

DUTERIMBERE-IMF SA, Rwanda

DUTERIMBERE-IMF SA a été créée en mars 2004 afin de continuer les activités de microfinance de l'ONG DUTERIMBERE ASBL suite à la réglementation de la Banque Nationale du Rwanda (BNR) qui interdit depuis 2002 aux ONG d'exercer des activités de microfinance. DUTERIMBERE ASBL est majoritaire à 95% de DUTERIMBERE-IMF SA, qui est présente au Rwanda dans les provinces du Nord, Sud et de l'Est à travers quatre agences (Huye, Muhanga, Musanze et Nyagatare) et offre ses services de crédit et d'épargne essentiellement aux femmes actives (commerçantes, agriculteurs, etc.) selon la méthodologie de groupe solidaire. En décembre 2007, DUTERIMBERE-IMF SA avait un encours de crédit autour de 1,1 M USD pour 9 134 clients.

Rating GIRAFE

Rating

C-

Tendance

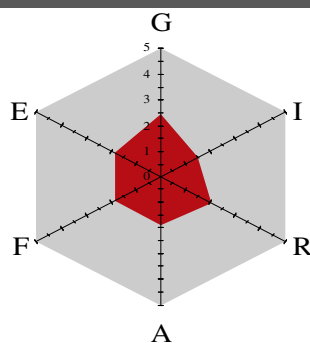
Positive

Date

Mai 2008

Valide jusqu'à avril, 2009

Détail de la note



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

Contact Planet Rating

Youssef Sy
ysy@planetrating.com
+ 221 33 821-7939

Contact IMF

Directrice: Mme Mukarugwiza
Présidente du CA: Mme Mukantwali
BP 6719 Kigali, Rwanda
+ 250 570-0129
dut-i.m.f@rwanda1.com
REF:YS / 300408

Éléments-clé de la notation

- DUTERIMBERE-IMF SA n'est pas encore une institution rentable. Sa rentabilité financière a évolué depuis 2005 avec un ROE qui est passé de -72,3% à -22,6% en 2007. Toutefois, l'IMF accuse une détérioration considérable de la qualité de son portefeuille de prêts avec un PAR 31 qui a augmenté de 1,7% à 10,1% entre 2005 et 2007.
- L'équipe de direction de DUTERIMBERE-IMF SA est motivée mais présente des faiblesses dans la gestion opérationnelle et financière qui handicapent sa capacité à rapidement améliorer les performances de l'institution.
- L'IMF ne dispose pas encore d'une couverture nationale mais elle est relativement bien implantée dans ses quatre zones d'intervention où elle ne subit pas, pour l'instant, les effets de la concurrence. En outre, elle a une bonne réputation nationale, héritée de sa relation avec l'ONG DUTERIMBERE.

Tendance

La tendance «Positive» est justifiée par les effets positifs sur le plan financier et opérationnel que devraient générer, dans un moyen terme, les différentes initiatives qui doivent être entreprises par l'IMF (formation du personnel, informatisation, recrutement de nouveaux agents de crédit, ouverture prochaine d'une nouvelle agence à Kigali, diversification des partenaires, etc.).

Indicateurs de performance

USD, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
Actif	627 725	813 174	1 373 699
Croissance	193,5%	28,4%	67,6%
Encours de crédit	300 699	672 791	1 112 447
Croissance	147,1%	121,7%	64,0%
Encours d'épargne	235 271	350 927	589 722
Croissance	nd	47,8%	66,7%
Emprunteurs actifs	3 156	6 628	9 134
Epargnants actifs	6 219	12 826	22 747
Employés	10	23	30
ROE	(72,3%)	(29,6%)	(22,6%)
ROA	(28,4%)	(13,2%)	(11,5%)
Dettes / Fonds propres	1,14x	1,33x	0,81x
Rendement du portefeuille	24,7%	27,7%	31,6%
Ratio de charges d'exploitation	78,2%	41,5%	37,0%
PAR 31	1,7%	3,7%	10,1%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,1%

Secteur de la microfinance¹

Le secteur national de la microfinance est relativement jeune avec un nombre important de programmes lancés, au lendemain du génocide en 1994, par des organisations nationales et 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 560 K USD) à constituer avant le 1^{er} janvier 2008 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 (BPR). Elles présentaient, en juin 2006, un encours de crédit global de 59 M FRW (110 K USD) et un encours d'épargne de 65 M FRW (123 K USD), 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 de l'Habitat 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, etc.). En 2005, leurs investissements totaux étaient estimés à 100 M USD, sur les 400 M USD investis dans le secteur financier national. 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 MAIN², WOCCU³, 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.

¹ Source: Politique Nationale de la Microfinance, MINECOFIN.

² Microfinance African Institutions Network.

³ World Council of Credit Unions.

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	2005	2006	2007 (e)	2008 (p)
Croissance économique (%)	6	5,3	4,5	4,6
Inflation (%)	9,2	8,8	8,2	7,5
Solde public/PIB (%)	-13,4	-12,7	-15,4	-16,5
Exportations	125	142	153	166
Importations	374	438	570	577
Balance commerciale	-249	-295	-417	-411
Balance courante/PIB (%)	-19,4	-17,6	-20,6	-18,4
Dette extérieure/PIB (%)	71	15	15	16
Service de la dette/exports bs (%)	7,2	3,5	1,5	1,3
Réserves en mois d'importations	6,2	5,5	5,1	5,2
PIB / habitant (USD)	239.23	272.54	302.24	340.03

Source: FIDA, Perspectives économiques en Afrique 2008 (BAD/OCDE 2008), Deutsche Botschaft Kigali et COFACE (www.cofacering.com; données reproduites avec l'autorisation de COFACE, actionnaire de Planet Rating. Les données 2007 sont une estimation et 2008 une prévision.)

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

DUTERIMBERE-IMF est une société anonyme (SA) régie par la réglementation 06/2002 de la BNR relative aux activités de microfinance au Rwanda. Dans ce cadre, DUTERIMBERE-IMF SA est tenue d'envoyer ses états financiers trimestriels à la BNR.

En fin 2006, la BNR a exigé à ce que toutes les IMF de type SA aient un minimum de 300 M FRw (près de 560 K USD) en capital social à partir du 1^{er} janvier 2008. Toutefois, cette exigence de la BNR n'est pas encore respectée par DUTERIMBERE-IMF SA. Au 31 décembre 2007, le capital social de l'IMF était de 204 M FRw.

Les états financiers de l'IMF entre 2004 et 2006 ont été audités et certifiés par le cabinet TM Auditors SARL. Les états financiers de 2007 n'ont pas encore été audités mais ils devraient l'être, dans les mois à venir, par un autre cabinet d'audit comme l'exige la BNR. En effet, les IMF doivent

changer d'auditeur externe chaque trois ans et en choisir un parmi ceux qui sont accrédités par la BNR.

Propriété

DUTERIMBERE ASBL détient 95% du capital social de DUTERIMBERE-IMF SA et les 5% restants sont détenus par des membres de l'ASBL, dont l'actuelle Directrice Générale de l'IMF avec 0,4% du capital de l'institution.

Il est prévu que l'ASBL réduise sa participation dans l'IMF à 78% au moins en juin 2008 en vendant une partie de ses actions à d'autres membres de l'ASBL non encore actionnaires de l'IMF.

Subventions

Depuis sa création, DUTERIMBERE-IMF SA a reçu autour de 772 K USD en subventions de plusieurs bailleurs dont les principaux sont Trocaire⁴, Terrafina⁵ et le PDRCIU⁶. 82% de ces subventions sont constituées de fonds de crédit et de subventions d'investissement. Les 18% restants sont des subventions d'exploitation.

