

## Yété Mali, Guinée

Le Réseau des Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit de Guinée (CPECG/Yété Mali) a été créé en 2003 suite à l'institutionnalisation du projet de mise en place de caisses d'épargne et de crédit dans la ville de Conakry, lancé en 1996 par la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG) qui avait choisi l'opérateur Développement International Desjardins (DID) comme maître d'ouvrage. L'ouverture en 2009 d'une nouvelle caisse sur le Km 36 de l'axe Conakry – Boké a porté le nombre de caisses du réseau à 14, toutes situées dans la ville de Conakry et ses environs. Elles proposent des produits d'épargne et de crédit à une clientèle composée essentiellement de commerçants, d'artisans, de pêcheurs, de salariés, etc. Au 31 décembre 2008, le réseau comptait 21 900 membres dont 3 650 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 1,09 M EUR et un encours d'épargne de 1,48 M EUR.

### Mini Rating GIRAFE

#### Mini-Rating

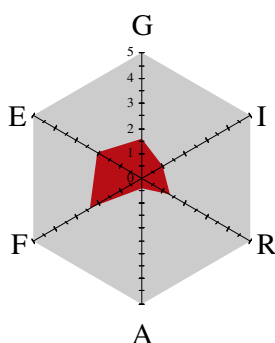
N/A

#### Date

**Mai 2009**

Valable jusqu'en Avril 2010

#### Détail de la note



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

#### Contact Planet Rating

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

#### Contact IMF

Karamo Condé  
Kipé, côté du Lycée français BP  
+224 60 55 00 30  
karamoconde@yahoo.fr

[REF:ED250609]

### Résumé de l'évaluation

- La gouvernance de l'institution est encore fragile à cause de certaines crispations dans la collaboration au sein de l'équipe de direction ainsi que des besoins de renforcement de capacités notés chez les élus du réseau.
- Le projet d'informatisation des caisses poursuit son cours (5 caisses informatisées sur 14 en juin 2009) mais la qualité de l'information reste faible en l'absence d'un traitement harmonisé à l'échelle du réseau. Ceci se reflète particulièrement sur le suivi de la qualité du portefeuille et affecte la fiabilité des données sur la rentabilité de l'institution.
- La gestion des risques a connu une amélioration avec la création en 2008 d'un département d'audit interne, pour compléter l'action du département Inspection, toutefois, la synergie et l'efficacité des actions de contrôle doivent être renforcées pour assurer une meilleure maîtrise des risques auxquels fait face l'institution.

### Axes d'amélioration

- Le réseau a entamé son extension vers l'intérieur du pays mais l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit reste un défi majeur à relever notamment au niveau du processus de traitement des demandes et des remboursements ainsi que sur la performance du personnel technique en charge de la gestion des opérations.

### Indicateurs de performance

EUR	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
Actif	1 209 513	1 172 123	1 583 460	1 867 430
Evolution	43,6%	41,1%	15,7%	32,3%
Encours de crédit	511 587	403 758	719 147	1 092 554
Evolution	46,1%	14,9%	52,5%	70,4%
Emprunteurs actifs	3 723	3 766	4 459	3 655
Encours moyen par client	137	107	161	299
Encours d'épargne	1 015 135	953 170	1 238 841	1 487 020
Evolution	41,4%	36,7%	11,3%	34,6%
Epargnants actifs	27 285	30 834	35 725	41 081
Employés	81	84	82	86
ROE	31,4%	44,8%	20,0%	32,4%
ROA	3,3%	5,3%	2,8%	5,0%
Dettes / Fonds propres	7,70x	7,41x	5,41x	5,57x
Rendement du portefeuille	45,4%	44,4%	51,9%	40,8%
Ratio de charges d'exploitation	43,9%	39,2%	46,2%	37,6%
Ratio de charges d'exploitation/ actifs moyens	13,0%	12,6%	10,3%	13,0%
PAR 31-365*	6,6%	5,4%	1,8%	2,9%
PAR > 365*	NA	NA	NA	NA
Taux de pertes sur prêts*	NA	NA	NA	NA

\*NB : ces données présentent un niveau de fiabilité faible qui ne permet pas de s'assurer de leur matérialité.

## Présentation de l'institution

### Statut juridique, supervision et audit

Le réseau des Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit est né de l'institutionnalisation d'un projet d'implantation d'un réseau mutualiste à Conakry, lancé par la Banque Centrale (BCRG) en 1996 sur financement du gouvernement guinéen et mis en œuvre par l'opérateur canadien Développement International Desjardins (DID).

A la fin du projet, l'institution a opté pour la forme coopérative et a obtenu un agrément de la Banque Centrale qui assure la supervision du secteur. Les Institutions de Microfinance (IMF) guinéennes sont régies par la loi L/2005/020/AN entrée en vigueur le 22 novembre 2005 et sont tenues de se soumettre aux instructions relatives aux activités de microfinance publiées par la BCRG en octobre 2008. La régulation et la supervision du secteur sont ainsi assurées par la BCRG qui est en charge de délivrer les agréments et de réaliser des missions de supervision des IMF. A ce jour, le secteur de la microfinance guinéen compte 8 IMF agréées<sup>1</sup> et une institution qui a reçu, en mai 2009, une autorisation provisoire d'exercer (MECREPAG). La dernière mission d'inspection de la BCRG auprès du CPECG Yété Mali date de juin 2008.

Les états financiers de la structure faîtière du réseau de caisse sont audités chaque année par un cabinet d'audit externe (TAFSIR Audit) mais les états financiers consolidés du réseau ne sont pas audités<sup>2</sup>. Les rapports d'audit des dernières années relèvent certaines faiblesses dans la comptabilisation des opérations sans toutefois en faire des objets de réserve pour la certification des comptes.

### Propriété

En tant que coopérative d'épargne et de crédit, l'institution appartient à ses membres qui se regroupent en Assemblée Générale (AG) pour élire les membres des organes de gouvernance au niveau des caisses et au niveau du réseau. Au niveau des caisses, les organes de gouvernance sont composés d'un Conseil d'Administration (CA) de 5 membres, d'un Comité de Crédit (CC) de 3 membres et d'un Conseil de Surveillance (CS) de 3 membres. Chaque année, les élus des caisses se regroupent en AG pour élire les membres des organes du réseau qui comptent, en plus des organes mentionnés au niveau des caisses, un Comité de Déontologie (CD) de 3 membres. Le nombre de membres

des organes de la structure faîtière est défini comme suit : le CA est composé de 9 membres, le CC de 7 membres et le CS de 5 membres. A l'issue des élections, le mandat de chacun des élus est déterminé par tirage au sort avec une possibilité de mandat d'une année, de deux années ou de trois années<sup>3</sup> et un cumul maximal de 6 ans.

Les organes de gouvernance sont censés se réunir chaque trimestre mais la fréquence des réunions reste très variable selon les organes (par exemple : les CA mènent habituellement le nombre de réunions prévus ce qui n'est pas toujours le cas des CS, même s'il existe des réunions conjointes des organes). Le CA du réseau est actuellement dirigé par Madame Hadja Salimatou Diallo qui exerce la fonction de Secrétaire de direction au sein de la fonction publique guinéenne (Ministère de la Jeunesse).

### Subventions

Depuis son lancement en 1996, l'institution a reçu des subventions importantes de la Coopération Canadienne (ACDI) qui a pris en charge le financement du projet avec une contribution de l'opérateur DID, choisi pour mener la mise en œuvre du projet. Le montant des subventions reçues est estimé à 5,146 MM GNF (6,2 M de dollars canadiens soit 3,9 M EUR dont 5,7 M dollars canadiens soit 3,6 M EUR en provenance de l'ACDI et 0,5 M dollars canadiens soit 0,31 M EUR en provenance de DID).

### Composition du financement

Le financement de l'institution repose essentiellement sur l'épargne de ses membres qui représente 80% des ressources en fin décembre 2008. Les fonds propres, 15% des ressources à la même date, restent une source de financement importante du fait de la capitalisation des subventions reçues et des reports de résultats positifs enregistrés sur les dernières années. Ainsi, l'institution reste faiblement endettée. Les dettes représentent 5% des financements et sont principalement constituées de lignes de crédit fournies par des bailleurs de fonds nationaux ou internationaux (BAD, PNUD, PAAEF, etc.<sup>4</sup>).

### Equipe de direction

L'équipe de Direction est composée du Directeur Général (DG), de son Adjoint (DGA) et de six chefs de services : Inspection, Administratif et Financier, Exploitation, Audit

<sup>1</sup> Pride Finance, Crédit Rural de Guinée, Finadev, Cafodec, 3AE, Migui, CPECG Yété Mali et le réseau des Caisses Communautaires

<sup>2</sup> L'institution considère qu'elle n'est pas encore en mesure de réaliser l'audit global du réseau du fait des coûts importants qu'il implique.

