370	2 060 659
Croissance	nd	41,8%	3,8%	14,4%
Encours d'épargne	1 190 205	1 652 811	2 103 904	2 979 692
Croissance	28,1%	35,6%	26,1%	40,5%
Emprunteurs actifs	1 214	1 484	1 313	1 125
Epargnants actifs	14 012	20 584	26 466	28 356
Employés	29	34	48	50
ROE	33,7%	45,1%	23,0%	13,2%
ROA	8,0%	11,4%	5,8%	3,0%
Dettes / Fonds propres	3,28x	2,74x	3,12x	3,59x
Rendement du portefeuille	30,8%	32,3%	25,5%	21,7%
Ratio de charges d'exploitation	19,8%	14,1%	18,5%	21,1%
PAR 31-365	16,2%	16,4%	10,8%	6,5%
PAR > 365	2,7%	5,0%	5,7%	4,4%
Taux de pertes sur prêts	3,7%	5,6%	5,6%	4,7%

## Secteur de la microfinance

Le secteur national de la microfinance est relativement jeune avec un nombre important de programmes lancés au lendemain de la crise traversée par le pays, en 1994, par des organisations internationales à vocation humanitaire. Leurs activités avaient souffert d'une absence de coordination ainsi que d'une certaine imprécision quant à la nature des crédits octroyés (parfois considérés comme des dons), ce qui a engendré des taux faibles de remboursement (de l'ordre de 45%). A partir de 1995, le gouvernement rwandais a amorcé une politique de réformes du secteur financier national (renforcement des cadres légaux de coordination des activités d'intermédiation financière, libéralisation des taux d'intérêt, ouverture du secteur financier aux banques étrangères, etc.) et de la microfinance, en particulier, par la désignation de la Banque Nationale du Rwanda (BNR) comme organe de réglementation et de supervision du secteur.

La réglementation du secteur est aujourd'hui articulée autour de la loi N°08/99, qui concerne l'ensemble des établissements financiers du pays, et les instructions N°06/2002 et N°05/2003, spécifiques aux institutions de microfinance. Elle définit les types de statuts (coopérative, SARL ou SA) pouvant être adoptés pour mener des activités de microcrédit ainsi que les exigences attachées au choix de chaque statut. Une des difficultés majeures relevées pour les statuts de type sociétal (SA ou SARL) concerne le montant important de capital minimum (300 M FRW soit 381 K EUR) à constituer avant fin décembre 2007 pour être en mesure de poursuivre des activités de microfinance dans le pays.

En juin 2005, la BNR estimait le nombre d'IMF à 230 au niveau national, dont 149 appartenant au réseau des Banques Populaires du Rwanda (BNR). Elles présentaient, en juin 2006, un encours de crédit global de 59 M FRW (74,9 K EUR) et un encours d'épargne de 65 M FRW (82,5 K EUR), qui correspondent respectivement à 24% de l'ensemble des financements de l'économie et 25% de la mobilisation de l'épargne. Le taux de pénétration du secteur reste toutefois relativement faible avec seulement 21% des personnes vivant sous le seuil de pauvreté ayant accès aux services de microfinance. Le secteur financier national comprend, hormis les IMF, six banques commerciales, une banque nationale de développement, une banque hypothécaire et quatre compagnies d'assurance. L'activité de microfinance se caractérise par la concentration importante des IMF dans les zones urbaines et semi urbaines (Kigali, Gitarama, Ruhengeri et Gisenyi) et beaucoup moins dans les zones rurales où vivent près de 80% des habitants. De même, la plupart des IMF présentent une faible maturité institutionnelle (mauvaise gouvernance, manque de capacité

en ressources humaines, en financements, etc.) qui reste un défi à relever.

Le secteur est soutenu par plusieurs acteurs multilatéraux (la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la Banque Africaine de Développement), des partenaires bilatéraux (USAID, Coopération Belge, Canadienne, etc.) ainsi que des ONG internationales (Care International, World Vision, Aquadev, Terrafina, World Relief en partenariat avec Hope International, etc.). En 2005, leurs investissements totaux étaient estimés à 100 M USD, sur les 400 M USD investis dans le secteur financier national.

L'ACDI, par un projet d'appui à la microfinance 2001 - 2008, a investi près de 5 M USD dans le secteur de la microfinance au Rwanda. Pour la période 2008-2013, le FED totalise un montant de 290 K EUR pour l'aide générale accordée à la Stratégie de Développement Economique et de Réduction de la Pauvreté (SDERP). La Belgique a dégagé pour la période 2007-2010, un montant de 140 M EUR d'aide au développement ainsi que 2,5 M EUR pour le secteur de la microfinance sous forme de ligne de crédit.

L'essentiel des institutions opérant dans le pays se sont regroupées au sein de l'Association des Institutions de Microfinance du Rwanda (AMIR) et certaines d'entre elles sont membres de réseaux internationaux tels que MAIN, WOCCU, etc.

## Environnement politique et économique

L'économie rwandaise a beaucoup évolué depuis la fin du génocide en 1995, avec un taux de croissance annuel de 5 à 6% grâce aux réformes entreprises par le gouvernement (agriculture, infrastructures, tourisme, formation, etc.) et à l'aide extérieure. La croissance devrait se maintenir à 4,8% pour 2008, loin de l'objectif de 7% fixé par le gouvernement.

L'économie est traditionnellement fondée sur l'agriculture qui représente un peu plus de 40% du produit intérieur brut (PIB) et entretient 90% de la population. Toutefois, il faut noter que sa part dans l'économie est en diminution au profit des autres secteurs: mines, commerce, BTP, industrie manufacturière et exploitation forestière. Les comptes extérieurs affichent de larges déficits, en effet, la bonne tenue des exportations de minerais ainsi que de café et de thé ne compensent pas l'augmentation des importations de biens d'équipement et l'envolée de la facture pétrolière. En outre, en dépit du développement de l'activité touristique, la balance des services reste grevée par les coûts de transports induits par l'enclavement du pays. Dans ce contexte, les besoins de financements interne et externe demeurent largement couverts par l'aide internationale. Celle-ci s'est

traduite en 2006 par une substantielle annulation de la dette extérieure dans le cadre des initiatives PPTE et IADM.

Cependant, les prévisions économiques sont positives, en partie soutenue par la hausse des exportations, de l'investissement public, de la consommation privée et la stabilité du Franc rwandais (FRw) par rapport aux monnaies étrangères (Euro) en partie grâce aux aides internationales des donateurs.

La situation politique est relativement stable. On observe des progrès en matière de gouvernance avec la mise en place d'une nouvelle politique territoriale et administrative, l'organisation d'élections (locales et municipales), la mise en place d'un processus d'apaisement et de réconciliation, et l'abolition de la peine de mort en 2007. Des efforts ont été faits sur le plan régional, depuis juin 2007, le Rwanda a intégré le marché régional de la Communauté d'Afrique de l'Est.

**Notation Fitch (monnaie étrangère long terme): B-**  
**Notation Pays Coface: D**

(En millions USD)	2004	2005	2006	2007 (e)	2008 (p)
Croissance économique (%)	4	6	5,3	4,5	4,6
Inflation (%)	12	9,2	8,8	8,2	7,5
Solde public / PIB (%)	-12,1	-13,4	-12,7	-15,4	-16,5
Exportations	98	125	142	153	166
Importations	276	374	438	570	577
Balance commerciale	-178	-249	-295	-417	-411
Balance courante / PIB (%)	-18,2	-19,4	-17,6	-20,6	-18,4
Dette extérieure / PIB (%)	92	71	15	15	16
Service de la dette/exports BS (%)	9,6	7,2	3,5	1,5	1,3
Réserves en mois d'importation	6,3	6,2	5,5	5,1	5,2

Source: COFACE [www.cofacrating.com](http://www.cofacrating.com); données reproduites avec l'autorisation de COFACE, actionnaire de Planet Rating. Les données 2007 sont une estimation et 2008 une prévision; FMI (PIB/hab).