Pour respecter la nouvelle exigence de la BNR relative au niveau minimum de capitalisation de 300 M FRw, Trocaire a accepté, en décembre 2007, de céder une partie de ses subventions (autour de 115 K USD) à l'ASBL, actionnaire majoritaire de l'IMF, afin que celle-ci les rétrocède à DUTERIMBERE-IMF SA sous forme de capital social. Terrafina a aussi transféré une partie de ses subventions (près de 324 K USD) en fonds de dotation au capital. Cependant, ce transfert ne peut pas être comptabilisé en capital social car Terrafina n'est pas actionnaire de l'IMF.

Composition du financement

L'IMF finance ses activités principalement grâce à ses fonds propres (55%) et à l'épargne de ses clients (43%). Les autres 2% sont composés d'emprunts bancaires à court terme.

Equipe de direction

L'équipe de direction de DUTERIMBERE-IMF SA est composée d'une Directrice Générale (DG), d'un Responsable Administratif et Financier (RAF), d'un Responsable des Opérations et Transactions (ROT) et d'un Contrôleur Interne (CI). La DG a une expérience en microfinance antérieure à DUTERIMBERE-IMF SA, ayant successivement travaillé de

⁴ ONG irlandaise.

⁵ ONG hollandaise.

⁶ PDRCIU: Projet de Développement des Ressources Communautaires et des Infrastructures de l'Umutara. Les composantes et sous-composantes de ce projet sont: (1) Appui à la Décentralisation et au Développement des Infrastructures; (2) Transformation Economique du Monde Rural; (3) Unité de Coordination du projet (UCP).

2000 à juin 2004 dans le volet microfinance de deux ONG internationales au Rwanda, Help Age International et Catholic Relief Services (CRS).

Les agences sont gérées par des gérants assistés par des Agents de crédit (AC) et un(e) Guichetier(e).

Organisation

DUTERIMBERE-IMF SA est organisée en trois niveaux:

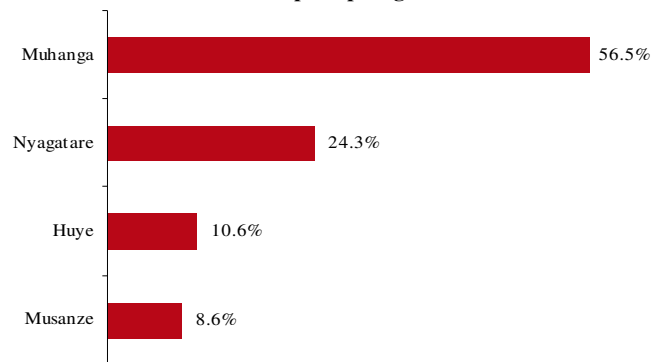
- Le siège basé à Kigali qui consolide les informations des quatre agences. Il établit les états financiers, s'occupe du recrutement et de la formation du personnel, supervise les agences, mobilise les financements, collabore avec les partenaires externes (gouvernements, banques, bailleurs, etc.). Enfin, il entreprend les innovations de produits et élabore les manuels de procédures.
- Les agences qui sont responsables de la promotion des services de l'IMF, de la formation des clients et du suivi du portefeuille. Les approbations de prêts se font au niveau de chaque agence par une commission de crédit composée du ROT qui en est le Président, du gérant, des AC et du Représentant régional de l'ONG DUTERIMBERE. Chaque agence dispose de son propre compte bancaire dont les signataires sont le gérant et le Représentant régional de l'ONG.
- Les guichets (points de service) sont gérés par des AC. Il existe des guichets permanents qui ouvrent tous les jours et des guichets mobiles qui n'ouvrent qu'une à deux fois par semaine. Les guichets permettent à l'IMF d'être plus présente au niveau de certaines localités isolées, permettant aux clients d'obtenir sur place leurs prêts, d'effectuer leurs remboursements et de faire les opérations de dépôts et de retrait.

L'information comptable et sur le portefeuille est traitée sur Excel. Les agences envoient leur information sur une base mensuelle au siège. Un processus d'informatisation devrait démarrer dans le quatrième trimestre de cette année avec la mise en place d'un SIG intégré pour la gestion de l'information comptable et sur le portefeuille.

Pénétration du marché

DUTERIMBERE-IMF SA est présente dans quatre provinces du Rwanda à travers ses agences basées à: Huye, Muhanga, Musanze et Nyagatare. Plus de la moitié du portefeuille de prêts est concentrée au niveau de l'agence de Muhanga qui est localisée au sein d'un grand marché.

Portefeuille de prêts par agence - déc. 2007



Il est prévu que l'IMF ouvre une agence à Kigali après l'approbation de la demande déposée auprès de la BNR.

Produits et services

- Les crédits solidaires⁷ destinés à des groupes de 5 personnes. Le taux d'intérêt est de 24% par an pour une durée entre 6 et 8 mois. Les remboursements sont bimensuels pour les prêts commerciaux et en 2 tranches pour les prêts agricoles. Ce prêt nécessite des frais de gestion de 1,18% du montant accordé et une épargne obligatoire de 20% du montant accordé, dont 10% au cours du remboursement. Enfin, il existe un système de progressivité dans l'octroi des crédits, divisé en 6 cycles de prêts allant de 90 USD à 450 USD.
- Les crédits Femmes entrepreneurs⁷ sont des prêts individuels à 18% d'intérêt par an pour une durée entre 12 et 18 mois. Les remboursements sont mensuels et les bénéficiaires doivent aussi payer des frais de gestion de 1,18%, notifier la garantie matérielle et payer une assurance protection crédit dans une société d'assurance. En outre, il est nécessaire de verser une épargne obligatoire de 20% dont 10% durant le remboursement du prêt. Il existe aussi un système de progressivité dans l'octroi du crédit, articulé en 4 cycles de prêts allant de 550 USD à 1850 USD.
- Les produits d'épargne sont le dépôt à vue (DAV) et dépôt à terme (DAT). Les DAT sont d'un montant minimum de 90 USD sur au moins 3 mois, rémunérés entre 4,5% et 8% en fonction de la durée et du montant du dépôt.

Réseaux et affiliations

DUTERIMBERE-IMF, SA est membre de l'Association des Institutions de Microfinance du Rwanda (AMIR).

⁷ Tout demandeur de crédit doit au préalable payer des frais d'ouverture de compte près de 5 USD. Le TEG moyen des deux produits de prêts est autour de 46%.

■ Gouvernance

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

Prise de décision

Au sein de l'IMF, le processus de prise de décision est transparent et participatif. Avec la nouvelle réglementation de la BNR en 2002, la forme institutionnelle de type SA choisie par l'ASBL pour continuer ses activités de microfinance est la plus appropriée, parmi celles permises par la BNR, car elle a permis à l'IMF de préserver ses principaux acquis (gestion conjointe des quatre agences de crédit et d'épargne, possibilité d'extension du réseau, disposer d'une majorité dans la prise de décision, etc.) pour atteindre ses objectifs⁸. Toutefois, en se présentant comme une SA, l'IMF a quelque peu réduit ses chances de mobiliser plus de subventions ou prêts concessionnels pour renforcer ses capacités financières et mieux satisfaire les besoins de ses clients. Ce handicap a été relativement limité par le lobbying effectué par l'ASBL auprès de ses partenaires, par exemple Trocaire, pour soutenir l'IMF.