<sup>3</sup> En cas de différence de durée entre le mandat d'un élu au niveau de sa caisse et celui au niveau du réseau, la durée du mandat de la caisse est prépondérante (si elle est plus courte, l'élu doit se démettre de ses fonctions au niveau du réseau à la fin de son mandat au niveau de sa caisse).

<sup>4</sup> BAD : Banque Africaine de Développement, PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement, PAAEF : Programme d'Appui aux Activités Economiques des Femmes.

interne, Ressources humaines et Formation et Communication – Développement commercial et Marketing.

Conformément aux termes de la réglementation nationale des institutions de microfinance en Guinée, la nomination aux fonctions de DG et de DGA doit être effectuée en binôme par le CA. Le DG, Monsieur Karamo Condé, titulaire d'une Maîtrise en Economie et Finance de l'Université Julius Nyeréré de Kankan, a rejoint le réseau en 2000 comme caissier. Il a été promu DG du réseau en mars 2007. Le DGA, Monsieur Aboubacar Touré, titulaire d'une Maîtrise en Sciences Juridiques de l'Université du Bénin (Togo), a rejoint le réseau comme juriste en 2002. Il occupe les fonctions de DGA depuis septembre 2006.

## Organisation

Le réseau Yété Mali est organisé à deux niveaux :

- Le siège assure la coordination et le contrôle des activités des caisses, la gestion des relations avec les partenaires externes et l'élaboration des outils de politique commune (procédures opérationnelles, plan stratégique, formation des agents et des élus, définition du format de reporting des caisses, etc.). La structure centrale est également en charge de la consolidation et de l'analyse des données financières et opérationnelles des caisses, pour lesquelles elle assure les fonctions de recrutement et de suivi du personnel technique.
- Les caisses de base sont les lieux de transaction avec les membres (collecte de l'épargne, octroi des crédits, encaissement des remboursements) et de premier enregistrement des données de gestion et de suivi des portefeuilles (épargne et crédit) et du sociétariat. Elles comprennent un personnel technique (un gérant, un agent de crédit et un ou plusieurs caissiers) qui collabore avec les élus des organes (CA, CS et CC) pour faire la promotion des produits de la caisse, prendre les décisions de crédit, mener les opérations de relance des emprunteurs défaillants et gérer le budget de la caisse.

Les décisions de crédit sont prises au niveau des caisses par le Comité de Crédit élu qui est censé se réunir quatre fois par mois<sup>5</sup> pour analyser les demandes reçues. Ces dernières doivent au préalable être analysées par un Comité d'Instruction des Crédits (CIC) dont la composition dépend du montant de crédit concerné : il est composé de l'Agent de crédit, du Gérant et du Conseiller<sup>6</sup> en charge du suivi de la caisse pour les montants inférieurs ou égaux à 3 M GNF (450 EUR) ; il implique, en plus de ce personnel, le

<sup>5</sup> Cette fréquence peut être affectée par la disponibilité de fonds pour octroyer le crédit (Voir « A »).

<sup>6</sup> La fonction de conseiller a été créée en 1995 afin de superviser et assurer la formation continue des gérants dans la gestion de portefeuille et le traitement de l'information de suivi. Les conseillers sont actuellement au nombre de deux (chaque conseiller étant en charge de suivre sept caisses).

Responsable Exploitation et le DGA pour les crédits de montants situés entre 3 M GNF (450 EUR) et 20 M GNF (3 000 EUR) et les prêts de plus de 20 M GNF (3 000 EUR) sont approuvés par un CIC de « troisième niveau » composé des agents de la caisse (Agent de crédit et Gérant) et d'un personnel renforcé de la structure centrale (le Conseiller de la caisse, le Responsable Exploitation, le DGA qui est également le Responsable juridique du réseau et le DG).

Les opérations de liquidité (décaissement des crédits et encaissement de leurs remboursements) sont effectuées au niveau des caisses qui transmettent quotidiennement l'information de suivi au siège, par transfert de données pour les caisses informatisées et par envoi des états de caisse pour les caisses manuelles. Le processus d'informatisation du réseau a été initié en 2006 mais ne concerne pour le moment que cinq caisses (quatre caisses équipées du logiciel SAF en mode autonome et une caisse en mode différé appelé en interne centre de traitement<sup>7</sup>).

## Pénétration du marché

Le marché guinéen de la microfinance présente un taux de pénétration relativement faible au regard du nombre de clients potentiel (de l'ordre de 245 000 clients sur un marché estimé à 3,2 millions). Avec près de 22 000 membres, Yété Mali est un acteur important du secteur national à côté du Crédit Rural de Guinée (plus de 170 000 sociétaires et 64 000 emprunteurs) et PRIDE (4 181 clients et 3 500 emprunteurs) qui sont les deux seules institutions agréées du pays à avoir une couverture nationale. Pour l'heure, la présence de Yété Mali est limitée à la ville de Conakry et ses environs où l'institution compte 14 caisses. Elle a entamé une expansion de son réseau vers l'intérieur du pays avec l'ouverture en début 2009 d'une caisse sur le km 36 de l'axe Conakry-Boké, dans la perspective d'ouvrir une caisse à Boké en 2011<sup>8</sup>.

## Produits et services

Yété Mali propose une gamme diversifiée de produits de crédit et d'épargne. L'offre de crédit s'adresse principalement aux commerçants, petits entrepreneurs et salariés de la capitale. Elle comprend :

<sup>7</sup> Il s'agit d'un traitement à distance qui repose sur un enregistrement des opérations en temps réel à l'aide d'un POCKET PC mis à disposition au niveau des caisses. A la clôture de chaque journée, les gérants de caisse remettent leurs enregistrements au siège qui réalise le traitement comptable et met à jour les rapports et indicateurs de suivi du portefeuille de la caisse concernée. Les caisses passent d'un fonctionnement en mode centre de traitement à un fonctionnement autonome dès qu'elles sont en mesure de couvrir les charges de carburant liées au fonctionnement en continu d'un groupe électrogène (problèmes des coupures récurrentes d'électricité à Conakry).

<sup>8</sup> L'axe Conakry-Mamou étant le deuxième tronçon sur lequel l'institution compte mener son expansion vers l'intérieur du pays.

- Les **crédits de groupe** : 1) les Micro Crédit Groupe (MCG) dont le montant varie de 50 000 GNF (8 EUR) à 500 000 GNF (76 EUR) sont octroyés pour une durée de 1 à 6 mois aux petits commerçants qui doivent déposer une épargne de garantie de 10% à 30% du montant sollicité. Le taux d'intérêt appliqué est de 2% par mois calculé sur le capital initial avec une périodicité de remboursement hebdomadaire ou mensuelle et des frais d'étude de 4,5% du montant sollicité. 2) Les Crédits Makiti Mali (CMM) destinés à satisfaire les besoins des femmes étalagistes des marchés dont les montants varient entre 100 000 GNF et 1 M GNF (soit de 15 EUR à 150 EUR) et de durée plus longue (jusqu'à 12 mois) avec une exigence de garantie de 15% à 20% du montant sollicité en plus de la caution solidaire des membres du groupement. Les frais de dossier sont de 6% du montant sollicité. 3) les Crédits Réguliers Groupe (CRG) dont le montant peut atteindre 15 M GNF (soit 2 280 EUR) avec un remboursement mensuel et des exigences de garantie qui comprennent un dépôt initial de 20% à 30% du montant du crédit, des garanties matérielles et la caution solidaire des membres. Les frais de dossier sont de 6% du montant sollicité. Les TEG des crédits de groupe varient entre 37% et 54% selon le type de prêt et la proportion de l'épargne de garantie (entre 10% et 30% du montant sollicité).
- Les **crédits individuels** comprennent : 1) les crédits productifs qui requièrent les mêmes modalités que les crédits réguliers groupe à l'exception du montant maximal limité à 5 M GNF (760 EUR) et la durée qui peut atteindre 24 mois. Le TEG est de l'ordre de 40%. 2) Les crédits non productifs qui satisfont aux mêmes modalités que les crédits productifs mais sont destinés au financement de la consommation. 3) Les crédits liés aux salaires sont i) les crédits sur salaire dont le montant peut atteindre 6 fois le salaire mensuel pour un taux d'intérêt qui varie de 1,75% à 2,5% du capital initial. Ce crédit requiert la domiciliation du salaire, le versement de 10% du montant sollicité et l'engagement de l'employeur à faire le versement du salaire sur le compte du salarié tenu par l'institution. Le TEG varie entre 23% et 33%. ii) Les avances sur salaire dont le montant peut atteindre 80% du salaire mensuel, à rembourser sur une durée d'un mois avec un taux d'intérêt de 2,5% par mois ne requiert pas de garantie autre que la domiciliation du salaire. Le TEG est de 30%. iii) Le crédit sur la masse salariale destiné au paiement des salaires pour les entreprises. La durée est d'un mois et le taux d'intérêt de 3%. La garantie est modulable et négociable par le demandeur. Le TEG est de 36%. 4) Les crédits PAAEF réservés aux femmes qui satisfont à des modalités similaires à celles des crédits productifs sauf sur la taille du prêt qui peut être plus petite (jusqu'à 50 000 GNF soit 8 EUR) et 5) les crédits GEC (Grands Entrepreneurs et Commerçants) réservés aux opérateurs menant des activités de grande envergure

peuvent atteindre 50 M GNF (7 600 EUR) avec des durées allant jusqu'à 42 mois. Le taux d'intérêt qui leur est appliqué varie entre 1,5% et 2% selon les garanties proposées. Le TEG varie entre 25% et 40%.