## Présentation de l'institution

### Statut juridique, supervision et audit

La COOPEDU est une coopérative créée en 1997 par l'ONG DUTERIMBERE ASBL. Elle a acquis sa personnalité juridique en avril 2005 et l'agrément de la Banque Nationale du Rwanda (BNR) en septembre 2005. Dans le cadre de la supervision des IMF, celle-ci vient de clôturer une mission de vérification à la COOPEDU en avril 2008.

Les comptes de la coopérative sont audités par un commissaire aux comptes agréé pour les IMF, la CEGEAC

SA, représentée par Mr RUSANGANWA Aloys, qui vient de finir son mandat en 2007.

### Propriété

La COOPEDU est une coopérative qui appartient à l'ensemble de ses membres. Duterimbere ASBL est aujourd'hui un membre et n'est membre d'aucun organe. La coopérative dispose d'un conseil d'administration (CA) de 9 membres élus pour un mandat de 3 ans renouvelables une fois, d'un conseil de surveillance (CS) de 3 membres élus pour un mandat d'un an et d'un comité de crédit (CC). L'assemblée générale (AG) composée des délégués des membres se réunit une fois par an.

### Subventions

La COOPEDU a bénéficié de plusieurs subventions, lignes de garanties et de programmes d'assistance technique depuis sa création. Une subvention du ministère du genre et de la promotion de la femme de 72 M FRW (125 K USD) était reçue en 2000 dont 42 M FRW restitués en 2003 après le lancement des produits CFE et GEC, et une autre de RABOBANK pour l'acquisition d'ordinateurs d'un montant de 3,2 M FRW a été reçue en 2004

### Composition du financement

La structure de financement de la COOPEDU est dominée par l'épargne qui couvre 77% de son financement et les fonds propres qui comptent pour 22%.

### Equipe de direction

L'équipe de direction est dirigée par une gérante assistée par un chef de service comptable, un auditeur interne et un responsable juridique et contentieux. La gérante, titulaire d'une licence en gestion était conseiller technique à la Banque Populaire du Rwanda et a été formée par le WOCCU. Elle a rejoint la COOPEDU en septembre 2007.

### Organisation

La COOPEDU est organisée à deux niveaux :

- Le siège situé à Kiyovu à Kigali qui consolide l'information comptable et du portefeuille de crédit des quatre agences, consolide les états financiers, s'occupe du recrutement et de la formation, supervise et contrôle les agences, met en application les stratégies définies par le CA et entretient les relations avec les partenaires externes (gouvernements, banques, organes de supervision, etc.). La COOPEDU exerce ses activités dans la ville de Kigali ce qui permet au siège d'avoir un suivi rapproché des agences mais aussi une centralisation des décisions.
- Les quatre agences (Konogo-siège, Nyabugogo, Remera et Centre ville) sont les véritables centres d'exploitation ;

ils sont chargés de mettre en œuvre la politique commerciale de la coopérative. Le processus de sélection des demandes de crédits et la préparation des dossiers se fait au niveau de chaque agence et des comités de crédits internes sont tenus au niveau de chaque agence pour un minimum de 10 dossiers dont les montants ne dépassent pas 2 M FRW (3 636 USD). Ces comités internes sont présidés par la gérante de COOPEDU assistée par le responsable juridique. Les agents de crédit dont les dossiers sont examinés participent au comité. Toutefois, pour accroître la fréquence des comités internes, la direction de la COOPEDU a décidé de ne plus attendre d'avoir 10 dossiers mais de tenir régulièrement les comités, une fois par semaine, à partir de mai 2008.

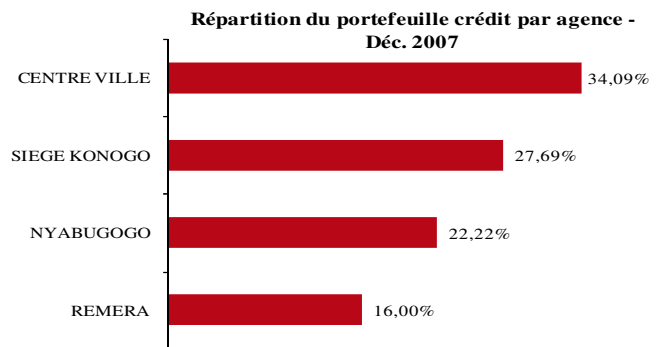
Les crédits dont les montants sont supérieurs à 3 636 USD sont présentés au CC composé de 4 membres qui se réunit au siège une fois par mois.

Le système d'information étant totalement manuel, à chaque caissière est adjoint un assistant comptable qui saisit toutes les opérations de caisse dans des journaux comptables dédiés et sur les fiches cartonnées des clients. Ces journaux sont vérifiés en fin de journée avec les arrêtés de caisse. Toutes les opérations sur les dépôts à vue des clients sont contrôlées par un auditeur qui procède à une seconde saisie sous Excel. Les comptables des agences préparent les états financiers à partir des journaux comptables et du fichier du portefeuille préparé par les agents de crédits en fin de mois. Les états financiers des agences sont envoyés avant le 10 de chaque mois au siège pour consolidation.

### Pénétration du marché

Le champ d'action de COOPEDU couvre la ville de Kigali et l'ancienne province de Kigali rural. Avec ses quatre agences dans la ville de Kigali, la COOPEDU a une part de marché de 1,6% de l'ensemble des crédits octroyés par le secteur de la microfinance dans le pays et 1,7% des dépôts.

L'agence Konogo au siège est la première qui a été ouverte, elle se situe à Kiyovu dans le secteur Mihima. La seconde est Nyabugogo, district de Nyarugenge, la troisième Remera, district de Gasabo et la quatrième située au centre ville ouverte en mars 2006.

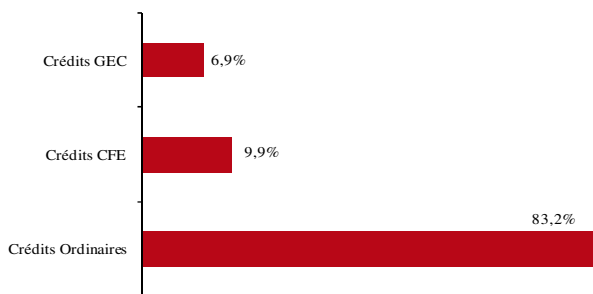


### Produits et services

La COOPEDU offre une gamme de produits d'épargne et de crédit à ses membres :

- Les Crédits Ordinaires (CO) d'un montant maximum de 10 M FRW (18 K USD) pour une durée de un à trois ans au taux d'intérêt dégressif de 20% avec des remboursements mensuels. Ces prêts sont garantis par des biens immobiliers qui sont considérés comme non bancables par les banques classiques. Une commission de 1% est perçue à la mise en place du prêt ; des pénalités de retard de 2,7% par mois sont appliquées sur les sommes dues. Le TEG pour les CO varie de 21,5% à 23%.
- Les Crédits Femmes Entrepreneurs (CFE) d'un montant maximum de 3,6 K USD destinés aux femmes micro entrepreneurs et commerçantes ; ces prêts sont octroyés au taux de 13% l'an flat pour une durée de 12 mois. Des garanties mobilières sont requises ainsi qu'un apport personnel de 30% et une épargne progressive de 20% sur la durée du prêt. En cas de retard de paiement, une pénalité de 3% par mois est appliquée sur les montants dus. Le TEG pour les CFE est autour de 175% en prenant en compte l'épargne nantie et non rémunérée.
- Les Crédits aux Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC) d'un montant maximum de 3,6 K USD par groupement et d'une durée maximale de 12 mois, ces prêts sont octroyés au taux de 13% l'an flat avec une pénalité de retard de 3% par mois sur les sommes dues. Un apport de 5% est requis pour les prêts inférieurs à 180 USD et une épargne progressive de 10%. Pour les prêts supérieurs à 180 USD, un apport de 10% est demandé ainsi qu'une épargne progressive de 20%. Les remboursements sont hebdomadaires et la solidarité du groupe constitue la garantie. Cependant en 2008, la COOPEDU a souhaité renforcer cette garantie en demandant l'engagement des conjoints ou une garantie mobilière. Le TEG pour les GEC est d'environ 50%.
- Les dépôts à vue qui ne sont pas rémunérés. Ils sont composés de l'épargne à vue des membres et de l'épargne nantie.
- Les dépôts à terme de 3 à 12 mois sans limite de montants à placer. Les taux varient de 6% à 11% en fonction du montant et de la durée.