Les membres du CA et de l'équipe de direction partagent largement la même vision, basée sur la promotion des services financiers aux entrepreneurs femmes à faible revenu. Les membres du CA disposent de bonnes compétences en gestion de projet⁹ et sont très impliqués dans le suivi des performances opérationnelles de l'IMF. Ils se réunissent régulièrement, au moins 4 fois par an, et bénéficient d'une information de pilotage¹⁰ d'une qualité relativement acceptable pour évaluer la performance de l'IMF. Les membres du CA ont néanmoins besoin de renforcement de capacités en gestion financière car leur suivi financier actuel se limite souvent à un suivi budgétaire et une analyse de l'autonomie financière de l'IMF.

En vue d'améliorer les performances financières de DUTERIMBERE-IMF SA, d'autres ratios de performance (tels que le ROE, rentabilité du portefeuille, charges d'exploitation, dettes/fonds propres, etc.) doivent être analysés et utilisés comme indicateurs de performance. En outre, il est nécessaire que le CA trouve une solution définitive, assez rapidement, avec Terrafina pour respecter la nouvelle réglementation de la BNR relative au niveau minimum de capitalisation, sachant 300 M FRw.

Au niveau de DUTERIMBERE-IMF SA, l'implication du CA dans la gestion de l'IMF va au delà de ce qui est

⁸ Offrir des services appropriés; faciliter l'accessibilité au crédit; assurer la pérennité de l'institution.

⁹ Certains des membres du CA de l'IMF ont eu à occuper des postes au sein de l'ONG ou dans le CA de l'ONG. D'autres sont actifs dans l'ONG, la D.G et la Présidente du C.A.

¹⁰ Encours de crédit, qualité du portefeuille, problèmes majeurs de l'IMF, ratios financiers etc.

communément observé au sein des SA, car il a aussi un rôle de gestionnaire en participant aux recrutements et évaluations du personnel (jusqu'au niveau des agents de crédits et guichetiers) et en signant tous les chèques émis par l'équipe de direction quel que soit le montant. Ceci réduit le niveau de responsabilisation de l'équipe de direction dans la gestion de l'IMF et affaiblit le droit de regard du CA sur la performance de l'IMF. Cette double intervention du CA est partiellement due à une faiblesse qui existe au niveau du manuel des procédures administratives et financières qui a été conçu à partir du fonctionnement de l'ONG DUTERIMBERE ASBL.

Planification

Au sein de l'IMF, le processus de planification est satisfaisant. Un plan d'affaires de 4 ans (2006-2009) a été élaboré de manière participative par un consultant externe, après une analyse des forces et faiblesses de l'IMF et une consultation de l'environnement économique et réglementaire. Ce plan comporte un ensemble d'objectifs pertinents et des projections financières réalistes en termes de potentiel de marché. Dans l'ensemble, les objectifs arrêtés par le plan d'affaires (encours de crédit, rentabilité financière, augmentation du nombre d'agences, etc.) n'ont pas été atteints en raison de plusieurs facteurs dont les plus importants sont le manque de ressources financières et les difficultés rencontrées dans la gestion du portefeuille de crédits.

L'IMF dispose de plans opérationnels annuels conçus de façon concertée par l'équipe de direction et les gérants et validés par le CA. Les plans sont élaborés à partir du plan d'affaires en prenant en compte certains retards accusés dans la réalisation des objectifs initiaux du plan. Les plans opérationnels sont accompagnés de budgets qui sont suivis aussi bien par l'équipe de direction et les gérants que par le CA. Toutefois, l'IMF accuse souvent des dépassements de budgets qui entraînent des révisions budgétaires en juin de chaque année.

Equipe de direction

L'équipe de direction de DUTERIMBERE-IMF SA est motivée mais présente des faiblesses dans la gestion opérationnelle et financière de l'institution pour efficacement exécuter les stratégies opérationnelles et renforcer les performances financières de l'institution. De plus, la DG doit faire preuve de plus de leadership au sein de l'IMF pour permettre une meilleure supervision hiérarchique. Enfin, la performance de l'équipe de direction est affectée par le déficit en personnel aussi bien au niveau du siège que des agences et par l'utilisation d'un système manuel pour la production de l'information comptable et sur le portefeuille.

Depuis la création de l'institution, l'équipe de direction a entrepris quelques initiatives auprès de bailleurs et investisseurs pour pallier ses faiblesses et renforcer les ressources financières. Certains résultats sont attendus dans les mois à venir (formation de toute l'équipe de direction et du CA). L'équipe n'est pas exposée à un risque de personne clé : l'actuelle DG qui est la plus ancienne et la plus expérimentée de l'institution a progressivement partagé une grande partie de ses compétences et connaissances avec les autres membres de l'équipe de direction à travers des réunions de coordination et autres échanges informels qui sont assez réguliers, permettant une communication fluide en interne.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines n'est pas encore optimale au sein de l'IMF. Les employés de DUTERIMBERE-IMF SA ont un grand besoin en formation dans différents aspects (gestion financière, opérationnelle, risques, etc.). Un plan de formation a été élaboré en 2007 pour tout le personnel et le CA pouvant permettre de considérablement renforcer le niveau du personnel mais par manque de ressources financières, il n'a pas été exécuté au cours de cette année. En 2008, plusieurs décisions arrêtées par le CA et l'équipe de direction devraient permettre de renforcer la gestion des ressources humaines: 1) Avec le financement d'un des partenaires de l'institution (Trocaire), tous les employés et le CA devraient recevoir avant la fin de l'année 2008 une formation spécifique à leurs responsabilités en plusieurs séances. Le ROT et certains AC ont déjà démarré leur formation; 2) 10 agents de crédit doivent être recrutés pour améliorer la gestion du portefeuille au niveau des agences.

Des évaluations annuelles du personnel basées sur des aspects pertinents (polyvalence, indépendance, compétence, etc.) sont effectuées mais ces évaluations manquent de critères quantitatifs pour mieux apprécier la contribution des employés de façon plus objective. La Direction est en train de proposer pour 2008 une formule d'évaluation basée sur des aspects plus quantitatifs. Les salaires proposés aux employés sont acceptables au regard des salaires offerts par les concurrents. Mais, il est nécessaire que la direction entreprenne des initiatives pour renforcer le moral des employés, essentiellement les AC, afin de réduire le taux de renouvellement du personnel qui se trouve à un niveau élevé (42% en 2006 et 26% en 2007).

■ Information

Information est noté « d »

Dans l'ensemble, l'infrastructure informatique de l'IMF est limitée aussi bien au niveau du siège que des agences. Le système quasi manuel de traitement de l'information comptable et sur le portefeuille affaiblit considérablement la

qualité de l'information, rendant sa création longue et fastidieuse et affectant la remontée de l'information des agences vers le siège. Il faut compter au moins 45 jours pour avoir une information consolidée. De plus les vérifications faites par les gérants sur les AC et le ROT sur les agences ne sont pas suffisamment régulières. Une grande partie des vérifications de l'information se fait durant les contrôles de clôture de fin d'exercice. Toutefois, il existe toujours de petits écarts entre l'information comptable et celle sur le portefeuille et entre celle présente sur les fiches des clients et celle des agences.

L'IMF produit des indicateurs de suivi du portefeuille pertinents (PAR par agence et agents de crédit, répartition du portefeuille par secteur et genre). Néanmoins, il faut souligner que certains indicateurs produits (coût par emprunteur, productivité des agents de crédit, etc.) ne sont pas encore assez utilisés par le CA et l'équipe de direction. De plus, il est aussi nécessaire d'améliorer la lisibilité et la disponibilité des états financiers, bien que certains d'entre eux soient audités, car il existe de petits écarts entre les comptes de l'actif et du passif et les écritures comptables ne sont pas toujours bien expliquées. Enfin, la sécurité de l'information n'est pas encore assurée: 1) Le système de sauvegarde de l'information papier et informatisée n'est pas encore correctement formalisé, des pertes de données ont déjà été expérimentées dans le passé; 2) Il n'existe pas un système de mot de passe au niveau des ordinateurs et fichiers.