La gamme de produits d'épargne comprend l'épargne à vue qui n'est pas rémunérée et peut être retirée à tout moment, l'épargne à terme rémunérée à 9% par an déposée pour des échéances de 3, 6, 9 ou 12 mois, et l'épargne par périodicité qui propose aux membres de constituer une épargne progressive par dépôts successifs (quotidiens, hebdomadaires, bi-hebdomadaires ou mensuels).

## Réseaux et affiliations

Yété Mali est membre de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance de Guinée (APIM-G) et du réseau Proxfin<sup>9</sup> basé au Québec.

## Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « d »

### Prise de décision

Le processus de prise de décision est fonctionnel mais reste encore très fragile et peu dynamique :

- Le bon fonctionnement de l'institution a notamment été affecté à plusieurs reprises par des conflits sociaux et des prises de décision du CA qui ont fait l'objet de contestations par certains de ses membres et par une partie du personnel (cela a été le cas lors de la dernière nomination au poste de Directeur Général de l'institution par exemple).
- Au cours des dernières années, cette fonction de Directeur Général a en effet connu une rotation importante (4 DG se sont succédé sur une période de 5 années) à laquelle s'est ajoutée une dualité voire antagonisme de fonctions (celle de DG et celle de DGA) du fait de différences d'interprétation des textes réglementaires par les personnes titulaires de ces postes. Cette situation avait abouti à une relative division au sein du personnel et des organes de gouvernance et nourrit encore quelques crispations dans la prise de décision stratégique et opérationnelle au sein de l'institution.
- La collaboration entre la direction générale et les élus s'est beaucoup améliorée sur les dernières années et les membres des organes élus, qui ont reçu plusieurs formations dans la conduite de leur fonction, montrent un bon niveau d'implication dans le fonctionnement de l'institution. Toutefois, ils n'affichent pas encore une maîtrise élevée des concepts de fonctionnement d'une institution de microfinance et, en l'absence d'une

<sup>9</sup> Proxfin est un réseau de près de trente institutions de finance de proximité animé par l'opérateur canadien DID.

information de pilotage de qualité, se focalisent beaucoup sur des questions politiques quelques fois éloignées, voire opposées, aux urgences relatives à un fonctionnement adéquat de la structure.

## Planification

- + L'institution dispose d'un Plan d'Affaires (PA) 2009-2011 qui a été élaboré grâce à l'assistance d'un consultant externe (DID). La vision qui y est définie ainsi que le diagnostic institutionnel qui le sous tend sont pertinents. Il en est de même pour les grands axes autour desquels il s'articule : le déploiement du réseau vers l'intérieur, l'informatisation progressive des caisses de base, le renforcement de la structure financière et l'amélioration de l'organisation et de la qualité des ressources humaines. Les activités à mener, leurs échéanciers et les personnes en charge de les conduire ont aussi été identifiés de manière claire ainsi que les projections financières pour accompagner leur mise en œuvre.
- Toutefois, bien que les élus et la direction de l'institution aient participé à l'élaboration du Plan d'Affaires, ceux-ci n'ont pas réellement capitalisé les compétences nécessaires pour mener une nouvelle fois cet exercice de manière autonome.
- Le PA actuel ne fait pas encore l'objet d'une appropriation forte au sein de l'institution et certaines options prises pour atteindre l'autonomisation du réseau ne font pas l'objet d'une maîtrise satisfaisante pour leur correcte mise en œuvre : 1) celle du plan d'informatisation par exemple engendre des difficultés importantes dans la production d'une information consolidée fiable à l'échelle du réseau (voir « I »). 2) Les projections, pour le moins optimistes<sup>10</sup>, du plan reposent sur l'extension du réseau vers l'intérieur du pays (Kindia en 2009, Kamsar en 2010 et Boké en 2011) et sa densification dans la ville de Conakry (avec l'ouverture progressive de nouveaux points de services –en moyenne un à deux points de service par année<sup>11</sup> sur financement propre de la caisse mère) alors que la consolidation du réseau existant reste un défi qui doit encore être relevé (plusieurs caisses déficitaires présentent une part de portefeuille à risque très significative et donc requièrent des efforts de restructuration importants).
- La mise à jour et le suivi budgétaire du PA restent également à améliorer au niveau des caisses afin de réaliser une gestion plus proactive de la planification budgétaire. En effet, il existe un fichier Excel

d'élaboration et de suivi du budget au niveau de la caisse centrale pour accompagner la mise en œuvre du PA mais l'utilisation de cet outil n'est pas encore optimale car la contribution des responsables de service à son élaboration est souvent faible ou mise à disposition avec un retard important.

## Equipe de direction

- + L'équipe de direction est étoffée et ses membres montrent une bonne connaissance de l'institution (avec une durée de présence de 7 années en moyenne) en résultat de la politique de promotion interne traditionnellement appliquée depuis la phase projet.
  - Cependant, bien qu'ils aient des compétences générales sur le fonctionnement d'une IMF, les membres de l'équipe ne présentent pas toujours des compétences techniques spécifiques à leur domaine de responsabilité actuelle.
- La réactivité de l'équipe et son dynamisme pourraient encore être améliorés notamment dans l'analyse et le traitement des difficultés rencontrées (exemples : détérioration de la qualité de portefeuille de certaines agences, incompatibilité de format et de contenu des rapports produits par les caisses manuelles et les caisses informatisées ou encore faible suivi des recommandations émises par les personnels de contrôle) de même que dans la prise d'initiatives pour stimuler un développement plus vigoureux de l'institution (exemples : mise en œuvre d'un plan de promotion et de prospection plus dynamique, mise en place d'une culture de résultat, de veille sur la concurrence et de mise à jour de l'information sur le marché d'intervention, etc.).
- Certains effets des crises sociales traversées par l'institution dans les années passées restent encore perceptibles. Ainsi, malgré les efforts faits pour instaurer une meilleure ambiance de collaboration, cette dernière n'est pas encore parfaitement établie. Ceci se reflète, par exemple, sur la chaîne de supervision des Responsables de département, partagée entre le DG et le DGA, qui n'est pas encore parfaitement fonctionnelle et s'avère plutôt une source de lenteur et d'inefficacité dans la réalisation de certaines actions et le suivi de leur mise en œuvre.
- La qualité de la communication au sein de l'équipe est actuellement mitigée avec des réunions régulières qui permettent d'échanger sur les sujets de gestion de l'IMF mais qui ne sont pas toujours des occasions de prise de décision claire; une certaine réserve continue de limiter l'implication de certains membres de l'équipe dans les discussions et surtout une absence de formalisation des décisions prises affecte encore l'efficacité globale de leur mise en œuvre et leur suivi.

<sup>10</sup> L'encours d'épargne devrait passer de 11 MM GNF (1,67 M EUR) en fin 2008 à plus de 22 MMGNF (3,34 M EUR), soit une croissance de 100% en trois ans, et l'encours de crédit devrait croître à plus de 142% sur la période.

<sup>11</sup> Un point de service rattaché à la caisse d'Enta en 2009, un à la caisse de Kaloum en 2010 et 2 rattachés respectivement à la caisse de Kipé et de Dixin en 2011.

## Gestion des ressources humaines

- La gestion des ressources humaines est prise en charge par un département dédié mais ne fait pas encore l'objet d'une politique élaborée et dynamique.
- + En effet, ce département prend en charge les questions d'administration du personnel comme le traitement des rémunérations (salaires, primes, etc.), le suivi des absences et des congés, la planification de la formation des agents et l'exécution des décisions prises par la direction concernant le personnel (licenciement, recrutement, promotion, etc.).
- Cependant, il ne dispose pas encore des outils techniques nécessaires à la mise en œuvre d'une politique affinée et intégrée de gestion des ressources humaines. Les outils de diagnostic des besoins de compétences des agents sont rudimentaires, le plan de formation reste très sommaire et il n'existe pas encore de manuel propre de gestion des ressources humaines<sup>12</sup>.
- + Le déficit d'offres de formation de qualité au niveau local est partiellement comblé par les sessions proposées par le PAMEF<sup>13</sup> qui permettent au personnel et aux élus de l'institution de bénéficier de formations externes sur des sujets divers (tels que le rôle des élus, la gestion et le fonctionnement des coopératives d'épargne et de crédit, etc.) à côté des transferts de compétence réalisés lors de missions d'assistance technique des agents de DID (par exemple dans le domaine de l'appui à la gouvernance, la modernisation de l'offre de services, l'analyse financière, etc.).
- Les rémunérations proposées sont comparables voire supérieures (depuis les dernières mesures d'augmentation prise en 2007) à la moyenne du secteur mais restent encore inférieures à celles proposées par les banques locales.
- Comme déjà évoqué, une caractéristique ancrée au sein de l'institution est celle de la promotion interne. Ainsi, quasiment l'ensemble du personnel actuel a suivi un parcours relativement systématisé (entrée comme caissier et évolution vers la fonction d'agent de crédit, de gérant et, pour certains, vers un poste de responsabilité à la structure centrale). Cette pratique nourrit la motivation des agents et permet une bonne connaissance de l'institution et de ses métiers mais elle limite un peu le bénéfice d'expertises spécialisées et d'expériences externes que l'institution pourrait recevoir grâce au recrutement externe pour certaines fonctions au sein de la Direction Générale notamment.

