

Yarda Tarka Maggia, Niger

L'institution Yarda Tarka Maggia (usuellement appelée Yarda Madaoua) a initialement été créée comme agence régionale de la Nouvelle Structure d'Épargne et de Crédit (NSEC), composante crédit du programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire par la Petite Irrigation (ASAPI) lancé, en 2001, par l'État nigérien sur financement du Fonds Européen de Développement (FED). L'institutionnalisation de l'agence, à partir d'octobre 2003, a conduit à la création, en 2004, d'une coopérative de services dont l'actionariat était composé des salariés de l'institution et de quelques personnes physiques ou morales externes. L'institution couvre actuellement les départements de Madaoua, Bouza et de Birnin N'Konni à travers quatre branches rattachées au siège basé à Madaoua (570 km à l'Est de Niamey). En juin 2008, Yarda Madaoua comptait 10 616 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 1 291K EUR et 2 695 épargnants pour un encours d'épargne de 501 K EUR.

Rating GIRAFE

Rating

D

Tendance

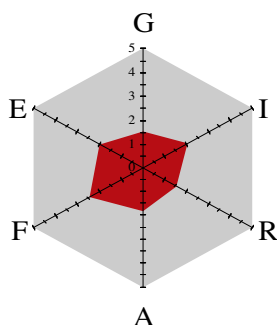
Incertaine

Date

Septembre 2008

Valable jusqu'en Août 2009

Détail de la note



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

Contact Planet Rating

El hadji Diop
ediop@planetrating.com
+221 33 821 79 39

Contact IMF

Mr Souleymane Lawali
Madaoua BP 53, Niger
Tel : +227 20 61 83 43
nscasapi@intnet.ne

ED250908

Éléments-clé de la notation

- Les organes de gouvernance de Yarda Madaoua (CA, AG, CC, etc.) sont encore relativement jeunes et ont besoin de temps pour acquérir une meilleure maîtrise de leur rôle. Toutefois, l'institution doit dès à présent mener des efforts importants pour améliorer sa gouvernance, finaliser l'installation de son nouveau SIG, renforcer son système de contrôle interne et continuer à développer son portefeuille de crédit tout en maîtrisant sa qualité.
- En effet, c'est à l'aune de sa capacité à faire face à ces challenges et à assurer sa viabilité opérationnelle que l'institution sera jugée par ses partenaires (FED, MDA, etc.) lors d'une évaluation finale prévue à l'horizon 2009. Ces derniers devront, à l'issue de cette évaluation, décider de l'opportunité ou non de continuer à mettre à sa disposition le fonds de dotation de crédit dont elle a bénéficié jusqu'à présent.
- Ce financement, dont le montant déjà reçu représente plus de 75% de l'encours actuel de crédit, demeure indispensable pour permettre à l'institution de poursuivre ses activités sachant que les initiatives de diversification des sources de financement sont encore récentes et la structure de rentabilité encore fragile.

Tendance

- Pour ces différentes raisons, la note a été attribuée avec une tendance « **Incertaine** » pour souligner le défi majeur que l'institution est appelée à relever dans le court et moyen termes malgré ses faiblesses actuelles.

Indicateurs de performance*

EUR, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
Actif	1 254 432	1 158 913	1 458 700
Croissance	159,4%	(7,6%)	25,9%
Encours de crédit	446 367	608 720	1 042 224
Croissance	?	36,4%	71,2%
Encours d'épargne	407 336	435 538	356 954
Croissance	108,2%	6,9%	(18,0%)
Emprunteurs actifs	5 561	7 032	7 375
Épargnants actifs	1 179	1 682	3 806
Employés	19	19	24
ROE*	ns	ns	70,4%
ROA	(4,9%)	(4,2%)	1,2%
Dettes / Fonds propres	-6,70x	-14,56x	10,06x
Rendement du portefeuille	21,3%	23,2%	22,8%
Ratio de charges d'exploitation	33,0%	35,2%	22,8%
PAR 31-365	0,0%	0,0%	3,2%
PAR > 365	ns	ns	ns
Taux de pertes sur prêts	0,8%	2,8%	1,6%

*Fonds propres négatifs pour 2005 et 2006

Secteur de la microfinance

Au Niger, la microfinance formelle est née des réflexions sur le financement de l'agriculture, suite à la disparition à la fin des années 90 des principales institutions de crédit mises en place par l'Etat. La décennie 1990 a été celle de l'essor du secteur avec l'émergence de nombreuses institutions de microfinance et de projets à volet crédit. A fin décembre 2005, le nombre d'IMF répertoriées était de 59 pour 149 000 sociétaires et 139 points de services, un encours d'épargne de 5 MM FCA (7,6 M EUR) et un encours de crédit de 5,8 MM FCFA (8,8 M EUR)¹. Les IMF du pays sont regroupées au sein de l'Association Nigérienne des Institutions Professionnelles de Microfinance (ANIP-mf). Les principaux types de statuts sont :