Répartition du portefeuille par produit - Déc.2007



## Réseaux et affiliations

La COOPEDU est membre de l'Association Rwandaise des IMFs (AMIR).

## ■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « c »

### Prise de décision

La prise de décision est plutôt efficace en raison de l'engagement des membres du CA et du CC ainsi que de la structure de propriété qui donne le même pouvoir aux membres. Les membres du CA partagent les mêmes visions stratégiques et sont en majorité motivés par la réussite de l'institution. Ils sont tous des membres de longue date et sont des professionnels des banques et établissements financiers, des ONG et du milieu des affaires et apportent leurs expertises respectives à la coopérative.

L'AG, par contre, ne remplit pas tous ses rôles ; elle n'est pas impliquée dans le choix des auditeurs externes ou de leur révocation et la tenue des deux réunions annuelles légales n'est pas respectée.

La délégation de pouvoir à la gérante et le contrôle exercé sur les points essentiels par le CA comme les conventions qui lient COOPEDU, les investissements et les contrats de prêts donnent une bonne balance dans la prise de décision. Le CA se rencontre régulièrement mais les réunions ne sont pas toujours suivies de procès verbaux et les décisions ne sont pas toujours formalisées ce qui limite le suivi de leur application. Toutefois, il n'y a pas de conflits d'intérêt entre les membres qui ont clairement défini les objectifs de la coopérative.

Les procédures de prise de décision sont claires et sont suivies par le CA et la gérante, ce qui assure une bonne transparence. Cependant quelques faiblesses ont été notées dans le processus de prise de décision :

- Les rapports produits par l'équipe de direction sont fiables et d'une grande utilité pour la CA et la gérante mais sont insuffisants pour une prise de décision rapide et pour permettre au CA de jouer pleinement son rôle de

contrôle. Les états financiers sont produits avec beaucoup de retard, aucun rapport d'activités n'est préparé, les rapports d'audit et de contrôle ne couvrent pas les risques stratégiques de la coopérative.

- Les réunions du CS sont irrégulières ; aucune n'a été tenue en 2007.
- Les relations avec l'ONG fondatrice, Duterimbere ASBL pourraient éventuellement évoluer en cas de transformation de la coopérative en SA et créer des conflits d'intérêt mais cette transformation n'est pas encore prévue.

### Planification

La planification à COOPEDU est plus axée sur le court terme que sur le moyen terme. En effet la coopérative n'a pas de plan stratégique à moyen terme, ce qui limite la visibilité sur la stratégie de la coopérative et est à l'origine de certains problèmes dans les orientations stratégiques, les priorités dans la gestion et le suivi des activités.

Toutefois, les objectifs à court terme sont bien définis et connus ; un plan d'action 2008 avec des projections basées sur une analyse approfondie de la situation de la coopérative a été préparé et est en phase d'application. Mais ce plan ainsi que le budget annuel ne sont pas assez détaillés pour permettre une bonne compréhension et une acceptation par l'ensemble de l'équipe de direction.

Le suivi budgétaire est correctement effectué mais doit être renforcé avec une implication plus formelle du CA.

### Equipe de direction

L'équipe de direction est compétente et expérimentée mais a besoin de renforcer ses capacités en leadership principalement au niveau du service comptable et de la gestion des agences.

La gérante, arrivée en septembre 2007 après une période de vacance de ce poste de 6 mois s'est appuyée sur l'équipe de direction qui dispose d'éléments compétents pour avoir une prise en main effective de ses fonctions.

Par contre, les chefs d'agences n'exercent pas leur rôle de dirigeants et de responsables chargés d'appliquer et de contrôler la politique commerciale de la coopérative. Ils sont plus de simples agents de crédits que des représentants de la gérance. Un renforcement de capacités est nécessaire pour les chefs d'agences et le middle management (chefs d'agences, comptables, auditeurs juniors) pour mieux assister l'équipe de direction en comptabilité, audit et contrôle et en analyse de crédit.

L'équipe de direction élargie aux chefs d'agence se réunit deux fois par mois, mais les réunions ne sont pas formalisées

par des procès verbaux. Elle bénéficie d'un bon climat qui permet des échanges continus avec une certaine cohésion.

### Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines à COOPEDU est purement administrative. Il n'y a pas de gestion prévisionnelle et stratégique du personnel.

Une évaluation sommaire du personnel a été effectuée en 2007 mais cela n'a pas permis d'établir d'une manière claire les performances des employés. Le personnel de support a un réel besoin de formation mais aucun plan de formation n'a encore été élaboré.

Toutefois, les procédures de recrutement sont transparentes et les employés sont en majorité très attachés à la coopérative malgré le niveau des salaires qui est toujours relativement faible.

### ■ Information

---

Information est noté « c »

La COOPEDU a un système d'information entièrement manuel mais qui est bien élaboré et consistant avec des améliorations progressives qui permettent un suivi et une correction des données. Cependant, la fréquence des erreurs liées à l'inattention, le manque de compétence ou dans certains cas à des fraudes affectent la fiabilité de l'information c'est pourquoi des séries de contrôles lourds et fastidieux sont nécessaires pour donner une fiabilité à l'information produite acceptable.

En effet, les informations sur le portefeuille ainsi que celles sur la comptabilité comportent beaucoup d'erreurs et nécessitent une revue systématique pour leur garantir une certaine fiabilité, ce qui rend difficile la production à temps des états comptables et des rapports sur le portefeuille.

L'information n'est pas à jour car l'enregistrement des écritures comptables dans le grand livre se fait avec une à deux semaines de retard et le fichier du portefeuille n'est renseigné qu'une fois par mois. L'absence de rapprochements entre les soldes du grand livre et les totaux des fiches clients (épargne et crédit) réduit la fiabilité.

Toutefois, les principaux indicateurs pour la gestion du portefeuille et pour l'analyse financière sont produits et permettent un suivi efficace des performances.

S'agissant de la sécurité de l'information, de grands manquements ont été relevés :

- L'accès aux ordinateurs n'est pas protégé par des mots de passe, les fichiers sont accessibles à des agents non concernés et les locaux sont également accessibles.

- Les fiches cartonnées des clients ainsi que les dossiers clients sont accessibles à tous.
- Les dossiers archivés sont en grande partie mal conservés et certains sont exposés à l'humidité.
- Les documents sensibles comme les PV ne sont pas totalement sécurisés.

La COOPEDU a décidé d'informatiser ses opérations en 2008 et a choisi le logiciel ADBanking ce qui permettra d'améliorer la qualité de l'information mais le plan d'implémentation n'est pas encore finalisé et le coût définitif n'est pas encore arrêté. Une commission pour l'informatisation a été mise sur pied ; elle est composée de deux membres du CA, de la gérante, du chef du service juridique et contentieux.