<sup>12</sup> Un projet de voyage d'études est en cours de formulation pour analyser les expériences menées par d'autres institutions de la sous-région sur ce domaine. Des contacts ont été établis dans ce sens avec PAMECAS au Sénégal (partenaires de DID).

<sup>13</sup> Le Programme d'Appui à la Mobilisation de l'Epargne dans la Francophonie (PAMEF) propose l'essentiel des formations actuellement reçues par le personnel et les élus de l'institution.

- Sur les dernières années, le taux de rotation du personnel a été assez élevé à cause d'un grand nombre de départs vers les banques de la place. Cela n'a toutefois pas trop affecté le fonctionnement de l'IMF grâce à l'existence d'un vivier interne important (avec le processus de promotion décrit ci-dessus) mais aussi en l'absence de risque de personne clé notée au sein de l'institution.

---

## Axes d'amélioration

- Les efforts entrepris pour améliorer la collaboration opérationnelle et la fluidité de la communication au sein de l'équipe de direction doivent être poursuivis.
- Pour augmenter ses chances de réalisation, le PA actuel doit faire l'objet d'une meilleure appropriation par le personnel de l'institution et des mises à jour effectuées au fil de son calendrier de mise en œuvre. Le plan doit aussi être basé sur une bonne identification des forces et des faiblesses actuelles de l'institution afin d'aboutir à des objectifs réalistes.
- Pour une meilleure efficacité dans la gestion opérationnelle et stratégique, l'institution doit faire un meilleur diagnostic des compétences de ses agents et formuler une politique de formation et de recrutement (notamment externe) plus dynamique.

## Information

Information est noté « d »

- L'institution a entrepris l'informatisation de ses caisses de base en 2006 (Voir « Présentation ») mais le système semi-manuel actuel ne permet pas d'obtenir une information consolidée fiable à cause de différences de traitement du système manuel utilisé dans 9 des 14 caisses et le système informatisé (logiciel SAF) mis en place dans les autres caisses. Ainsi, l'institution maintient les deux systèmes en parallèle sans mettre en place des outils d'intégration des données en provenance des deux sources.
- La consolidation entre les données enregistrées au niveau de la caisse centrale et celles disponibles au niveau des caisses de base continue aussi de présenter des écarts en l'absence d'écritures adéquates d'apurement des comptes réciproques<sup>14</sup>.
- De même, il n'y a pas de distinction de source entre les données comptables et les données de suivi de l'activité. Ainsi, les données de portefeuille présentes dans les états financiers mensuels et annuels ne sont que la consolidation simple des données collectées par le département de l'Exploitation mensuellement. Des contrôles croisés ne sont pas effectués pour améliorer leur niveau de fiabilité.

<sup>14</sup> La somme algébrique (donc sous estimée) de ces écarts était évaluée à 104 MGNF (16,2 KEUR) en fin 2007 par le cabinet TAFSIR Audit.

- Le système informatique permet d’obtenir un niveau correct de fiabilité mais ne concerne que 5 caisses sur 14 qui représentent 36,4% de l’encours de crédit et 34,7% de l’encours d’épargne.
- L’institution dispose d’un fichier<sup>15</sup> de production des ratios de performances financières (rendement sur actif, coût par unité prêtée, taux de capitalisation, etc.) mais ces données ne font pas encore l’objet d’une analyse approfondie. Le poste d’Analyste Financier, créé en septembre 2007 et rattaché au Responsable Administratif et Financier pour ce faire, ne joue pas encore ce rôle à l’heure actuelle.
- La sécurité des données informatiques est partielle avec un système de sauvegarde automatique des données intégré sur SAF (chaque caisse informatisée dispose d’un serveur individuel) et l’installation d’un logiciel anti-virus sur certains ordinateurs. Toutefois, la protection de l’ensemble des ordinateurs, notamment au niveau du siège, n’est pas encore parfaite et des pertes de données ont été enregistrées dernièrement sur certains postes.
  - L’institution prévoit d’étendre progressivement l’informatisation de son système de gestion avec une moyenne de trois nouvelles caisses informatisées par année. Cette prévision est basée sur celles de croissance et de maturité des caisses qui doivent être en mesure de couvrir les charges liées à leur informatisation. Cependant les performances des caisses restent très différentes et certaines d’entre elles traversent des difficultés importantes. Ainsi, en l’absence de financements externes, le processus d’informatisation risque d’être long ce qui reportera d’autant la disponibilité d’une information fiable à l’échelle du réseau du fait des difficultés de consolidation constatées entre les caisses manuelles et celles informatisées.

#### Axes d’amélioration

- L’institution doit harmoniser son système d’information et de gestion à l’échelle du réseau en se dotant d’outils adéquats (indicateurs, tableaux de bord, etc.) et intégrés de suivi de son activité aussi bien pour les caisses manuelles que celles informatisées.
- La fiabilité de l’information devra également être renforcée par une confrontation systématique des données de sources différentes (comptabilité – suivi opérationnel, caisse – siège, etc.) et l’information produite analysée pour apprécier les performances du réseau.

<sup>15</sup> Un tableur Excel a été élaboré par l’opérateur DID et propose une comparaison des résultats réalisés par l’institution avec la moyenne réalisée par les institutions partenaires de l’opérateur canadien en Afrique.

## Risques

Risques: identification et contrôle est noté « d »

### Procédures et contrôle interne

- L’institution dispose de procédures formalisées sous forme de guide par fonction (caissier, agent de crédit, gérant, responsable de service, etc.) relativement pertinentes mais qui ne sont pas parfaitement mises en application. En particulier, les fiches de fonction comprennent plusieurs tâches de supervision qui ne sont pas mises en œuvre, ou pas de manière approfondie, notamment au niveau de la Direction. Des insuffisances subsistent aussi au niveau opérationnel avec l’absence d’identification de certaines erreurs de saisie des agents de crédit ou des caissiers par les gérants, de matérialisation irrégulière de leurs contrôles et de l’indisponibilité de procédures dans certains domaines (administratif, comptable et financier par exemple<sup>16</sup>).
- Des documents formalisés (guide de produits, pratiques et règlements) sont notamment disponibles pour la gestion du crédit mais leur compréhension et leur respect scrupuleux ne sont pas encore établis à travers le réseau, en particulier, au niveau des caisses de base où certains agents montrent des difficultés dans le traitement de l’information de suivi du portefeuille de crédit (Voir « I »).
- L’institution reste ainsi exposée au risque de fraude en l’absence d’une maîtrise convenable de la fiabilité de l’information transmise par les caisses de base, une conciliation irrégulière des opérations relatives à l’appariement du fonds de liquidité entre les caisses et la structure centrale et un système de contrôle interne qui présente des insuffisances pour détecter rapidement toute malversation.
- La sécurité des actifs liquides fait néanmoins l’objet de mesures pertinentes comme l’acquisition de coffres-forts solides, la limitation des montants détenus au niveau des caisses, la détention partagée des clés d’accès aux coffres ou encore la souscription à une police d’assurance auprès de la MUTRAGUI pour couvrir les risques de vol<sup>17</sup>.

### Audit interne

- Afin d’améliorer la maîtrise de ses risques opérationnels et financiers, l’institution a créé en 2008 un service d’Audit Interne, directement rattaché au DG, pour compléter l’action du Service Inspection, placé sous la supervision hiérarchique du DGA.
- + A l’heure actuelle l’action combinée de ces deux services permet de limiter les risques institutionnels en relevant

<sup>16</sup> L’institution prévoit d’élaborer très prochainement un manuel comptable et financier à l’échelle du réseau pour pallier cette insuffisance.

<sup>17</sup> Même s’il faut noter que le montant des transferts entre l’institution et la banque (UIBG) dépasse quelques fois le montant couvert par la police d’assurance souscrite.