- Les réseaux au nombre de trois : le réseau des caisses du Projet Micro-Réalisations (PMR), l'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (UMEC-Niger) et le Mouvement des Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (MCPEC);
- Les IMF coopératives, dont les principales sont la MECREF, KAANI, TAIMAKO et NGADA, qui comptaient 120 mutuelles d'épargne et de crédit²,
- Les IMF de crédit solidaire dont les plus importantes ASUSU Ciigaba, TAANADI, SICR-KOKARI ont été complétées par les deux institutions créées dans le cadre du projet ASAPI³ (Yarda Zinder et Yarda Tarka Maggia).
- Les projets à volet crédit au nombre de dix-sept, dont dix en phase de clôture, pour un budget global d'environ 4,9 milliards F CFA (7,5 M EUR).

Le secteur de la microfinance occupe cependant une place relativement modeste dans le paysage financier du pays, avec un taux de pénétration qui se stabilise à 8%⁴, et certains de ces acteurs, notamment les réseaux les plus importants (MCPEC, UMEC, etc.), traversent quelques difficultés. De plus, outre l'augmentation croissante de l'endettement croisé des bénéficiaires, le secteur continue à souffrir d'un manque de formation de personnel, de la faiblesse des instances de supervision qui ne disposent pas de personnel et de moyens suffisants, de la fragilité de la structure financière de la plupart des institutions de microfinance ainsi qu'une baisse des subventions reçues des bailleurs de fonds sur les dernières années.

Les subventions reçues ont toutefois été significatives car le secteur a bénéficié du financement et de l'appui de plusieurs

¹ Source : Programme de Développement des Services Financiers Ruraux (PDSFR).

² D'après la monographie des SFD élaborée par la BCEAO en 2004.

³ Le programme ASAPI fait suite à trois anciens projets financés aussi par le FED (Basse Vallée de la Tarka-PBVT, Petite Irrigation Sud Zinder-PPISZ et Promotion des Organisations et Activités Féminines-PPPOAF).

⁴ Le pays compte 10 banques commerciales et deux institutions financières spécialisées.

opérateurs étrangers mais également du concours de banques commerciales locales :

- Le Fonds International pour le Développement de l'Agriculture (FIDA) a été le principal bailleur de fonds du Programme de Développement des Services Financiers Ruraux (PDSFR)⁵. Le coût total de ce programme est de 13,8 MM F CFA (21 M EUR).
- La Banque Mondiale a accordé des crédits pour le financement de deux grands projets : le Projet d'Assistance Technique Pour le Développement du Secteur Financier (PDSF), lancé en 2004 avec un budget d'environ 8 MM FCFA (12,2 M EUR), et le Projet Promotion de l'Irrigation Privée (PIP 2002-2007) dont l'IDA participe au financement à hauteur de 38,8 M USD.
- L'Union Européenne à travers une aide non remboursable, finance le Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire par la Petite Irrigation (ASAPI). Le financement consacré au volet crédit est estimé à 3,26 MM F CFA (5 M EUR) auquel il faut ajouter 1,38 MM FCFA de fonds de crédit des 3 projets éteints.
- La Banque Régionale de Solidarité (BRS) a démarré ses activités en juillet 2005 et offre des services de refinancements aux IMF. Les autres banques commerciales offrent aux SFD principalement des services de dépôt et de retrait, pour sécuriser leurs liquidités.

En 1996, l'adoption par le Niger de la loi PARMEC et ses décrets d'application, dénote l'importance accordée au secteur et fournit un cadre juridique propre aux systèmes financiers décentralisés (qui jusqu'alors étaient régis par la loi bancaire) en définissant les conditions d'exercice de leurs activités. Certaines de ses dispositions constituent cependant un handicap pour le développement du secteur : inadaptation du format comptable aux structures non mutualistes, ratios prudentiels limitants ou insuffisants, limitation dans le temps des conventions cadres des institutions non-mutualistes, contraintes sur les financements commerciaux (emprunts interbancaires, obligations), difficultés pour renforcer la capitalisation des institutions mutualistes, etc. La BCEAO travaille actuellement à sa révision avec l'appui financier de la coopération luxembourgeoise.