### ■ Risques

---

Risques: identification et contrôle est noté « d »

### Procédures et contrôle interne

La COOPEDU a un manuel de procédures qui date de 2003 et qui n'est pas utilisé. Les pratiques de travail ne sont donc pas standardisées et le contrôle des opérations, quoique systématique, présente des faiblesses :

- Les opérations de caisse sont bien contrôlées et les contrôles sont généralement bien formalisés mais des erreurs de saisie ou d'imputation sont régulièrement relevées.
- Les saisies comptables basées sur les journaux manuels ne sont pas à jour et les rapprochements avec le fichier du portefeuille ne se font pas régulièrement.
- Les opérations sur l'épargne des clients sont toutes contrôlées mais le grand livre épargne n'est pas rapproché avec le total des fiches épargne.
- Les rapprochements bancaires ne sont pas effectués.
- Il n'y a pas de procédures pour l'approvisionnement des caisses en espèces ni de plafonds pour les sommes à conserver au niveau des caisses secondaires.
- Toutefois, la gestion des clés du coffre est réglementée par une note de service datant de 2006 mais celle-ci n'est pas toujours suivie et le coffre se trouve à un endroit accessible à l'ensemble du personnel.

Malgré les contrôles effectués, certaines erreurs ne sont pas décelées par le contrôle interne ; les missions d'audit interne permettent de faire les corrections nécessaires sans toutefois pouvoir garantir l'absence totale d'erreurs.

### Audit interne

L'audit dépend de la gérance et est dirigé par un auditeur expérimenté assisté de deux auditeurs juniors mais ceux-ci se limitent au contrôle des dépôts à vue.

L'audit ne couvre pas tous les risques, il se limite à des missions d'investigation et à un audit des opérations. Les missions sont plus axées sur des fautes constatées, des erreurs à élucider mais pas sur un contrôle global de l'application des procédures et de bonnes pratiques.

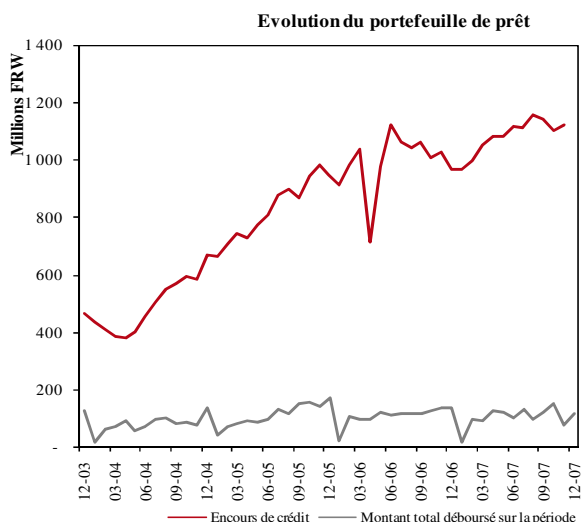
La COOPEDU est fortement exposée au risque de fraudes au niveau des opérations de caisse, plusieurs malversations ont déjà été commises en 2007 ; il s'agit de faux en écritures sur les fiches clients et de retraits frauduleux. Ces fraudes ont été sanctionnées mais les risques sont toujours élevés.

Par ailleurs, le suivi par l'audit des recommandations du CA n'est pas effectué et l'identification de nouveaux risques commerciaux, légaux, et de sécurité est à renforcer. L'audit ne fait pas un reporting direct au CA, il rend compte à la gérance.

Les rapports d'audit externe sont assez détaillés et renforcent l'audit interne mais le suivi des recommandations n'est pas formalisé dans un plan d'action validé par le CA.

## ■ Activités

Activités: produits et services est noté « c »



## Evolution et composition du portefeuille

Le portefeuille de prêt a considérablement augmenté entre 2003 et 2005 avec une croissance moyenne de 43% l'an. En 2006 avec la crise des IMF et les restrictions sur les crédits, l'encours avait fortement baissé pendant un trimestre avant de retrouver son niveau initial. De 2006 à 2007, la croissance du portefeuille est plus modeste mais nous avons noté une diminution de 14% du nombre de prêts actifs. L'encours moyen par client a donc sensiblement augmenté durant la période avec une croissance de 17% en 2006 et de 33% en 2007. L'évolution du portefeuille correspond à l'évolution des besoins financiers des clients qui demandent des prêts de

montants plus élevés mais pas à une augmentation du nombre des emprunteurs.

Sur la place de Kigali, la COOPEDU fait face à une concurrence de plus en plus forte mais bénéficie d'une bonne réputation qui lui permet de conserver un portefeuille stable mais elle n'a pas défini une stratégie commerciale efficace pour sécuriser et accroître sa part de marché.

Les produits de crédits offerts sont adaptés aux besoins des clients à l'exception des GEC qui sont de moins en moins adaptés aux attentes des citadines ce qui fait baisser l'encours de ce produit depuis 2005. La conception de nouveaux produits est lente et le marketing est encore très faible.

## Gestion du portefeuille de prêt

La méthodologie permet d'avoir des décisions de crédit qui sont correctement renseignées mais l'analyse reste sommaire :

- L'analyse des demandes de crédit est très approximative ; les capacités de remboursement des clients ne sont pas bien examinées ainsi que celles des cautions.
- Les valeurs des garanties proposées sont estimées arbitrairement par les agents de crédit et ne sont pas confirmées par des experts.
- L'utilisation des fonds n'est pas toujours précisée principalement pour les crédits CFE pour lesquels à chaque nouveau cycle le client peut obtenir le double du crédit précédent jusqu'à un plafond de 3 600 USD fixé pour ce type de crédit.

Les agents de crédit n'ont pas tous l'expertise requise pour assurer une gestion dynamique du portefeuille et un suivi commercial efficace. La supervision des agents de crédit n'est pas effectuée dans le cadre d'un programme commercial bien défini et ils n'ont pas d'objectifs chiffrés.

Le suivi du portefeuille est assuré par les agents de crédit qui attendent la fin du mois pour saisir les opérations dans un fichier Excel appelé « Compilation ». La saisie d'opérations effectuées sur une longue durée et enregistrées sur des fiches cartonnées et dans des journaux est fastidieuse et les risques d'erreurs, d'omissions ou de pertes de données sont très élevés. Les informations de ce fichier ne sont pas systématiquement rapprochées aux fichiers de la comptabilité ce qui limite sa fiabilité. Des erreurs peuvent ne jamais être décelées sans une réclamation de la part des clients.

Toutefois, les fiches clients sont classées par date de remboursement ce qui permet de suivre au jour le jour les crédits en retard.

La COOPEDU a un système efficace de gestion des crédits en souffrance. Les agences produisent des rapports bimensuels sur les crédits en retard ce qui permet un suivi rapproché. Le service juridique et contentieux a pu recouvrer des montants substantiels sur les crédits radiés et a redynamisé le recouvrement ; néanmoins plusieurs étapes dans le processus de recouvrement ne sont pas respectées et les dossiers des clients ne contiennent pas toujours des renseignements sur les efforts de recouvrement effectués<sup>1</sup>.

### Risque de crédit

La qualité du portefeuille s'améliore d'année en année, le PAR>31 est passé de 16% en 2005 à 10% en 2006 et à 6,5% en 2007 grâce aux efforts dans le recouvrement et à un meilleur suivi du portefeuille mais surtout à une meilleure organisation des comités de crédit. Tous les crédits en retard de plus de 365 jours sont rayés.

La grande concentration du portefeuille en crédits ordinaires ne représente pas un risque réel car il concerne des clients intervenant dans plusieurs secteurs économiques. Les stratégies définies pour diversifier le portefeuille n'ont pas encore donné leurs fruits

La COOPEDU rééchelonne les prêts sur demande du client<sup>2</sup> mais les intérêts sont capitalisés et enregistrés en produits alors que la probabilité de recouvrement est inconnue et que la durée du prêt est supérieure à un an. En 2007, les prêts rééchelonnés étaient de 15 M FRW (27 900 USD) ; soit 1,34% du portefeuille mais les produits ont été surévalués<sup>3</sup>.

La COOPEDU annule tous les prêts en retard de plus de 365 jours. En 2007 le taux de prêts rayés était de 4,7%. Mais elle a pu recouvrer un montant supérieur sur les prêts rayés en 2006.