- certaines anomalies constatées dans la gestion des services centraux et des caisses de base et en proposant des recommandations pour les corriger.
- Toutefois, même si les fiches de fonction indiquent une volonté de faire une distinction nette de leurs rôles et compétences<sup>18</sup>, la répartition des tâches assignées à chacun de ces deux services et la complémentarité de leur intervention ne sont pas encore parfaitement intégrées par l'ensemble des acteurs concernés.
  - Par ailleurs, malgré l'identification de nombreuses anomalies lors des missions de contrôle, les recommandations émises par les inspecteurs ne sont pas systématiquement mises en œuvre au niveau des caisses ce qui engendre une certaine récurrence des constats effectués.
  - L'intervention du service Audit Interne demeure aussi trop récente pour engendrer une transformation qualitative de grande ampleur dans la maîtrise des risques au sein de l'institution ainsi que dans l'amélioration des performances globales des entités auditées (les services centraux par exemple).
    - Les équipes de ces deux services présentent globalement les compétences requises pour mener à bien leurs tâches.
  - Toutefois la fréquence et la couverture de leurs interventions restent encore relativement limitées au regard de la taille du réseau et de l'importance des améliorations à réaliser pour se conformer aux meilleures pratiques dans le secteur.
  - Au niveau des caisses, l'intervention des inspecteurs devait venir en supplément à celle des conseillers (Voir « Présentation de l'institution ») mais ces derniers se focalisent essentiellement sur la gestion du crédit (étude des dossiers de demande, participation aux comités de crédit, suivi de l'évolution des remboursements, etc.) et ne réalisent pas un suivi important des autres domaines de gestion de la caisse (gestion des liquidités, préparation des états comptables, gestion de l'épargne de la caisse, etc.).
  - L'audit annuel du réseau par le cabinet externe est également partiel car les vérifications de celui-ci se limitent aux opérations du siège et ne sont pas étendues aux caisses de base. La BCRG effectue des contrôles au sein du réseau mais à une fréquence limitée (la dernière intervention date de juin 2008).
    - Ainsi, le dispositif de contrôle actuellement en place au sein de l'institution est fonctionnel mais devrait être amélioré sur plusieurs points pour permettre une maîtrise adéquate des risques auxquels fait face l'institution à l'heure actuelle de son développement.

<sup>18</sup> Le service Audit Interne a pour rôle d'élaborer, de mettre à jour et de vérifier la bonne application des procédures opérationnelles aussi bien au niveau des services du siège que des caisses de base. Le service inspection est chargé de mener les vérifications principalement au niveau des caisses pour s'assurer de la fiabilité de l'information enregistrée, du respect des normes de crédit, de la tenue de la caisse, etc.

## Axes d'amélioration

- La mise en place d'une chaîne intégrée de gestion des risques (vérifications hiérarchiques, intervention des Conseillers, missions d'inspection et d'audit interne, etc.) doit être concrétisée grâce à une meilleure synergie et complémentarité des actions de contrôle.

## Activités

Activités: produits et services est noté « e »

- + Le portefeuille de crédit a connu une croissance importante sur la période passant de 1,7 MM GNF (0,46 M EUR) en fin 2004 à 8,9 MM GNF (1,3 M EUR) en mars 2009. Il s'agit d'une croissance largement corrélée à celle de l'épargne mobilisée par le réseau qui est passée de 3,6 MM GNF (0,96 M EUR) à 12,3 MM GNF (1,87 M EUR) en mars 2009.

## Gestion des services financiers

- + L'institution jouit d'une situation avantageuse dans la mobilisation de l'épargne sur sa zone d'intervention (la ville de Conakry) en l'absence d'une concurrence importante sur ce créneau spécifique de la part des acteurs importants du secteur<sup>19</sup>.
  - Il s'agit d'une épargne essentiellement à vue (90,7% du portefeuille en fin 2008), la part d'épargne de garantie (8,9% du portefeuille à cette date) de même que celle de l'épargne à terme (0,4% du portefeuille à cette date<sup>20</sup>) restant limitées. L'institution fait face à une volatilité importante de cette ressource qu'elle ne peut pas facilement transformer en crédit. Les initiatives prises, comme l'augmentation du taux de rémunération de l'épargne à terme de 4% à 9% en début 2009 ainsi qu'une meilleure sensibilisation des membres sur les avantages de ce produit, ont engendré l'augmentation de sa part dans le portefeuille (il a atteint 6,9% du portefeuille totale en mars 2009). Toutefois, dans un contexte d'inflation importante, les taux de rémunération (20% par an en moyenne sur les trois dernières années), l'attractivité de ces produits restent limitée.
- Avec 14 caisses de base, l'institution présente un bon maillage géographique de la ville de Conakry mais ces structures présentent individuellement des évolutions et des situations de portefeuille très différentes (Voir « Risque de crédit »). Ceci est peu lié à la politique de crédit du réseau qui est satisfaisante mais relève plutôt des capacités limitées de certains agents à gérer

<sup>19</sup> Les structures concernées ont soit une présence et une vocation plus rurale qu'urbaine (CRG), privilégient l'octroi du crédit (PRIDE) ou ne proposent pas encore des produits d'épargne à leurs clients (FINADEV).

<sup>20</sup> En fait ce produit n'atteint historiquement pas 1% du portefeuille totale d'épargne de l'institution : 0,9% en décembre 2004, 0,6% en 2005 et 2006 et 0,3% en 2007.

correctement le processus de crédit notamment l'évaluation correcte des demandes et surtout la réalisation d'un suivi efficace du remboursement des crédits octroyés. A ce sujet, l'appui proposé par les conseillers ne permet pas de lisser les écarts constatés dans les niveaux de performance entre les caisses car ce personnel consacre finalement un temps réduit pour le suivi de chaque caisse<sup>21</sup>.

- Au-delà des facteurs internes à l'institution, des facteurs exogènes liés à l'instabilité politique dans le pays et des risques de troubles peuvent affecter la qualité du portefeuille de crédit. Cela a notamment été le cas lors du premier trimestre de l'année 2007. Aujourd'hui aussi, les causes des niveaux élevés de retard sont en partie attribuées aux difficultés économiques que connaît présentement le pays et qui affectent en particulier les activités commerciales.
- Le recouvrement des crédits reste ainsi problématique dans plusieurs caisses sans que l'intervention d'un agent dédié aux recouvrements ou encore la mise en place d'une politique de rémunération incitative pour le personnel en charge de la gestion du crédit ne permettent de réduire les niveaux élevés de délinquances constatées dans ces caisses.

## Risque de crédit

- La qualité du portefeuille est faible avec un PAR1 jour qui atteint une moyenne de 15,56%<sup>22</sup> en mai 2009 mais renferme des situations très différentes parmi les caisses. Ainsi, si certaines caisses (Dixinn, Taouyah, Gbessia) présentent des niveaux de PAR1-365 inférieurs à la norme de 10% définie par la BCRG et, pour certaines inférieurs à la norme de 5% adoptée en interne, plusieurs caisses présentent en mai 2009 des niveaux de délinquance très importantes comme celle de Matoto (31,60%), Kaloum (32,30%) ou encore Mafanco (41,88%).
- Cette faible qualité de portefeuille est accentuée par l'absence d'une pratique rigoureuse de passage en pertes des crédits qui présentent de très faibles probabilités de recouvrement. Le taux de pertes sur prêts a, par exemple, été nul pour l'année 2008 et les rééchelonnements de crédits ne font pas l'objet d'un suivi pertinent<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Chaque conseiller est en charge de suivre 7 caisses, avec deux comités de crédit à réaliser par mois et par caisse en plus de la revue de l'évolution du portefeuille de crédit de chacune des caisses.

<sup>22</sup> Ce chiffre provient du suivi statistique qui peut présenter des écarts importants avec la situation comptable de fin d'année. Les états de fin 2008 présentaient par exemple un PAR 31-365 de 2,9% quand le PAR1-30 était de 0,4%.

<sup>23</sup> C'est le cas, par exemple, de crédits pêche d'un montant important de 412 M GNF (62 K EUR) octroyé par la caisse de Kipé, Kaloum et Matam avec la garantie de la coopérative des pêcheurs qui ne s'est pas acquittée des règlements dus lorsque ses membres ont été défaillants. De même, des échéanciers de remboursement sont élaborés sans tenir compte de la

## Couverture du risque de crédit

- La couverture du risque de crédit est très insuffisante du fait i) des faibles pourcentages de crédits à risque comptabilisés en fin d'année (faibles par rapport aux taux obtenus pendant le cours de l'année à partir du suivi statistique, voir « I ») ce qui conduit d'ailleurs à des incohérences du ratio de couverture du risque de crédit qui était par exemple de 421,6% en fin 2007 et 106,7% en fin 2008 ; ii) de taux de provisionnement obligatoire faibles en comparaison aux normes internationales et iii) que l'institution n'applique pas une politique de provisionnement rigoureuse.
- Par ailleurs, l'épargne nantie (entre 10% et 30% du montant du crédit demandé) propose une couverture très partielle. La caution solidaire des membres de groupement n'est pas systématiquement mise en œuvre en cas de défaillance d'un des membres et la réalisation des garanties matérielles demandées est très rarement effective.