Un plan d'informatisation est en cours d'étude. A cet effet, un plan de faisabilité a été conçu par un consultant expérimenté en la matière. Le SIG est quasiment choisi et un plan pilote d'implantation a été arrêté. Les dispositions prises pour l'informatisation de l'IMF sont satisfaisantes mais il faudrait accélérer le processus.

■ Risques

Risques: identification et contrôle est noté « c »

Procédures et contrôle interne

Duterimbere IMF SA a une culture de la gestion de certains risques opérationnels auxquels l'institution est exposée (fraudes). Toutefois, cette culture n'est pas encore suffisamment efficace pour raisonnablement limiter la majeure partie des risques opérationnels et financiers.

L'IMF dispose de plusieurs manuels de procédures (administratif et financier, crédit, audit interne, RH) qui ont pour la plupart été élaborés avant le démarrage officiel des activités de crédit en se basant sur les manuels de l'ONG dont le fonctionnement et les risques sont différents de ceux d'une SA. Il est dans l'intérêt de l'institution de réviser le manuel des procédures administratives et financières pour renforcer l'efficacité de l'équipe de direction dans la gestion de l'IMF.

Les procédures sont généralement respectées au niveau du siège mais des dysfonctionnements existent au niveau des agences où la supervision des gérants est limitée: les PV de caisse ne sont pas toujours contrôlés par les gérants et les procédures de crédit ne sont pas toujours respectées dans le remplissage des dossiers de crédit et la signature des clients. Ces faiblesses sont en partie justifiées par l'insuffisance de compétence adéquate en gestion de crédit et administrative, le déficit d'agents et la production quasi manuelle de l'information. La séparation des tâches reste une faiblesse au sein des agences: les gérants sont aussi comptables, les agents de crédits rattachés aux guichets mobiles effectuent aussi bien la sélection des clients et les déboursements que la collecte des remboursements, car les guichets interviennent souvent dans des zones isolées des agences.

Certaines fraudes commises au niveau des agences ont pu être détectées assez rapidement et des mesures ont été prises par le siège (renvoi, et actions judiciaires). Toutefois, bien que la qualité de l'information soit relativement acceptable, le dispositif actuel¹¹ pour la création de l'information rend l'IMF vulnérable aux erreurs et fraudes.

Audit interne

Il existe un département d'audit interne et un manuel des procédures sur le contrôle interne. Le CI a été récemment nommé et a une assez bonne expérience de certains risques auxquels l'institution fait face en tant qu'ancien RAF. En outre, il a entrepris plusieurs recherches, à titre personnel, en se procurant différentes analyses sur le contrôle interne des IMF pour renforcer ses connaissances. Toutefois un renforcement, des capacités en gestion des risques, plus approprié est nécessaire pour améliorer sa contribution auprès de DUTERIMBERE-IMF SA.

Le département effectue des missions assez régulièrement (une fois par mois) sur différents aspects comptables et sur le portefeuille et produit des rapports d'assez bonne qualité. Les recommandations sont ensuite transmises au CA, à la DG et aux gérants. Enfin, un suivi de ses recommandations est effectué. Toutefois, l'indépendance de l'AI n'est pas encore complètement garantie. Bien que l'organigramme de l'IMF indique que l'AI est rattaché au CA, il dépend en réalité plus de l'équipe de direction tout en ayant un contact régulier avec le CA. De même, le fait qu'il partage le même bureau avec les autres membres de l'équipe de direction (RAF et ROT) affaiblit la pertinence de sa fonction.

Des missions d'évaluations complémentaires sont effectuées par les auditeurs externes et certains bailleurs de l'IMF, ceci permet de pallier légèrement les faiblesses précédemment

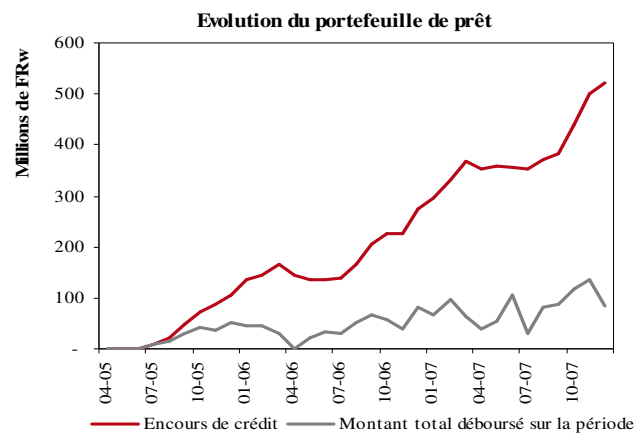
citées. Ces missions sont cependant seulement effectuées sur une base ponctuelle (annuelle ou plus longue) et il n'existe souvent pas un bon suivi des recommandations faites suite aux anomalies constatées durant les missions d'évaluation.

■ Activités

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

Evolution et composition du portefeuille

Le portefeuille de prêt a connu une hausse au cours des trois dernières années de près de 110% en 2006 et 38% en 2007 qui s'explique surtout par la hausse des ressources financières de l'IMF. La hausse du portefeuille a été plus rapide en 2006 qu'en 2007 car la majeure partie des financements de 2007 a été reçue en décembre. Cette hausse des ressources financières a permis aussi une augmentation de l'encours de crédit moyen par client qui est passé de 95 USD en 2005 à 122 USD en 2007. Le portefeuille de prêts devrait connaître une hausse dans les années à venir avec la hausse des subventions et du capital social de l'IMF et la prochaine ouverture d'une agence à Kigali.



L'encours de l'épargne a aussi connu une hausse depuis 2005 de 50% en moyenne par an. Cette hausse est en partie due à la hausse du portefeuille de crédit mais aussi à l'ouverture de nouveaux guichets mobiles pour la collecte de l'épargne volontaire des clients. L'encours d'épargne volontaire pourrait mieux évoluer si les guichets mobiles étaient ouverts de façon plus fréquente car aujourd'hui ils ne sont ouverts au plus que deux fois par semaine. La répartition entre l'épargne volontaire et obligatoire est quasi égale.

Gestion du portefeuille de prêt

La méthodologie de crédit comprend plusieurs aspects clés qui permettent de limiter le risque de crédit (formation des clients, comité d'attribution des prêts, caution solidaire ou autres garanties, et système progressif de déboursement). Toutefois, il n'existe pas encore une différence claire entre

¹¹ Système manuel avec des délais de production longs et une vérification pas assez régulière.

l'analyse des crédits solidaires et individuels sachant que les crédits individuels sont généralement plus risqués. On peut noter qu'il y a une différence de 5 points entre le PAR 31 des crédits solidaires et individuels, respectivement 9,7% et 14,7%.

Le département des opérations n'effectue pas encore une gestion efficace du portefeuille de l'IMF (croissance, diversification et qualité du portefeuille). Des renforcements de capacité, une meilleure concertation entre le ROT et les gérants et une amélioration du suivi des AC sont nécessaires. Les rapports d'activité élaborés par les gérants ne sont pas assez explicites. Par exemple, les évolutions en termes d'encours du portefeuille ou de qualité du portefeuille ne sont souvent pas expliquées.