### Couverture du risque de crédit

La COOPEDU a un taux de couverture de risque de 26% pour le PAR>31 mais ceci est complété par l'épargne obligatoire qui couvre 7% de l'encours.

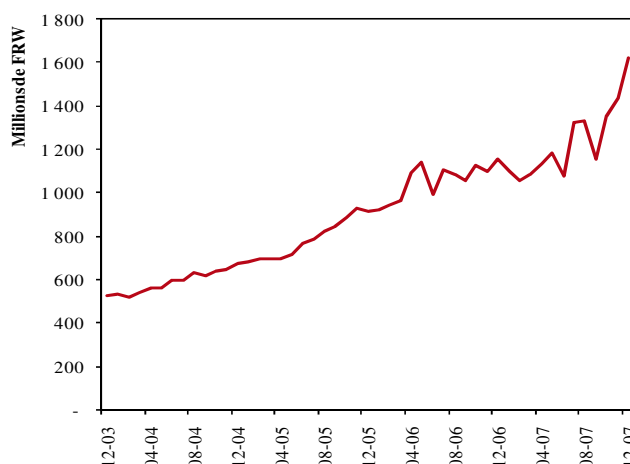
Les crédits ordinaires sont garantis par des biens immobiliers qui ne sont pas bancables ; ce sont des titres coutumiers et non des titres fonciers ce qui rend impossible une inscription hypothécaire, toutefois, une saisie et une vente forcée sont possibles et permises. Cependant, il est difficile d'établir la valeur exacte de ces garanties car leur valorisation est arbitraire. Elle n'est pas effectuée par un expert mais par l'agent de crédit sur simple estimation.

La COOPEDU cherche à respecter les niveaux de provisionnement recommandés mais la non prise en compte des prêts rééchelonnés fausse le calcul des provisions à constituer.

Les autres types de prêt, CFE et GEC sont respectivement garantis par des biens mobiliers et par la caution solidaire. Les cautions solidaires ont été difficilement mobilisables et les garanties mobilières (stocks et fonds de commerce) n'ont jamais pu être réalisées.

### Evolution et composition de l'épargne

Evolution de l'encours d'épargne



L'épargne a également considérablement augmenté ces dernières années. De 2006 à 2007, la croissance était de 40%. Cette performance concerne aussi bien l'épargne à vue que l'épargne à terme. L'ouverture de l'agence du centre ville a sensiblement contribué à l'augmentation de l'encours d'épargne en 2007 mais également avec la fermeture de plusieurs IMF en 2006, la COOPEDU a attiré de nombreux épargnants. Toutefois, ce niveau de croissance ne devrait pas continuer pour les exercices à venir.

L'épargne à vue constitue 77,4% de l'épargne globale, les dépôts à terme 17,6% et l'épargne nantie compte pour 0,5%. Seuls les dépôts à terme sont rémunérés ; ainsi, le coût de l'épargne était de 1,4% en 2007. La rémunération moyenne des dépôts à terme est de 8,4% ce qui est supérieur au taux perçu par la COOPEDU sur ses propres dépôts à terme dans les banques.

<sup>1</sup> Les lettres de rappel ne sont pas classées dans les dossiers clients ni les mémos suite aux visites des agents de crédit.

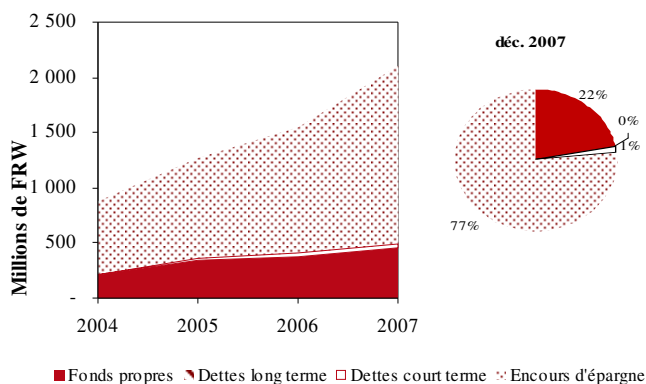
<sup>2</sup> Les rééchelonnements sont accordés par les chefs d'agence ou par la gérante et non par l'instance qui avait accordé le crédit.

<sup>3</sup> Les inspecteurs de la BNL ont recommandé une comptabilisation correcte de ses intérêts à recevoir.

## ■ Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »

Structure de financement



### Risques de marché

- La COOPEDU n'est pas exposée à un risque de taux car elle n'a effectué aucun emprunt et les taux appliqués sur l'épargne sont fixes.
- La COOPEDU n'est pas exposée à un risque de change car l'épargne est en monnaie locale.
- Il n'y a pas de gestion actif/passif à la COOPEDU qui a besoin de plus d'expertise pour assurer une bonne gestion stratégique des risques de maturité et de la trésorerie.

### Risque de liquidité

La trésorerie est gérée d'une manière très simple : une partie des excédents est placée en DAT auprès des banques locales. Ces placements ne sont pas basés sur des projections précises de plus de 6 mois sur la trésorerie, car il n'y a pas de gestion prévisionnelle de la trésorerie.

La centralisation des fonds au niveau du siège est efficace avec un suivi effectué par la caissière principale qui approvisionne au besoin les agences.

Les liquidités constituent 46% de l'actif total et couvrent 77% de l'épargne. Cette situation très confortable limite le risque de tensions de trésorerie.

Avec le financement de 75% des crédits ordinaires dont la durée varie de 12 à 36 mois par l'épargne à vue, la COOPEDU fait face à un risque potentiel de maturité mais la situation de trésorerie très confortable aide à limiter ce risque.

## Capitalisation et stratégie de financement

La structure de financement est classique pour les coopératives indépendantes. L'épargne compte pour 77% des financements et les fonds propres pour 22%.

Avec des fonds propres de 460 M FRW (836 K USD), la COOPEDU est en adéquation avec le capital minimum requis (Accords de Bâle II) avec un ratio de fonds propres de 40% des actifs pondérés.

Les sources de financement ne sont pas diversifiées. Pour l'instant, la COOPEDU se finance exclusivement à partir de l'épargne et de ses fonds propres. La stratégie de financement présente quelques faiblesses :

- Les besoins de financement à moyen terme ne sont pas définis mais la coopérative se finance principalement avec l'épargne
- La COOPEDU n'est pas en contact avec des bailleurs potentiels ou des partenaires financiers.
- Les pouvoirs de négociation des dirigeants ne sont pas encore éprouvés.

## ■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « c »

### Analyse de la rentabilité

La COOPEDU est une coopérative rentable mais depuis 2005, la tendance générale est à la baisse des indicateurs de performance. Le rendement de l'actif baisse pendant que le ratio des charges d'exploitation augmente.

Le ROA est passé de 11,4% en 2005 à 5,8% en 2006 et a chuté à 3,0% en 2007. Cette baisse provient essentiellement de la réduction des taux d'intérêt sur les prêts ordinaires de 30% à 20% l'an. L'impact est d'autant plus important que les prêts ordinaires constituent 83% du portefeuille. Cette tendance est également due à l'augmentation des charges d'exploitation en 2006 et 2007 suite aux recrutements effectués et à l'augmentation des salaires en 2007. Le revenu net a ainsi enregistré une baisse de 33%.

L'augmentation du portefeuille durant cette période n'a pas pu couvrir les pertes occasionnées par la baisse des taux d'intérêt. Le nombre de crédits actifs s'est réduit considérablement sur ces deux dernières années pendant que l'encours moyen par emprunteur passait de 1 361 USD en 2006 à 1 832 USD en 2007, soit + 34% ce qui contribue à accroître le risque sur le portefeuille.

L'autonomie financière qui était à 170% en 2005 s'est progressivement effritée pour atteindre 125% en 2007 suivant ainsi la tendance baissière des revenus sur prêts.