### Axes d'amélioration

- Des efforts importants doivent être fournis pour assurer une meilleure maîtrise de la qualité du portefeuille sur tout le processus de gestion des crédits (de l'analyse des dossiers de demande à la mise en place de dispositif de couverture du risque de crédit).
- De même, les actions en cours d'assainissement du portefeuille et de redressement des caisses en difficultés doivent être renforcées.
- La mobilisation de l'épargne, en particulier l'épargne à terme doit faire l'objet d'une gestion plus pro active pour permettre une meilleure gestion de la conversion de l'épargne en crédit.

## Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »

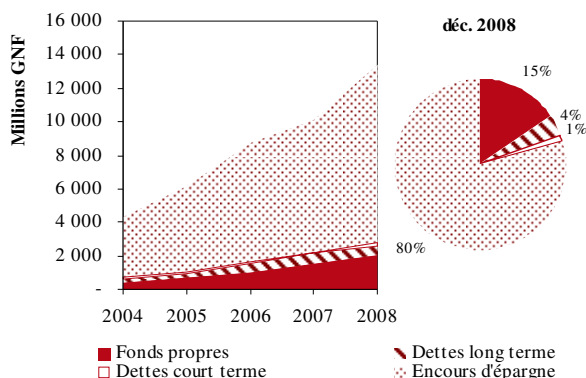
### Capitalisation et stratégie de financement

- + Avec un effet de levier compris entre 5 et 7 sur la période étudiée, et relativement faible pour une institution collectant l'épargne, l'institution bénéficie d'un ratio de fonds propres confortable (de 33% en 2007 et 24,3% en 2008) en raison du maintien d'un niveau important de liquidité (>40% des actifs sur la période étudiée).
- Le capital social a cru de 4 à 5% par an entre 2004 et 2008 grâce à l'augmentation régulière du nombre de sociétaires (21 900 membres en fin 2008) qui souscrivent à ses parts sociales.

saisonnalité de l'activité financée (cas de la pêche pendant la saison de pluie) ce qui conduit à des impayés qui pouvaient être évités par une meilleure analyse des capacités de remboursement des emprunteurs selon la période de l'année.

- Les fonds propres ont cru de 10% à 15% par an sur les dernières années grâce à la capitalisation des subventions reçues par le réseau depuis sa création (Voir « Présentation ») et au cumul des réserves et des reports à nouveaux positifs enregistrés sur les dernières années (Voir « E »).
- Il faut toutefois noter que le niveau des fonds propres est surévalué en raison de l'absence de passage en pertes des créances douteuses et de l'existence d'écarts comptables non apurés.

#### Structure de financement



- L'institution ne met pas encore en œuvre une stratégie dynamique de recherche de financement auprès de bailleurs sociaux ou d'investisseurs privés et sa gestion actifs/passifs reste très peu proactive. Sa structure de financement ne connaît par conséquent pas une diversification importante en l'absence de compétences avérées pour mener les négociations requises.
- Cette situation s'explique aussi par le coût élevé des financements bancaires proposés au niveau local et la disponibilité de montants importants d'épargne des membres qui représentaient 75% des ressources de financement du réseau en fin 2008. L'épargne reste ainsi la plus importante source de financement de l'IMF, même si sa proportion connaît une baisse progressive sur le temps (elle était de 85% en 2004, 82% en 2005, 81% en 2006 et 78% en 2007) du fait d'une croissance plus importante des cumuls de résultats positifs que du portefeuille de l'épargne collectée.
- La proportion de l'épargne à terme reste encore insuffisante pour modifier significativement la norme actuelle de transformation de l'épargne en crédit. Cette dernière est actuellement fixée à 70%<sup>24</sup> mais n'est pas en permanence respectée au niveau de toutes les caisses du réseau notamment celles qui présentent de faibles capacités de mobilisation d'épargne<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Norme édictée par la BCRG

<sup>25</sup> En mars 2009, la moyenne du niveau de transformation de l'épargne du réseau était de 71% mais certaines caisses présentaient des pourcentages d'utilisation de l'épargne proches ou supérieurs à 100% : Matoto 95%, Mafanco 103% et Kaloum 118,14%.

#### Risque de liquidité

- L'institution a longtemps connu une situation de surliquidité avec un niveau de liquidité en permanence supérieur à 50% des actifs jusqu'à 2007 (56,0% en 2005, 62,5% en 2006 et 52,7% en 2007) et supérieur à 80% de l'encours d'épargne sur cette période. Ce niveau a connu une baisse progressive depuis 2006, pour atteindre 37,4% des actifs et 63,3% de l'encours d'épargne en fin 2008.
- Cette tendance baissière, qui s'explique par la hausse concomitante du portefeuille de crédit, devrait être limitée par le système d'appariement adopté par l'institution sur l'année 2008 afin de maîtriser son risque de liquidité : chaque caisse est tenue de détenir à tout moment 30% de l'épargne collectée en liquidités et confier les 20% à la caisse centrale, en charge d'optimiser les liquidités à l'échelle du réseau.
- Cette gestion de la liquidité n'est cependant pas encore très efficace et affinée car certaines caisses n'arrivent pas à respecter les normes édictées, du fait de faibles capacités de mobilisation de l'épargne et de niveaux importants d'impayés.
- De même, jusqu'à une date récente, la caisse centrale n'arrivait pas à trouver une bonne formule d'adéquation entre ses placements bancaires à terme et les besoins en liquidités des caisses du réseau. Celui-ci a d'ailleurs eu à faire face à des tensions de liquidité entre juin 2006 et janvier 2007 du fait de la grande proportion de l'épargne à vue placée auprès des banques locales à des échéances entre 6 et 12 mois et de l'octroi d'une proportion importante du portefeuille à des durées supérieures à 6 mois.
- Suite à ces expériences, et avec l'assistance d'un assistant technique DID, l'institution a élaborée en janvier 2008 une politique de gestion des liquidités pour améliorer l'adéquation entre les termes de ses dépôts et les besoins de retrait des caisses, même si cet exercice s'avère de plus en plus difficile à mesure de l'augmentation de l'encours de portefeuille, notamment sa part placée à plus de 6 mois. La mauvaise qualité du portefeuille de crédit rend également la gestion de la liquidité plus complexe dans la mesure où il est malaisé pour l'institution de prévoir les flux de remboursement.

#### Risques de marché

- Le risque de change est inexistant car l'ensemble des emplois et des ressources sont libellés en monnaie locale. Le risque de taux est également inexistant en l'absence d'emprunt commercial à taux variable ou d'indexation des taux de rémunération de l'épargne.

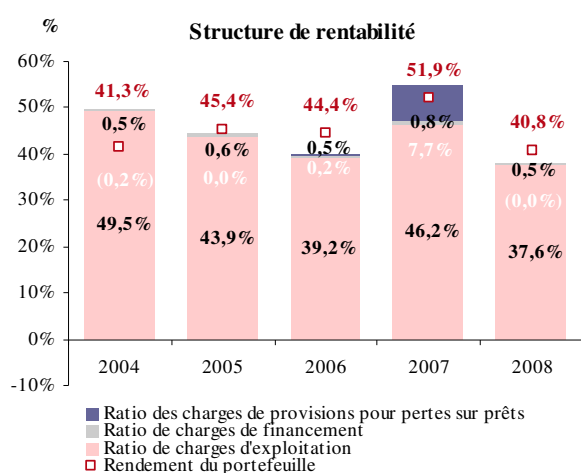
## Axes d'amélioration

- Mettre en œuvre une stratégie plus dynamique de diversification des sources de financement de l'institution.
- Assurer une meilleure adéquation entre la maturité des emplois et des ressources (en limitant la durée des prêts ou en augmentant la proportion de ressources longues).
- Optimiser la gestion des placements afin d'éviter les crises de liquidités.

## ▪ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « c »

### Analyse de la rentabilité



- Sur ces dernières années, l'institution présente une situation de rentabilité positive avec un ROA de 5,0% en fin 2008 (5,3% en 2006 et 2,8% en 2007) et un ROE de 32,4% à la même date (44,8% en 2006 et 20,0% en 2007). Ces ratios étant même assez largement supérieurs aux moyennes des coopératives africaines<sup>26</sup>. Toutefois, en raison des faiblesses du système d'information et du manque de provisionnement des créances douteuses dont le niveau est pourtant important, ces chiffres ne donnent pas une image fiable ou fidèle de la situation de l'institution.
- Son ratio de charge d'exploitation (sur actifs) est un peu plus élevé que la médiane observée pour les IMF collectant l'épargne (11,6%) mais reste correcte pour la zone et étant donné les montants moyens d'épargne et de crédit gérés.
- Si les charges de financement restent faibles (0,5% en 2006 et 2008 et 0,8% en 2007), parce que l'institution n'a pas contracté d'emprunt commercial et seule une faible part de l'épargne mobilisée (la part à terme soit un peu moins de 7% de l'encours total en fin 2008) faisait

l'objet de paiement d'intérêts, les charges de provisionnement sont clairement sous-estimées avec un ratio de charges de provisionnement pour pertes sur prêts de 0,2% en fin 2006, 7,7% en 2007 et même 0,0% en 2008.