De plus, le suivi des clients n'est pas toujours respecté par les AC. Ces derniers affichent une insuffisance de formations en gestion de crédits, de logistique (motos ou autres moyens de transports accessibles). Ensuite, les AC manquent d'une bonne supervision hiérarchique des gérants et d'une information actuelle sur les états de remboursement des crédits. En effet, les suivis de prêts ne se font que sur la base des rapports mensuels. Ceci affecte le recouvrement des prêts en retard qui n'est pas encore systématique. Cette pratique est visible par le PAR 1-30 des crédits individuels en 2007 qui était de 43% alors que le PAR 31 était de 14,7%. Quelques améliorations ont été apportées dans le suivi des crédits en retard, surtout dans l'agence de Musanze qui concentre à elle seule 40% des prêts en retard, mais dans l'ensemble la gestion des créances en souffrance n'est pas encore optimale.

Risque de crédit

Le PAR 31 a augmenté depuis 2005, de 1,7% à cette période à 10% en 2007. Ce taux est élevé au regard des normes internationales (5%). Le PAR 31-365 indiqué par l'IMF devrait vraisemblablement inclure des prêts en retard de plus de 365 jours qui ne sont pas encore rayés¹² principalement expliqué par la faible qualité de l'information sur le portefeuille qui ne permet pas encore de clairement classer les prêts en nombre de mois de retard. Cette faiblesse au niveau de la classification des prêts en retard, principalement de plus de 365 jours, explique en partie le niveau faible du taux de pertes sur prêts de 0,1% en 2007.

En outre, la hausse du PAR 31 est justifiée par un manque de formalisation dans le suivi des activités de crédits (croissance rapide du portefeuille, non respect de certaines procédures, l'insuffisance des formations données aux agents et clients, fort taux de renouvellement des agents de crédits). Ces insuffisances sont essentiellement observées au niveau de

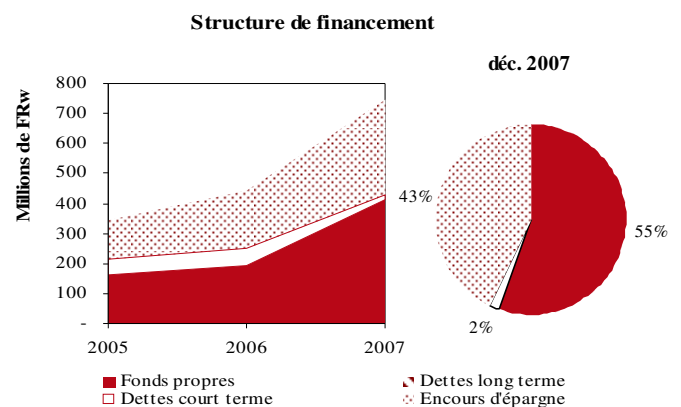
l'agence de Musanze. L'institution a élaboré une politique de diversification de son portefeuille de prêts. Par exemple, elle a établi un plafond de 30% pour l'agriculture. Toutefois, il faut noter que la part du portefeuille de l'institution liée au commerce est importante, légèrement supérieure à 50%. Ceci rend l'IMF dépendante et vulnérable aux évolutions de ce secteur d'activité.

Couverture du risque de crédit

Le taux de couverture de l'institution est autour de 55%. A cela, il faut ajouter l'épargne obligatoire de 20%, ce qui permet à DUTERIMBERE-IMF SA d'avoir un taux de couverture autour de 70% qui est acceptable sachant que l'IMF dispose d'autres garanties telles les garanties matérielles et la caution solidaire.

■ Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « d »



Capitalisation et stratégie de financement

L'IMF finance une bonne partie de ses activités grâce à ses fonds propres (55%) et l'épargne de ses clients (43%). Les 2% restants sont constitués d'emprunts bancaires à court terme. L'IMF a pu bénéficier des partenaires de l'ASBL, ce qui lui a permis d'obtenir des subventions malgré son statut de SA et de réduire ses charges de financement qui sont basses (autour de 3%). Le CA et l'équipe de direction sont assez impliqués dans la recherche de financement mais pour l'instant les actions menées sont principalement axées sur des subventions et peu sur des emprunts commerciaux dont les taux au niveau local sont raisonnables au regard du taux d'intérêt que facture DUTERIMBERE-IMF SA à ses clients et que les subventions reçues ne suffisent pas à couvrir la majorité des demandes de crédits (près de 40% des demandes de prêts ne sont pas couvertes).

Au regard de sa forme institutionnelle, DUTERIMBERE-IMF SA a un bon taux d'adéquation de ses fonds propres de

¹² La réglementation de la BNR exige que les prêts en retard de plus de 365 jours soient rayés.

67%¹³. Toutefois, le niveau de capitalisation de l'institution est inférieur à celui exigé par la BNR, à savoir 300 M FRw.

A ce jour, DUTERIMBERE-IMF SA n'a contracté qu'un emprunt de près de 100 K USD auprès d'une banque locale, Union des Banques Populaires au Rwanda. Le prêt est quasiment remboursé et l'institution devrait pouvoir contracter d'autres emprunts de montants modérés (autour de 100 - 150 K USD) sachant qu'elle bénéficie d'un faible taux d'endettement (0,8x), d'un bon taux de capitalisation (67%) au regard de sa structure institutionnelle et d'une bonne qualité de remboursement de ses emprunts. Toutefois, ces emprunts ne devraient pas lui permettre de satisfaire toutes les demandes de prêts en suspens.

Risque de liquidité

DUTERIMBERE-IMF SA n'est pas exposée au risque de maturité car 55% de ses ressources financières sont à long terme alors que 64% de ses emplois sont à court terme; exprimé aussi par son ratio de liquidité à un an qui était de 212% en 2007. Toutefois, la gestion des liquidités n'est pas encore optimale malgré les budgets de trésorerie élaborés sur une base mensuelle. Ceci est principalement justifié par les compétences limitées en gestion financière aussi bien au niveau du siège que des agences. Ces faiblesses expliquent, en partie, que certaines pratiques financières pour rentabiliser les liquidités dormantes quand elles existent ne soient pas systématiques, par exemple les transferts de liquidité entre agences. L'IMF est souvent victime de tensions de liquidité¹⁴, faisant appel à des emprunts bancaires pour répondre à une partie des demandes de crédits approuvées mais restées en suspens quelques semaines faute de liquidité.

Risques de marché

Au regard de la structure de financement de DUTERIMBERE-IMF SA, l'IMF n'est pas exposée aux risques de taux de change et d'intérêt. Mais avec la possible diversification des sources de financement en empruntant auprès d'investisseurs étrangers, il se peut que l'IMF devienne vulnérable au risque de taux de change.

■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « d »

Analyse de la rentabilité

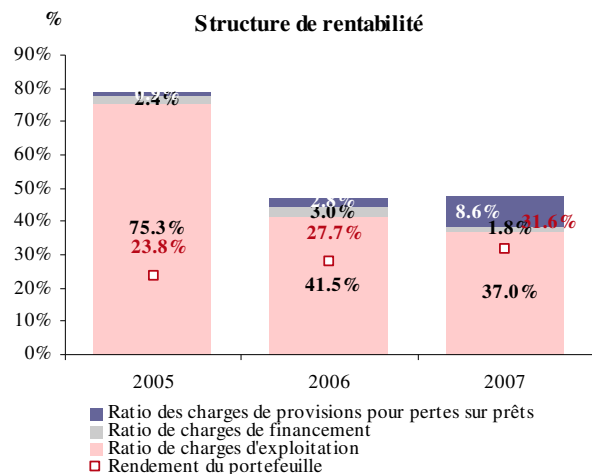
DUTERIMBERE-IMF SA n'est pas encore une institution rentable. Sa rentabilité financière a fortement évolué depuis sa création avec un ROE qui est passé de -72,3% à -22,6%. Cette évolution de la rentabilité a été possible grâce à la

hausse du rendement du portefeuille de 23,8% à 31,6% et la forte baisse des charges d'exploitation par 2x (de 75,3% à 37,8%).