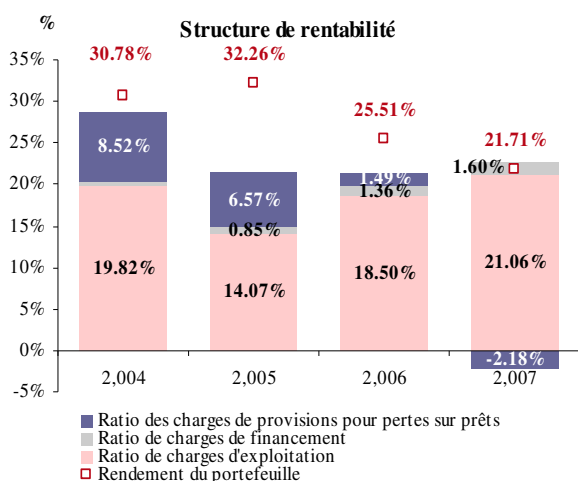
La qualité des revenus de la COOPEDU est faible en raison de ses limites géographiques et l'institution ne couvre pas un secteur d'activité ou une cible de clientèles spécifique pouvant lui permettre d'avoir un réel avantage compétitif. De plus, elle peine à créer de nouveaux produits ou à adapter les produits qui ont atteint leur maturité (GEC) pour mieux satisfaire les besoins de financement de ses clients en termes de durée et de plafond de crédits. Enfin, l'équipe commerciale est faible et la COOPEDU fait face à une concurrence de plus en plus forte sur un marché restreint. Elle est autorisée à opérer seulement à Kigali et sa banlieue où sont installées des IMF de plus grande taille et des banques intervenant dans le secteur de la microfinance, ce qui l'a poussé à réduire ses taux d'intérêt de 30% à 20% sur les CO

*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.*

La COOPEDU n'a pas pu améliorer sa rentabilité pour les raisons suivantes :

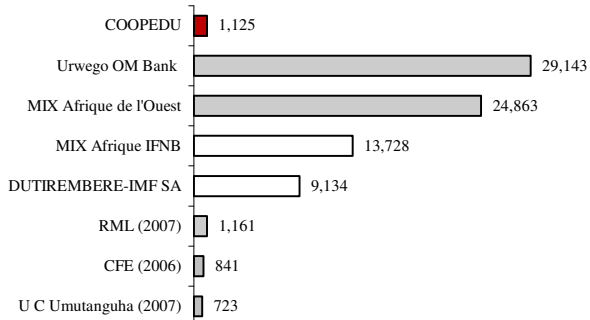
- Une politique commerciale très timide qui n'a pas réussi à augmenter le nombre d'emprunteurs.
- Une très faible optimisation des ressources financières disponibles. Le portefeuille représentait 51% de l'actif total pendant que les disponibilités constituaient 46% en 2007.
- Une rémunération des dépôts à terme à la COOPEDU parfois supérieure à celle payée à la coopérative sur ses propres DAT dans les banques commerciales.
- Une forte augmentation des charges d'exploitation (59% en 2006 et 22% en 2007) avec l'ouverture d'une nouvelle agence, les recrutements, l'augmentation des salaires et le maintien d'opérations structurellement déficitaires (bureau de change à l'agence du centre ville).
- Une concentration du portefeuille de prêts sur un produit peu rentable, le CO qui représente 83% de l'encours.

L'évolution de la rentabilité à la COOPEDU est négative ; la même tendance devrait continuer si aucune nouvelle politique commerciale n'est adoptée et si le nombre d'emprunteurs diminue d'année en année.