- + Au-delà des facteurs strictement liés à l'exploitation du réseau, la rentabilité affichée par l'institution s'explique aussi par les montants importants d'intérêt qu'elle reçoit en rémunération de son fonds de liquidités déposé auprès des banques locales. Ces revenus représentaient en 2008 10,9% de l'ensemble des revenus financiers de l'institution (17,3% en 2006 et 15,4% en 2007) et lui ont permis d'obtenir des marges bénéficiaires importantes et supérieures à la moyenne de ses institutions paires.
- L'optimisation de l'actif productif reste encore faible à l'échelle du réseau qui présente un ratio d'encours de prêts sur actif total de 56,7% en fin 2008, inférieur au médian des coopératives africaines (qui affichent un taux de 62%) même s'il a crû sur les dernières années (il était de 41,9% en 2007 et de seulement 33,9% en 2006). Cette croissance s'est faite en contre partie d'une baisse du ratio de liquidités et de placements à court terme qui a connu une évolution dégressive sur la période (62,5% en 2006, 52,7% en 2007 et 37,4% en 2008). Il s'agit donc d'un transfert progressif (des placements auprès des banques locales vers le portefeuille de crédit) qui améliore l'échelle d'activité de l'institution mais augmente son niveau d'exposition au risque de non remboursement (Voir « A ») et aux effets de l'inflation importante que connaît l'économie guinéenne depuis un certain nombre d'années<sup>27</sup>.
- L'institution présente une qualité de revenus relativement correcte avec un bon maillage de la ville de Conakry (14 caisses) et des taux d'intérêt dans la moyenne des IMF locales. Seulement, la productivité de ses agents pourrait encore largement être améliorée au regard de la moyenne actuelle (de l'ordre de 135 emprunteurs par agent de crédit<sup>28</sup>) inférieure à la moyenne des coopératives en Afrique (160 emprunteurs par agent de crédit). De plus, les montants moyens de crédit de l'institution ont longtemps été faibles (107 EUR en 2006, 161 EUR en 2007) et malgré la hausse enregistrée en 2008 (299 EUR du fait de la croissance des prêts aux entreprises et aux grands commerçants), restent encore inférieurs à la moyenne des coopératives africaines qui affichent des soldes moyens de prêt par emprunteur de 531 USD (376 EUR).
- L'extension du réseau et son informatisation progressive devront permettre d'atteindre des économies d'échelle qui ne pourront toutefois bénéficier à l'institution que si le réseau poursuit ses efforts de stabilisation de sa

<sup>26</sup> D'après le rapport « Benchmarking et analyse du secteur de la microfinance 2008 » publié par le Mix Market en 2008 le médian de Rendement de l'actif des coopératives africaines était de -1% et le Rendement des fonds propres de 0%.

<sup>27</sup> Le taux d'inflation moyen a été supérieur à 20% sur la période.

<sup>28</sup> Pour ce calcul, le terme « agents de crédit » englobe aussi bien les agents de crédit que les gérants de caisse qui se partagent la gestion du crédit au niveau des caisses de base.

gouvernance, améliore la qualité de son portefeuille de prêt, gère sa croissance et renforce les capacités de son personnel technique ainsi que son dispositif de contrôle interne tout en maintenant une bonne maîtrise de ses charges d'exploitation.

*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.*

## ■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008
<b>Portefeuille de prêt</b>	EUR , ou en monnaie locale si précisé				
<b>Evolution du portefeuille</b>					
Encours de crédit	468 914	511 587	403 758	719 147	1 092 554
Encours de crédit (GNF)	1 797 817 403	2 626 793 092	3 018 289 900	4 604 107 476	7 845 301 926
Evolution	61,4%	46,1%	14,9%	52,5%	70,4%
Encours de prêt moyen	379 696	430 862	377 572	595 297	866 866
Emprunteurs actifs	2 834	3 723	3 766	4 459	3 655
Evolution	51,6%	31,4%	1,2%	18,4%	(18,0%)
Encours moyen par client	165	137	107	161	299
% du PIB par habitant	64,3%	55,5%	47,3%	52,2%	96,4%
Prêt moyen au déboursement	NA	NA	NA	NA	NA
% du PIB par habitant	NA	NA	NA	NA	NA
<b>Qualité du portefeuille</b>					
Prêts rééchelonnés	NA	NA	NA	NA	NA
PAR 31-365*	6,1%	6,6%	5,4%	1,8%	2,9%
PAR > 365*	NA	NA	NA	NA	NA
Taux de pertes sur prêts*	NA	NA	NA	NA	NA
<b>Couverture du risque de crédit</b>					
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	65,1%	15,1%	30,9%	421,6%	106,7%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	9,7%	20,4%	10,2%	(17,1%)	(0,8%)
<b>Epargne</b>					
Encours d'épargne	961 430	1 015 135	953 170	1 238 841	1 487 020
Encours d'épargne (GNF)	3 686 121 496	5 212 313 544	7 125 424 261	7 931 283 264	10 677 842 469
Evolution	55,5%	41,4%	36,7%	11,3%	34,6%
% épargne obligatoire	18,7%	16,3%	12,4%	15,1%	20,1%
% épargne volontaire	81,3%	83,7%	97,4%	84,9%	79,9%
Epargnants actifs	22 250	27 285	30 834	35 725	41 081
Evolution	27,8%	22,6%	13,0%	15,9%	15,0%
Encours moyen par épargnant	43	37	31	35	36
Obligatoire	63	42	29	42	82
Volontaire	40	36	35	34	32
<b>Employés</b>					
Nombre total d'employés	NA	81	84	82	86
% Agents de crédit	NA	16,0%	31,0%	31,7%	31,4%
Taux de renouvellement du personnel	NA	NA	NA	7,2%	11,9%
<b>Analyse financière</b>					
ROE	NA	31,4%	44,8%	20,0%	32,4%
Dettes / Fonds propres	9,90x	7,70x	7,41x	5,41x	5,57x
Ratio de fonds propres	NA	26,1%	31,7%	33,0%	24,3%
ROA	5,6%	3,3%	5,3%	2,8%	5,0%
<b>Structure de rentabilité</b>					
Rendement du portefeuille	41,3%	45,4%	44,4%	51,9%	40,8%
Ratio de charges d'exploitation	49,5%	43,9%	39,2%	46,2%	37,6%
Ratio de charges d'exploitation / actifs moyens	13,0%	12,6%	10,3%	13,0%	14,3%
Coût par emprunteur	66	51	39	62	89
Emprunteurs par employé	NA	46	45	54	43
Emprunteurs par agent de crédit	218	286	145	172	135
Encours moyen par client (EUR)	165	137	107	161	299
Ratio de charges de financement	0,5%	0,6%	0,5%	0,8%	0,5%
Coût de l'épargne	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
Coût des emprunts	NA	11,1%	12,0%	14,5%	13,1%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	(0,2%)	0,0%	0,2%	7,7%	(0,0%)
PAR 31-365*	6,1%	6,6%	5,4%	1,8%	2,9%
Taux de pertes sur prêts*	NA	NA	NA	NA	NA
<b>Optimisation des ressources</b>					
Encours de prêts / Actif total	39,9%	41,9%	33,9%	41,9%	56,7%
Revenus des placements en % des revenus financiers	10,8%	13,0%	17,3%	15,4%	10,9%
<b>Liquidité</b>					
Disponibilités / Epargne à vue	3,6%	85,8%	91,7%	82,2%	63,3%
Liquidité / Actif total (LAR)	2,3%	56,0%	62,5%	52,7%	37,4%
<b>Taux de change 1 EUR= xx GNF</b>	<b>3 834,0</b>	<b>5 134,6</b>	<b>7 475,5</b>	<b>6 402,2</b>	<b>7 180,7</b>

\*NB : Ces données présentent un niveau de fiabilité faible qui ne permet pas de s'assurer de leur matérialité.