Il faut toutefois noter que la hausse du rendement du portefeuille n'est pas la résultante de l'amélioration de la qualité du portefeuille mais plutôt d'une hausse des taux d'intérêt facturés aux crédits agricoles de 1,5% à 2% par mois et de l'introduction des frais de tenue de compte de 1% du montant accordé. En effet, le PAR 31 de l'institution s'est beaucoup détérioré au cours des trois dernières années passant de 1,7% à 10,1%, les raisons sont expliquées en « A ». Cette hausse du PAR a entraîné une forte augmentation des charges de provisions pour pertes sur prêts, de 0,9 à 8,6% et explique en grande partie la différence entre le taux de rendement du portefeuille de 31,6% et le TEG de près de 46%.

La baisse des charges d'exploitation est principalement le résultat des économies d'échelle réalisées avec une croissance moyenne annuelle du portefeuille autour de 90% par an entre 2005 et 2007. Malgré de nouveaux recrutements prévus en mi 2008, principalement des agents de crédit, ce ratio devrait maintenir sa tendance dans les années à venir.

Avec la recapitalisation de l'IMF et la subvention de 324 K USD reçue en 2007, les ressources financières de l'IMF se sont renforcées et ont entraîné le remboursement anticipé d'une grande partie de l'emprunt bancaire d'un montant modéré de 92 K USD. Ceci explique la légère baisse des charges de financement de 2,4% en 2005 à 1,8% en 2007. DUTERIMBERE-IMF SA a un bon taux d'optimisation de ses ressources car autour de 80% de ses actifs sont constitués de prêts, l'IMF dispose de très peu d'immobilisations pour l'instant.



La qualité des revenus de l'IMF est faible car la taille de DUTERIMBERE-IMF SA, au niveau national, est encore assez réduite et l'institution ne couvre pas un secteur d'activité ou une cible de clientèles spécifique pouvant lui

¹³ Fonds propres réglementaires/actifs pondérés des risques.

¹⁴ Durant les fins d'années, l'IMF reçoit souvent des reliquats de subvention qui font qu'elle a une importante liquidité dormante en décembre. Toutefois, cette situation est ponctuelle.

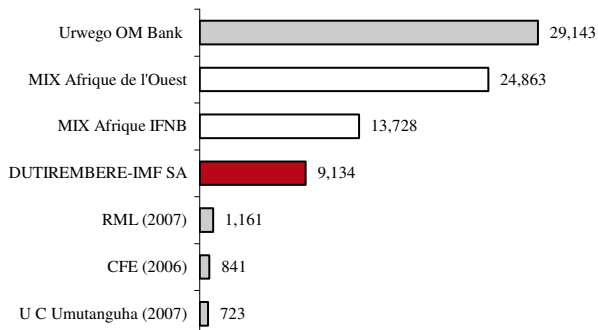
permettre d’avoir un réel avantage compétitif. De plus, l’IMF peine à satisfaire les besoins de financement de ses clients en termes de durée et de plafond de crédits. Enfin, l’institution est encore trop dépendante de produits financiers variables directement liés à la qualité du portefeuille.

L’évolution de la rentabilité de DUTERIMBERE-IMF SA est positive bien que ses charges opérationnelles devraient augmenter avec l’acquisition d’un nouveau SIG en 2008 pour un montant autour de 116 K USD et la fin de l’exonération fiscale prévue en 2010. L’IMF a entrepris différents projets (ouverture prochaine d’une agence à Kigali, informatisation du réseau, formation de tout le personnel et recrutement d’agents de terrain supplémentaires afin d’améliorer la gestion du portefeuille et réduire le PAR) qui devraient permettre d’améliorer la rentabilité financière de DUTERIMBERE-IMF SA dans les prochaines années si une solution est trouvée concernant le niveau minimum de capitalisation exigé par la BNR (300 M FRw).

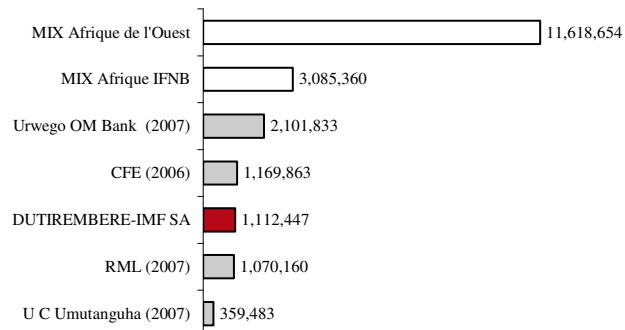
Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l’IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d’une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

Benchmarking

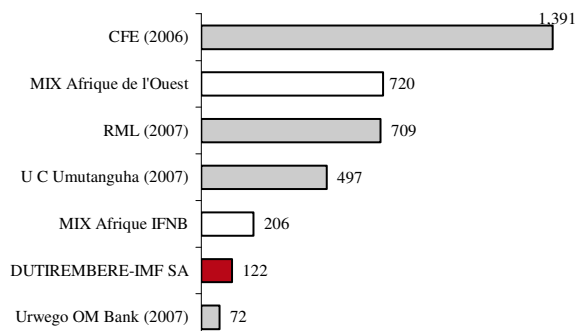
Emprunteurs actifs



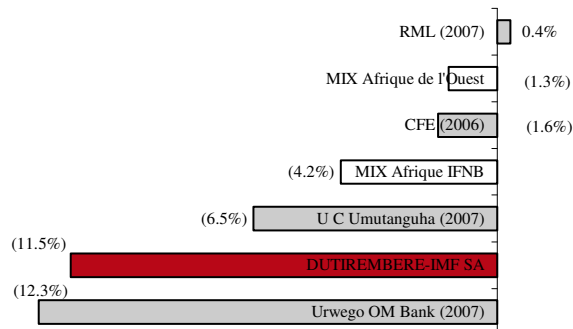
Encours de crédit (USD)



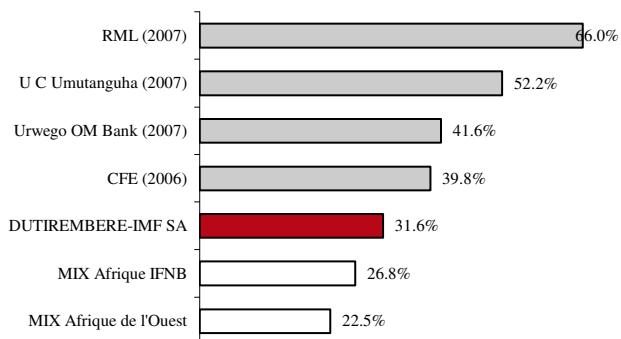
Encours moyen par client (USD)