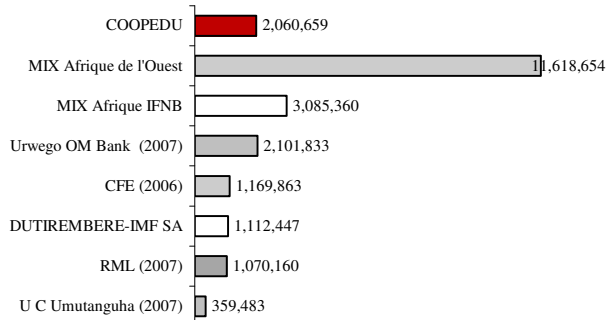


## Benchmarking

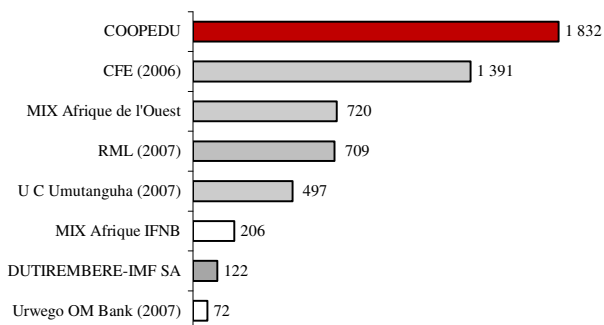
**Emprunteurs actifs**



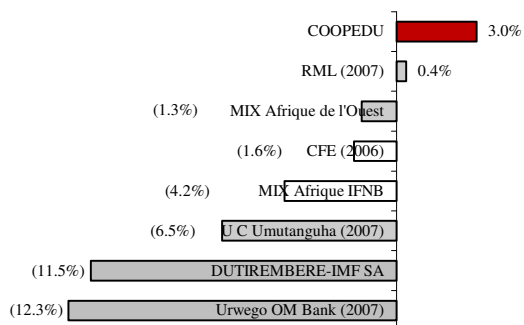
**Encours de crédit**



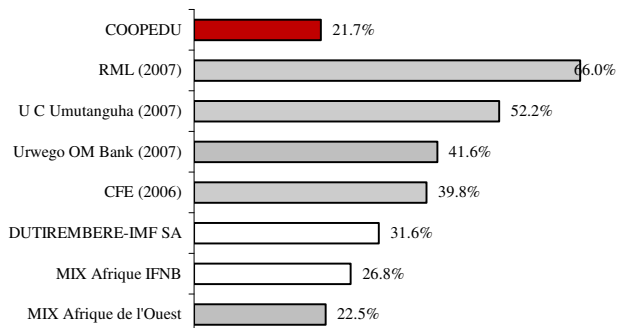
**Encours moyen par client**



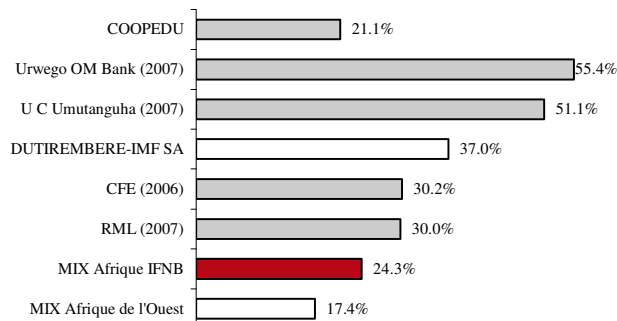
**ROA**



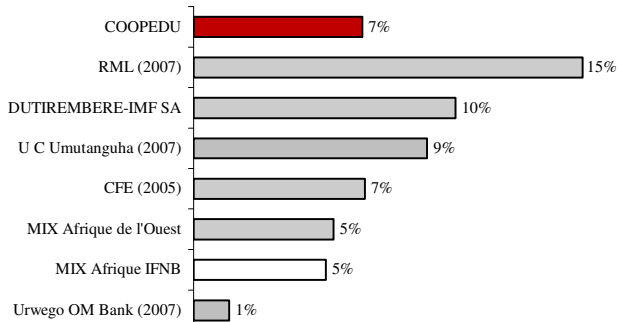
**Rendement du portefeuille**



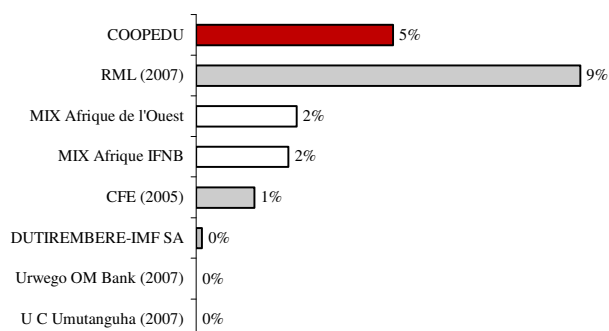
**Ratio de charges d'exploitation**



**PAR 31-365**



**Taux de pertes sur prêts**



## ■ Indicateurs de performance

Données en USD, sauf indication contraire

	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
<b>Portefeuille de prêt</b>				
<b>Evolution du portefeuille</b>				
Encours de crédit	1 174 921	1 705 796	1 786 370	2 060 659
Encours de crédit (RWF)	666 015 451	944 529 998	980 096 035	1 121 453 446
Evolution		41,8%	3,8%	14,4%
Encours de prêt moyen	855 564	1 470 881	1 804 552	1 958 680
Emprunteurs actifs	1 214	1 484	1 313	1 125
Evolution	?	22,2%	(11,5%)	(14,3%)
Encours moyen par client	968	1 149	1 361	1 832
% du PIB par habitant	447,0%	469,0%	520,4%	652,0%
Prêt moyen au déboursement	1 618	2 039	2 254	1 645
% du PIB par habitant	747,5%	832,0%	862,1%	585,5%
<b>Qualité du portefeuille</b>				
Prêts rééchelonnés				1,4%
PAR 31-365	16,2%	16,4%	10,8%	6,5%
PAR > 365	2,7%	5,0%	5,7%	4,4%
Taux de pertes sur prêts	3,7%	5,6%	5,6%	4,7%
<b>Couverture du risque de crédit</b>				
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	40,0%	31,3%	32,8%	25,9%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	36,3%	40,9%	28,6%	19,8%
<b>Epargne</b>				
Encours d'épargne	1 190 205	1 652 811	2 103 904	2 979 692
Encours d'épargne (RWF)	674 679 574	915 191 045	1 154 311 639	1 621 610 395
Evolution	28,1%	35,6%	26,1%	40,5%
% épargne obligatoire	11,2%	10,1%	5,5%	4,9%
% épargne volontaire	88,8%	89,9%	94,5%	95,1%
Epargnants actifs	14 012	20 584	26 466	28 356
Evolution		46,9%	28,6%	7,1%
Encours moyen par épargnant	85	80	79	105
Obligatoire	113	85	61	331
Volontaire	82	80	81	101
<b>Employés</b>				
Nombre total d'employés	29	34	48	50
% Agents de crédit	24,1%	23,5%	25,0%	22,0%
Taux de renouvellement du personnel	0,0%	6,3%	4,9%	10,2%
<b>Analyse financière</b>				
ROE	33,7%	45,1%	23,0%	13,2%
Dettes / Fonds propres	3,28x	2,7x	3,1x	3,6x
Ratio de fonds propres	32,6%	37,6%	39,2%	40,5%
ROA	8,0%	11,4%	5,8%	3,0%
<b>Structure de rentabilité</b>				
Rendement du portefeuille	30,8%	32,3%	25,5%	21,7%
Ratio de charges d'exploitation	19,8%	14,1%	18,5%	21,1%
Coût par emprunteur	140	139	254	367
Emprunteurs par employé	42	44	27	23
Emprunteurs par agent de crédit	173	186	109	102
Encours moyen par client (USD)	968	1 149	1 361	1 832
Ratio de charges de financement	0,4%	0,9%	1,4%	1,6%
Coût de l'épargne	0,3%	0,9%	1,3%	1,4%
Coût des emprunts				
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	8,5%	6,6%	1,5%	(2,2%)
PAR 31-365	16,2%	16,4%	10,8%	6,5%
Taux de pertes sur prêts	3,7%	5,6%	5,6%	4,7%
<b>Optimisation des ressources</b>				
Encours de prêts / Actif total	69,2%	69,5%	59,5%	51,5%
Revenus des placements en % des revenus financiers	8,5%	7,6%	6,6%	7,9%
<b>Liquidité</b>				
Disponibilités / Epargne à vue	47,4%	54,8%	67,5%	77,7%
Liquidité / Actif total (LAR)	28,3%	28,9%	38,0%	46,2%
<b>Ratios ajustés</b>				
Ratio de charges d'ajustement	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
AROE	33,7%	45,1%	23,0%	13,2%
AROA	8,0%	11,4%	5,8%	3,0%
Autonomie financière	125,1%	170,4%	139,1%	125,4%
Ratio ajusté de charges d'exploitation	19,8%	14,1%	18,5%	21,1%
Ratio ajusté de charges de financement	0,4%	0,9%	1,4%	1,6%
Ratio ajusté de charges de provision pour pertes sur prêts	8,5%	6,6%	1,5%	(2,2%)
Taux de change 1 USD= xx RWF	566,9	553,7	548,7	544,2

COOPEDU	Notes	FRW				USD				Evolution		
		déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006
<b>Compte de résultat</b>												
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>		<b>174 500 946</b>	<b>298 159 171</b>	<b>293 934 389</b>	<b>273 675 082</b>	<b>307 838</b>	<b>538 468</b>	<b>535 739</b>	<b>502 875</b>	<b>70,9%</b>	<b>(1,4%)</b>	<b>(6,9%)</b>
Revenus du portefeuille		149 258 612	262 761 234	252 609 228	231 424 121	263 308	474 540	460 418	425 239	76,0%	(3,9%)	(8,4%)
Intérêts reçus sur prêts		122 766 815	215 052 488	214 933 889	207 682 956	216 573	388 379	391 749	381 615	75,2%	(0,1%)	(3,4%)
Frais et commissions sur prêts		9 155 900	13 018 684	12 756 118	12 847 587	16 152	23 511	23 250	23 607	42,2%	(2,0%)	0,7%
Pénalités reçues sur prêts	1	17 335 897	34 690 062	24 919 221	10 893 578	30 582	62 649	45 419	20 017	100,1%	(28,2%)	(56,3%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		14 837 067	22 758 127	19 314 235	21 672 209	26 174	41 101	35 203	39 822	53,4%	(15,1%)	12,2%
Autres produits liés aux services financiers		10 405 267	12 639 810	22 010 926	20 578 752	18 356	22 827	40 118	37 813	21,5%	74,1%	(6,5%)
<b>Intérêts versés et charges assimilées (b)</b>		<b>2 021 957</b>	<b>6 927 634</b>	<b>13 458 857</b>	<b>17 048 997</b>	<b>3 567</b>	<b>12 511</b>	<b>24 531</b>	<b>31 327</b>	<b>242,6%</b>	<b>94,3%</b>	<b>26,7%</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts versés sur épargne		2 021 957	6 927 634	13 458 857	17 048 997	3 567	12 511	24 531	31 327	242,6%	94,3%	26,7%
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>		<b>172 478 989</b>	<b>291 231 537</b>	<b>280 475 532</b>	<b>256 626 085</b>	<b>304 271</b>	<b>525 956</b>	<b>511 208</b>	<b>471 548</b>	<b>68,9%</b>	<b>(3,7%)</b>	<b>(8,5%)</b>
<b>Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)</b>		<b>41 324 658</b>	<b>53 485 651</b>	<b>14 749 826</b>	<b>(23 216 507)</b>	<b>72 901</b>	<b>96 594</b>	<b>26 884</b>	<b>(42 660)</b>	<b>0</b>	<b>(72,4%)</b>	<b>(257,4%)</b>
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		48 851 511	58 150 301	45 397 001	28 729 198	86 179	105 018	82 743	52 790	19,0%	(21,9%)	(36,7%)
Recouvrement de prêts rayés		7 526 853	4 664 650	30 647 175	51 945 705	13 278	8 424	55 859	95 450	(38,0%)	557,0%	69,5%
<b>Charges d'exploitation (e)</b>		<b>96 147 834</b>	<b>114 563 365</b>	<b>183 140 821</b>	<b>224 490 081</b>	<b>169 615</b>	<b>206 898</b>	<b>333 801</b>	<b>412 498</b>	<b>0</b>	<b>59,9%</b>	<b>22,6%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)		50 773 463	64 096 885	114 037 353	129 265 998	89 570	115 757	207 850	237 525	26,2%	77,9%	13,4%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		45 374 371	50 466 480	69 103 468	95 224 083	80 045	91 141	125 951	174 973	11,2%	36,9%	37,8%
Dépréciation et amortissement		822 322	2 912 641	10 472 629	15 197 397	1 451	5 260	19 088	27 925	254,2%	259,6%	45,1%
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges administratives		31 525 537	44 609 644	57 564 393	77 181 295	55 614	80 564	104 920	141 820	41,5%	29,0%	34,1%
Impôts et taxes		11 010 597	-	-	-	19 424	-	-	-	(100,0%)	-	-
Frais bancaires		2 015 915	2 875 153	986 179	2 765 124	3 556	5 192	1 797	5 081	42,6%	(65,7%)	180,4%
Autres		-	69 042	80 267	80 267	-	125	146	147	-	16,3%	0,0%
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]</b>		<b>35 006 497</b>	<b>123 182 521</b>	<b>82 584 885</b>	<b>55 352 511</b>	<b>61 755</b>	<b>222 464</b>	<b>150 523</b>	<b>101 710</b>	<b>251,9%</b>	<b>(33,0%)</b>	<b>(33,0%)</b>
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]</b>		<b>35 006 497</b>	<b>123 182 521</b>	<b>82 584 885</b>	<b>55 352 511</b>	<b>61 755</b>	<b>222 464</b>	<b>150 523</b>	<b>101 710</b>	<b>251,9%</b>	<b>(33,0%)</b>	<b>(33,0%)</b>
Produits non-opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net avant subventions [k=h+i-j]</b>		<b>35 006 497</b>	<b>123 182 521</b>	<b>82 584 885</b>	<b>55 352 511</b>	<b>61 755</b>	<b>222 464</b>	<b>150 523</b>	<b>101 710</b>	<b>251,9%</b>	<b>(33,0%)</b>	<b>(33,0%)</b>
Subventions (l)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net [m=k+l]</b>		<b>35 006 497</b>	<b>123 182 521</b>	<b>82 584 885</b>	<b>55 352 511</b>	<b>61 755</b>	<b>222 464</b>	<b>150 523</b>	<b>101 710</b>	<b>251,9%</b>	<b>(33,0%)</b>	<b>(33,0%)</b>