Yété Mali	Notes	GNF			EUR			Evolution	
		Compte de résultat	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008	2007/2006
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>		<b>1 518 254 975</b>	<b>2 345 803 355</b>	<b>2 960 004 952</b>	<b>203 097</b>	<b>366 407</b>	<b>412 217</b>	<b>54,5%</b>	<b>26,2%</b>
Revenus du portefeuille		1 254 572 660	1 978 535 674	2 536 609 088	167 825	309 041	353 254	57,7%	28,2%
Intérêts reçus sur prêts		865 326 437	1 122 435 424	1 677 920 224	115 755	175 321	233 671	29,7%	49,5%
Frais et commissions sur prêts		347 315 496	753 973 203	804 981 237	46 461	117 768	112 103	117,1%	6,8%
Pénalités reçues sur prêts		41 930 727	102 127 047	53 707 627	5 609	15 952	7 479	143,6%	(47,4%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements	1	263 286 915	360 798 203	324 072 782	35 220	56 356	45 131	37,0%	(10,2%)
Autres produits liés aux services financiers	2	395 400	6 469 478	99 323 082	53	1 011	13 832	1 536,2%	1 435,3%
<b>Intérêts versés et charges assimilées (b)</b>		<b>13 916 751</b>	<b>29 897 583</b>	<b>31 560 266</b>	<b>1 862</b>	<b>4 670</b>	<b>4 395</b>	<b>114,8%</b>	<b>5,6%</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts		9 150 720	6 360 041	9 766 675	1 224	993	1 360	(30,5%)	53,6%
Intérêts versés sur épargne		4 766 031	9 849 527	21 456 250	638	1 538	2 988	106,7%	117,8%
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	13 688 015	337 341	-	2 138	47	-	(97,5%)
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>		<b>1 504 338 224</b>	<b>2 315 905 772</b>	<b>2 928 444 686</b>	<b>201 236</b>	<b>361 737</b>	<b>407 822</b>	<b>53,9%</b>	<b>26,4%</b>
<b>Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)</b>		<b>4 760 460</b>	<b>292 430 359</b>	<b>(519 175)</b>	<b>637</b>	<b>45 677</b>	<b>(72)</b>	<b>6 042,9%</b>	<b>(100,2%)</b>
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		4 760 460	292 430 359	(519 175)	637	45 677	(72)	6 042,9%	(100,2%)
Recouvrement de prêts rayés		-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Charges d'exploitation (e)</b>		<b>1 105 950 465</b>	<b>1 761 095 203</b>	<b>2 342 692 313</b>	<b>147 943</b>	<b>275 077</b>	<b>326 248</b>	<b>59,2%</b>	<b>33,0%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)		333 082 503	528 872 925	663 361 511	44 557	82 608	92 381	58,8%	25,4%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		772 867 962	1 232 222 278	1 679 330 802	103 387	192 469	233 867	59,4%	36,3%
Dépréciation et amortissement		3 129 236	26 337 168	9 547 997	419	4 114	1 330	741,6%	(63,7%)
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-
Achats		68 152 929	82 532 670	121 702 600	9 117	12 891	16 949	21,1%	47,5%
Loyers, Entretien, Eau, électricité, etc.		156 833 494	194 874 600	272 179 750	20 980	30 439	37 904	24,3%	39,7%
Publicité, Transport, Frais postaux, télécommunication		62 672 814	118 173 864	160 524 800	8 384	18 458	22 355	88,6%	35,8%
Honoraires, Primes d'assurances, Divers services extérieurs		30 473 187	31 679 014	90 339 860	4 076	4 948	12 581	4,0%	185,2%
Services public, Impôts, taxes		4 599 884	16 345 346	27 304 109	615	2 553	3 802	255,3%	67,0%
Frais AG, Réunion, Formation des dirigeants, etc.		6 337 500	26 314 200	22 958 751	848	4 110	3 197	315,2%	(12,8%)
Autres charges	3	440 668 918	735 965 416	974 772 935	58 948	114 955	135 749	67,0%	32,4%
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]</b>		<b>393 627 299</b>	<b>262 380 210</b>	<b>586 271 548</b>	<b>52 656</b>	<b>40 983</b>	<b>81 645</b>	<b>(33,3%)</b>	<b>123,4%</b>
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]</b>		<b>393 627 299</b>	<b>262 380 210</b>	<b>586 271 548</b>	<b>52 656</b>	<b>40 983</b>	<b>81 645</b>	<b>(33,3%)</b>	<b>123,4%</b>
Produits non-opérationnels (i)		8 084 647	5 089 432	68 983 460	1 081	795	9 607	(37,0%)	1 255,4%
Charges non-opérationnelles (j)		4 651 115	8 774 237	48 709 549	622	1 371	6 783	88,6%	455,1%
<b>Résultat net avant subventions [k=h+i-j]</b>		<b>397 060 831</b>	<b>258 695 405</b>	<b>606 545 459</b>	<b>53 115</b>	<b>40 407</b>	<b>84 469</b>	<b>(34,8%)</b>	<b>134,5%</b>
Subventions (l)		-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net [m=k+l]</b>		<b>397 060 831</b>	<b>258 695 405</b>	<b>606 545 459</b>	<b>53 115</b>	<b>40 407</b>	<b>84 469</b>	<b>(34,8%)</b>	<b>134,5%</b>

Yété Mali Bilan	Notes	GNF			EUR			Evolution	
		déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2008	2007/2006	2008/2007
<b>ACTIF</b>		<b>8 762 203 883</b>	<b>10 137 593 455</b>	<b>13 409 452 291</b>	<b>1 172 123</b>	<b>1 583 460</b>	<b>1 867 430</b>	<b>15,7%</b>	<b>32,3%</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>		<b>8 566 636 010</b>	<b>9 463 292 017</b>	<b>12 009 076 499</b>	<b>1 145 962</b>	<b>1 478 136</b>	<b>1 672 410</b>	<b>10,5%</b>	<b>26,9%</b>
Disponibilités		5 473 367 241	5 341 665 682	5 013 565 440	732 174	834 351	698 200	(2,4%)	(6,1%)
Investissements CT - valeur nette		6 500 000	6 500 000	3 809 167	870	1 015	530	0,0%	(41,4%)
Encours net de prêts à CT		2 946 240 712	3 777 663 104	6 553 945 977	394 120	590 059	912 717	28,2%	73,5%
Encours brut de prêts		2 993 811 500	4 132 984 892	6 801 559 264	400 483	645 559	947 200	38,1%	64,6%
Provisions pour pertes sur prêts		47 570 788	355 321 788	247 613 287	6 364	55 500	34 483	646,9%	(30,3%)
Intérêts courus non échus		-	-	192 019 401	-	-	26 741	-	-
Sur encours de prêts		-	-	192 019 401	-	-	26 741	-	-
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT		140 528 057	337 463 231	245 736 514	18 798	52 711	34 222	140,1%	(27,2%)
<b>Actifs long terme (LT)</b>		<b>195 567 873</b>	<b>674 301 438</b>	<b>1 400 375 792</b>	<b>26 161</b>	<b>105 324</b>	<b>195 019</b>	<b>244,8%</b>	<b>107,7%</b>
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		24 478 400	471 122 584	1 043 742 662	3 274	73 588	145 354	1 824,6%	121,5%
Immobilisations - valeur nette		171 089 473	203 178 854	356 633 130	22 887	31 736	49 666	18,8%	75,5%
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIF</b>		<b>8 762 203 883</b>	<b>10 137 593 455</b>	<b>13 409 452 291</b>	<b>1 172 123</b>	<b>1 583 460</b>	<b>1 867 430</b>	<b>15,7%</b>	<b>32,3%</b>
<b>Dettes</b>		<b>7 719 847 575</b>	<b>8 555 669 597</b>	<b>11 367 565 211</b>	<b>1 032 686</b>	<b>1 336 368</b>	<b>1 583 072</b>	<b>10,8%</b>	<b>32,9%</b>
Dettes court terme		7 192 399 867	7 951 086 212	10 786 528 201	962 130	1 241 934	1 502 156	10,5%	35,7%
Epargne à vue		5 966 646 952	6 501 600 593	7 917 966 898	798 160	1 015 529	1 102 673	9,0%	21,8%
Epargne de garantie		886 290 375	1 200 901 575	2 147 994 542	118 559	187 577	299 134	35,5%	78,9%
Dépôts à court terme		272 486 934	228 781 096	604 536 601	36 451	35 735	84 189	(16,0%)	164,2%
Emprunts à court terme		49 924 960	37 650 079	110 907 065	6 678	5 881	15 445	(24,6%)	194,6%
Intérêts à payer		-	-	7 344 428	-	-	1 023	-	-
Autres dettes court terme		17 050 646	(17 847 131)	(2 221 333)	2 281	(2 788)	(309)	(204,7%)	(87,6%)
Dettes long terme		527 447 708	604 583 385	581 037 010	70 557	94 434	80 916	14,6%	(3,9%)
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme	1	527 447 708	604 583 385	581 037 010	70 557	94 434	80 916	14,6%	(3,9%)
<b>Fonds propres</b>		<b>1 042 356 308</b>	<b>1 581 923 858</b>	<b>2 041 887 080</b>	<b>139 436</b>	<b>247 091</b>	<b>284 358</b>	<b>51,8%</b>	<b>29,1%</b>
<b>Fonds propres réglementaires</b>		<b>1 042 356 308</b>	<b>1 581 923 858</b>	<b>2 041 887 080</b>	<b>139 436</b>	<b>247 091</b>	<b>284 358</b>	<b>51,8%</b>	<b>29,1%</b>
Capital social		365 004 500	418 874 500	515 584 500	48 827	65 427	71 801	14,8%	23,1%
Fonds propres issus de subventions		(8 022 908)	(11 708 708)	25 367 895	(1 073)	(1 829)	3 533	45,9%	(316,7%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention		685 374 716	1 174 758 066	1 500 934 685	91 683	183 493	209 023	71,4%	27,8%
<b>Fonds propres complémentaires</b>		-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes subordonnées		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres Fonds Propres		-	-	-	-	-	-	-	-

## ■ 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.	