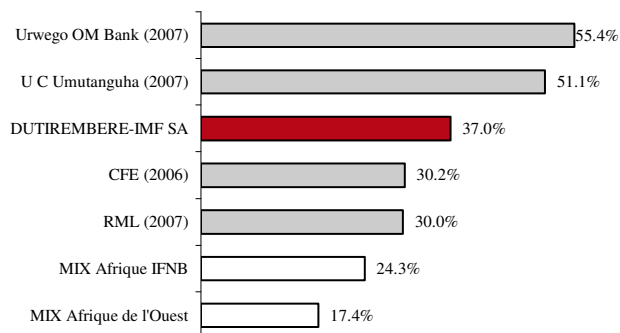
ROA



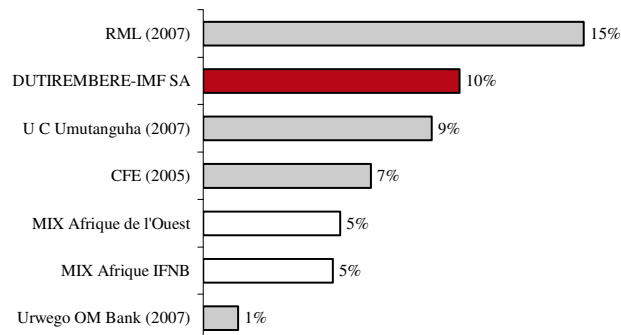
Rendement du portefeuille



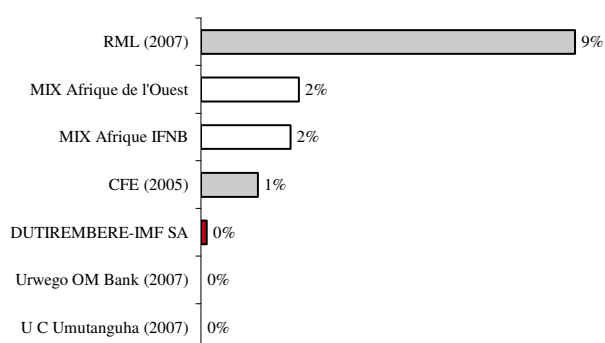
Ratio de charges d'exploitation



PAR 31-365



Taux de pertes sur prêts



■ Indicateurs de performance

Données en USD, sauf indication contraire

	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
Portefeuille de prêt			
Evolution du portefeuille			
Encours de crédit	300 699	672 791	1 112 447
Encours de crédit (FRw)	166 502 466	369 128 314	605 416 909
Evolution	147,1%	121,7%	64,0%
Encours de prêt moyen	211 195	488 133	802 144
Emprunteurs actifs	3 156	6 628	9 134
Evolution	nd	110,0%	37,8%
Encours moyen par client	95	102	122
% du PIB par habitant	39,8%	37,2%	40,3%
Prêt moyen au déboursement	175	243	327
% du PIB par habitant	73,3%	89,2%	108,3%
Qualité du portefeuille			
Prêts rééchelonnés	0,0%	0,0%	0,0%
PAR 31	1,7%	3,7%	10,1%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,1%
Couverture du risque de crédit			
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	42,8%	49,0%	53,3%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	1,0%	3,6%	6,9%
Épargne			
Encours d'épargne	235 271	350 927	589 722
Encours d'épargne (FRw)	130 273 607	192 536 915	320 938 929
Evolution	nd	47,8%	66,7%
% épargne obligatoire	37,2%	50,6%	49,7%
% épargne volontaire	62,8%	49,4%	50,3%
Épargnants actifs	6 219	12 826	22 747
Evolution	nd	106,2%	77,4%
Encours moyen par épargnant	38	27	26
Obligatoire	28	27	32
Volontaire	24	14	13
Employés			
Nombre total d'employés	10	23	30
% Agents de crédit	0,0%	26,1%	26,7%
Taux de renouvellement du personnel	nd	42,4%	26,4%
Analyse financière			
	2005	2006	2007
ROE	(72,3%)	(29,6%)	(22,6%)
Dettes / Fonds propres	1,1x	1,3x	0,8x
Ratio de fonds propres	84,8%	50,0%	66,1%
ROA	(28,4%)	(13,2%)	(11,5%)
Structure de rentabilité			
Rendement du portefeuille	24,7%	27,7%	31,6%
Ratio de charges d'exploitation	78,2%	41,5%	37,0%
Coût par emprunteur	52	31	32
Emprunteurs par employé	316	288	304
Emprunteurs par agent de crédit	nd	1 105	1 142
Encours moyen par client (USD)	95	102	122
Ratio de charges de financement	2,5%	3,0%	1,8%
Coût de l'épargne	0,6%	0,5%	0,2%
Coût des emprunts	9,4%	14,2%	24,4%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	0,9%	2,8%	8,6%
PAR 31-365	1,7%	3,7%	10,1%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	0,1%
Optimisation des ressources			
Encours de prêts / Actif total	47,6%	81,2%	76,6%
Revenus des placements en % des revenus financiers	0,8%	0,0%	0,0%
Liquidité			
Disponibilités / Epargne à vue	216,6%	75,0%	81,6%
Liquidité / Actif total (LAR)	44,8%	14,1%	16,3%
Taux de change 1 USD= xx FRw	553,7	548,7	544,2

Note: nd: information non disponible.

DUTERIMBERE-IMF SA Compte de résultat	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
										5		
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		-	29 209 573	74 144 442	138 706 023	-	52 752	135 139	254 871	-	153,8%	87,1%
Revenus du portefeuille		-	28 883 785	74 067 880	138 071 475	-	52 163	135 000	253 705	-	156,4%	86,4%
Intérêts reçus sur prêts		-	20 103 595	58 536 189	110 748 616	-	36 307	106 691	203 499	-	191,2%	89,2%
Frais et commissions sur prêts		-	8 491 106	11 792 388	22 020 199	-	15 335	21 493	40 462	-	38,9%	86,7%
Pénalités reçues sur prêts		-	289 084	3 739 303	5 302 660	-	522	6 815	9 744	-	1 193,5%	41,8%
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		-	236 117	-	-	-	426	-	-	-	(100,0%)	-
Autres produits liés aux services financiers		-	89 671	76 562	634 548	-	162	140	1 166	-	(14,6%)	728,8%
Intérêts versés et charges assimilées (b)		-	2 925 934	8 084 806	7 944 433	-	5 284	14 736	14 598	-	176,3%	(1,7%)
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	2 166 669	6 784 162	7 226 814	-	3 913	12 365	13 279	-	213,1%	6,5%
Intérêts versés sur épargne		-	673 265	748 844	575 419	-	1 216	1 365	1 057	-	11,2%	(23,2%)
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	86 000	551 800	142 200	-	155	1 006	261	-	541,6%	(74,2%)
Marge financière brute [c=a-b]		-	26 283 639	66 059 636	130 761 590	-	47 468	120 403	240 273	-	151,3%	97,9%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		-	1 093 542	7 394 838	37 705 465	-	1 975	13 478	69 283	-	576,2%	409,9%
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		-	1 174 813	7 860 674	38 588 843	-	2 122	14 327	70 907	-	569,1%	390,9%
Recouvrement de prêts rayés		-	81 271	465 836	883 378	-	147	849	1 623	-	473,2%	89,6%
Charges d'exploitation (e)		19 835 148	91 391 807	111 092 596	161 448 775	34 991	165 051	202 483	296 660	4	21,6%	45,3%
Charges de personnel (dont charges sociales)		10 929 955	58 500 050	68 116 681	96 557 178	19 282	105 650	124 153	177 423	435,2%	16,4%	41,8%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		8 905 193	32 891 757	42 975 915	64 891 597	15 710	59 402	78 330	119 238	269,4%	30,7%	51,0%
Dépréciation et amortissement		1 285 781	5 795 858	7 747 019	7 202 643	2 268	10 467	14 120	13 235	350,8%	33,7%	(7,0%)
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loyer		500 000	5 058 100	6 781 600	-	882	9 135	12 360	-	911,6%	34,1%	(100,0%)
Photocopie&impression		-	5 359 015	2 830 215	-	-	9 678	5 158	-	-	(47,2%)	(100,0%)
Entretien mat roulant		672 751	2 103 673	1 196 912	-	1 187	3 799	2 182	-	212,7%	(43,1%)	(100,0%)
Déplacement		-	1 763 790	4 904 060	-	-	3 185	8 938	-	-	178,0%	(100,0%)
Frais du CA		935 515	649 890	601 680	-	1 650	1 174	1 097	-	(30,5%)	(7,4%)	(100,0%)
AGO		-	270 000	184 600	-	-	488	336	-	-	(31,6%)	(100,0%)
Frais de consultance		3 150 000	-	-	-	5 557	-	-	-	(100,0%)	-	-
Autres		2 361 146	11 891 431	18 729 829	57 688 954	4 165	21 476	34 138	106 003	403,6%	57,5%	208,0%
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		(19 835 148)	(66 201 710)	(52 427 798)	(68 392 650)	(34 991)	(119 559)	(95 557)	(125 671)	233,8%	(20,8%)	30,5%
Impôt sur les bénéfices (g)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		(19 835 148)	(66 201 710)	(52 427 798)	(68 392 650)	(34 991)	(119 559)	(95 557)	(125 671)	233,8%	(20,8%)	30,5%
Produits non-opérationnels (i)	2	-	405 000	-	-	-	731	-	-	-	(100,0%)	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		(19 835 148)	(65 796 710)	(52 427 798)	(68 392 650)	(34 991)	(118 827)	(95 557)	(125 671)	231,7%	(20,3%)	30,5%
Subventions (l)		-	26 057 233	35 980 009	74 034 654	-	47 059	65 579	136 038	-	38,1%	105,8%
Résultat net [m=k+l]		(19 835 148)	(39 739 477)	(16 447 789)	5 642 004	(34 991)	(71 768)	(29 979)	10 367	100,3%	(58,6%)	(134,3%)