Note: (1) Inclut les intérêts sur les crédits restructurés qui ne sont pas perçus.

COOPEDU		USD								Evolution		
Bilan	Notes	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006
<b>ACTIF</b>		<b>889 210 932</b>	<b>1 267 606 705</b>	<b>1 557 746 651</b>	<b>2 113 712 189</b>	<b>1 568 661</b>	<b>2 289 264</b>	<b>2 839 224</b>	<b>3 883 924</b>	<b>42,6%</b>	<b>22,9%</b>	<b>35,7%</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>		<b>874 375 687</b>	<b>1 250 718 359</b>	<b>1 529 379 002</b>	<b>2 071 802 916</b>	<b>1 542 490</b>	<b>2 258 764</b>	<b>2 787 520</b>	<b>3 806 916</b>	<b>43,0%</b>	<b>22,3%</b>	<b>35,5%</b>
Disponibilités		251 736 555	366 081 318	592 680 788	975 606 858	444 089	661 133	1 080 249	1 792 667	45,4%	61,9%	64,6%
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		615 680 128	881 452 625	927 214 810	1 089 602 296	1 086 124	1 591 880	1 689 987	2 002 133	43,2%	5,2%	17,5%
Encours brut de prêts		666 015 451	944 529 998	980 096 035	1 121 453 446	1 174 921	1 705 796	1 786 370	2 060 659	41,8%	3,8%	14,4%
Provisions pour pertes sur prêts		50 335 323	63 077 373	52 881 225	31 851 150	88 797	113 916	96 384	58 526	25,3%	(16,2%)	(39,8%)
Intérêts courus non échus		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sur encours de prêts		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT		6 959 004	3 184 416	9 483 404	6 593 762	12 276	5 751	17 285	12 116	(54,2%)	197,8%	(30,5%)
<b>Actifs long terme (LT)</b>		<b>14 835 245</b>	<b>16 888 346</b>	<b>28 367 649</b>	<b>41 909 273</b>	<b>26 171</b>	<b>30 500</b>	<b>51 704</b>	<b>77 008</b>	<b>13,8%</b>	<b>68,0%</b>	<b>47,7%</b>
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		14 835 245	16 888 346	28 367 649	41 909 273	26 171	30 500	51 704	77 008	13,8%	68,0%	47,7%
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIF</b>		<b>889 210 932</b>	<b>1 267 606 705</b>	<b>1 557 746 651</b>	<b>2 113 712 189</b>	<b>1 568 661</b>	<b>2 289 264</b>	<b>2 839 224</b>	<b>3 883 924</b>	<b>42,6%</b>	<b>22,9%</b>	<b>35,7%</b>
<b>Dettes</b>		<b>681 684 153</b>	<b>928 868 682</b>	<b>1 179 696 610</b>	<b>1 652 775 273</b>	<b>1 202 562</b>	<b>1 677 512</b>	<b>2 150 172</b>	<b>3 036 957</b>	<b>36,3%</b>	<b>27,0%</b>	<b>40,1%</b>
Dettes court terme		681 684 153	928 868 682	1 179 696 610	1 652 775 273	1 202 562	1 677 512	2 150 172	3 036 957	36,3%	27,0%	40,1%
Epargne à vue		530 720 933	668 105 218	878 604 568	1 255 051 173	936 247	1 206 580	1 601 387	2 306 143	25,9%	31,5%	42,8%
Epargne de garantie		75 724 541	92 625 628	62 957 612	80 199 937	133 586	167 279	114 750	147 367	22,3%	(32,0%)	27,4%
Dépôts à court terme		68 234 100	154 460 199	212 749 459	286 359 285	120 372	278 951	387 767	526 182	126,4%	37,7%	34,6%
Emprunts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts à payer		419 558	1 800 295	3 441 152	5 429 515	740	3 251	6 272	9 977	329,1%	91,1%	57,8%
Autres dettes court terme		6 585 021	11 877 342	21 943 819	25 735 363	11 617	21 450	39 996	47 288	80,4%	84,8%	17,3%
Dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fonds propres</b>		<b>207 526 779</b>	<b>338 738 023</b>	<b>378 050 041</b>	<b>460 936 916</b>	<b>366 099</b>	<b>611 752</b>	<b>689 052</b>	<b>846 967</b>	<b>63,2%</b>	<b>11,6%</b>	<b>21,9%</b>
<b>Fonds propres réglementaires</b>		<b>207 526 779</b>	<b>338 738 023</b>	<b>378 050 041</b>	<b>460 936 916</b>							
Capital social		21 100 000	23 590 000	34 390 000	62 360 000	37 223	42 603	62 681	114 586	11,8%	45,8%	81,3%
Fonds propres issus de subventions		29 645 800	28 422 276	27 690 877	27 248 240	52 298	51 330	50 471	50 068	(4,1%)	(2,6%)	(1,6%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention		156 780 979	286 725 747	315 969 164	371 328 676	276 578	517 819	575 901	682 313	82,9%	10,2%	17,5%
<b>Fonds propres complémentaires</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes subordonnées		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## ■ Formules

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

## ■ Echelle de notation

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