Note: En fin 2004, DUTERIMBERE-IMF SA n'avait pas encore commencé officiellement ses activités de microfinance. Des dépenses ont été engagées pour la préparation du démarrage des activités en 2005. Les états financiers de 2007 n'ont pas été audités. 1) DUTERIMBERE-IMF SA et les autres IMF de type SA sont exonérées d'impôts sur le revenu pour une période qui devrait être de 5 ans; 2) Recettes des ventes d'immobilisations de l'IMF (motos vétustes).

DUTERIMBERE-IMF SA	FRw				USD				Evolution			
	Notes	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Bilan												
ACTIF		118 408 996	347 582 415	446 149 488	747 595 570	208 886	627 725	813 174	1 373 699	193,5%	28,4%	67,6%
Actif court terme (CT)		113 992 624	324 018 611	425 567 361	709 479 572	201 095	585 169	775 660	1 303 661	184,2%	31,3%	66,7%
Disponibilités		32 625 107	155 690 958	63 113 531	121 630 711	57 554	281 174	115 034	223 495	377,2%	(59,5%)	92,7%
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		67 382 500	165 327 653	362 453 830	572 848 861	118 870	298 577	660 626	1 052 604	145,4%	119,2%	58,0%
Encours brut de prêts		67 382 500	166 502 466	369 128 314	605 416 909	118 870	300 699	672 791	1 112 447	147,1%	121,7%	64,0%
Provisions pour pertes sur prêts		-	1 174 813	6 674 484	32 568 048	-	2 122	12 165	59 843	-	468,1%	387,9%
Intérêts courus non échus		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sur encours de prêts		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT		13 985 017	3 000 000	-	15 000 000	24 671	5 418	-	27 562	(78,5%)	(100,0%)	-
Actifs long terme (LT)		4 416 372	23 563 804	20 582 127	38 115 998	7 791	42 556	37 514	70 038	433,6%	(12,7%)	85,2%
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		4 416 372	23 563 804	20 582 127	36 656 945	7 791	42 556	37 514	67 357	433,6%	(12,7%)	78,1%
Autres actifs LT		-	-	-	1 459 053	-	-	-	2 681	-	-	-
PASSIF		118 408 996	347 582 415	446 149 487	747 595 569	208 886	627 725	813 174	1 373 699	193,5%	28,4%	67,6%
Dettes		97 886 974	184 918 654	254 544 949	333 725 663	172 683	333 958	463 946	613 217	88,9%	37,7%	31,1%
Dettes court terme		97 886 974	184 918 654	254 544 949	333 725 663	172 683	333 958	463 946	613 217	88,9%	37,7%	31,1%
Epargne à vue		69 861 245	71 870 417	84 188 952	149 133 708	123 243	129 796	153 447	274 032	2,9%	17,1%	77,1%
Epargne de garantie		9 654 691	46 547 997	99 821 577	159 552 851	17 032	84 064	181 940	293 177	382,1%	114,4%	59,8%
Dépôts à court terme		16 689 881	12 402 067	11 030 347	12 252 370	29 443	22 398	20 104	22 514	(25,7%)	(11,1%)	11,1%
Emprunts à court terme		-	46 075 803	49 623 988	9 682 081	-	83 212	90 447	17 791	-	7,7%	(80,5%)
Intérêts à payer		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes court terme		1 681 157	8 022 370	9 880 085	3 104 653	2 966	14 488	18 008	5 705	377,2%	23,2%	(68,6%)
Dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		20 522 022	162 663 761	191 604 538	413 869 906	36 203	293 766	349 228	760 482	692,6%	17,8%	116,0%
Fonds propres réglementaires		20 522 022	162 663 761	192 663 532	416 774 368							
Capital social		40 357 170	98 735 000	100 000 000	203 469 197	71 194	178 313	182 265	373 873	144,7%	1,3%	103,5%
Fonds propres issus de subventions	1	-	149 560 619	230 723 188	419 757 477	-	270 103	420 527	771 300	-	54,3%	81,9%
Réserves et Report à nouveau sans subvention		(19 835 148)	(85 631 858)	(138 059 656)	(206 452 306)	(34 991)	(154 649)	(251 634)	(379 354)	331,7%	61,2%	49,5%
Fonds propres complémentaires		-	-	(1 058 994)	(2 904 462)	-	-	(1 930)	(5 337)	-	-	174,3%
Dettes subordonnées		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	2	-	-	(1 058 994)	(2 904 462)	-	-	(1 930)	(5 337)	-	-	174,3%

Note: Les états financiers de 2007 n'ont pas encore été audités. 1) Ce compte comprend toutes les subventions reçues par l'IMF dont celle de Terrafina pour un montant de près de 324 K USD qui est censée renforcer le niveau de capitalisation de l'IMF pour répondre aux exigences de la BNR sur le niveau minimum de capitalisation des IMF de type SA de près de 560 K USD valable depuis le 1^{er} janvier 2008; 2) Ajustement sur les reports à nouveau.

■ 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-	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.	
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.	INVESTISSEMENT SPECULATIF
B-	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 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.	ASSISTANCE TECHNIQUE NECESSAIRE
D	Risque élevé : Des faiblesses importantes dans les performances financières ou opérationnelles résultent en une grande vulnérabilité de l'IMF et un risque potentiel de défaut. Les performances sont très faibles pour plusieurs domaines de notation importants.	
E	Risque immédiat de défaut de paiement : Les faiblesses opérationnelles et/ou financières et/ou stratégiques génèrent un risque réel de défaut. Les performances sont très faibles dans la plupart des domaines de notation.	