Environnement politique et économique

La croissance est restée dynamique en 2007 et devrait se maintenir en 2008, portée par les investissements dans le secteur minier (uranium, or, charbon), les

⁵ Le programme a pour objectif le développement de l'ensemble du secteur de la microfinance par le biais du renforcement des partenariats entre les divers intervenants (organisations rurales, APSFD, SFD, Ministère des Finances, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, organismes bancaires et donateurs).

télécommunications et les infrastructures de transport. Ces prévisions sont pour autant susceptibles d'être revues à la baisse en cas de fortes perturbations climatiques. L'économie de ce pays enclavé, parmi les plus pauvres, repose en effet encore largement sur l'agriculture qui emploie 80% de la population active et demeure vulnérable à tout choc externe.

Les comptes publics pâtissent de l'étroitesse de l'assiette fiscale et de l'ampleur du secteur informel. Le déficit public s'est accru en 2007 suite à la mise en œuvre d'importants projets d'investissements axés sur la sécurisation de l'approvisionnement alimentaire (irrigation, abattoirs, projet de création d'une banque agricole). Il devrait se maintenir à ce niveau en 2008 en dépit des efforts engagés en faveur d'une meilleure mobilisation des ressources. Les comptes extérieurs demeurent aussi largement déséquilibrés, en dépit de l'amélioration des termes de l'échange dont bénéficient les exportations d'uranium. La forte augmentation des importations de biens d'équipement nécessaires à la mise en œuvre des programmes d'investissement grève en effet le solde commercial. Dans ce contexte, en dépit de la nette amélioration des ratios d'endettement suite aux initiatives PPTe et IADM, la soutenabilité de la dette n'est pas assurée.

Le pays continue donc à dépendre du soutien des bailleurs de fonds internationaux. L'appui de ces derniers ne devrait pas être remis en cause, malgré les retards enregistrés en matière de réformes structurelles et la résurgence de divergences politiques nourries par la perspective des élections présidentielles de 2009. Le Niger est en effet un pays clé pour garantir la stabilité de la région, et notamment pour assurer la sécurisation du Sahel dans le cadre de la lutte contre le terrorisme international.

(millions USD)	2005	2006	2007(e)	2008(p)
Croissance économique (%)	7,4	5,2	5,6	5,4
Inflation (%)	7,8	0,1	0	2
Solde public/PIB (% hors dons)	(10,1)	(6,5)	(12,5)	(11,7)
Exportations	478	521	619	680
Importations	770	783	1022	1172
Balance commerciale	(291)	(262)	(403)	(493)
Balance courante/PIB (% hors dons)	(12,0)	(10,7)	(14,2)	(17,4)
Dette extérieure/PIB (%)	59,2	22,7	25,0	27,3
Service de la dette/exports bs (%)	11,8	4,4	3,7	3,5
Réserves en mois d'importations	3,1	4,6	4,5	4,7

Sources : COFACE @rating ; www.cofacerating.com; données reproduites avec l'autorisation de la COFACE, actionnaire de Planet Rating ; Banque Mondiale, FMI. (e) estimation, (p) prévision

Classé au 174^{ème} rang mondial sur 177 selon l'indice de développement humain du PNUD⁶, le Niger a une population estimée à 14,4 millions d'habitants dont plus de

63% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance de la population est en moyenne de 3,2% par an et l'espérance de vie est de 45 ans.

Notation Coface pays : C

Les perspectives économiques et politiques très incertaines et un environnement des affaires comportant de nombreuses lacunes sont de nature à détériorer sensiblement le comportement de paiement. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est élevée.

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

L'institution Yarda Tarka Maggia (usuellement appelée Yarda Madaoua) a initialement été créée comme agence régionale de la Nouvelle Structure d'Épargne et de Crédit (NSEC). Cette dernière avait été créée en janvier 2001 comme composante microfinance du programme ASAPI dans le but de poursuivre les activités de la Cellule crédit d'un précédent projet, PBVT (Projet Basse Vallée de la Tarka), arrivé à son terme en 2000, après neuf années d'activités. Le souci de pérenniser les services de microfinance à l'endroit des populations de la zone et la fin prochaine du projet ASAPI, prévue en juin 2009, ont conduit les partenaires du projet (le Fonds Européen de Développement –FED–, le Ministère du Développement Agricole –MDA– et le Ministère de l'Économie et des Finances –MEF– du Niger) à donner leur accord pour la mise en place d'une coopérative de services dont l'actionnariat serait composé de ses salariés (sur la base du volontariat) et de personnes physiques ou morales externes (qui pourraient apporter un expertise à son fonctionnement).

La coopérative de services ainsi créée a signé en juin 2005 une convention cadre, d'une durée de cinq années, avec le Ministère de l'Économie et des Finances pour mener ses activités d'intermédiation financière. L'institution est par ce biais placée sous la supervision de la Cellule de Suivi des SFD (CSSFD) du MEF qui est en charge du suivi et du contrôle du secteur dans le pays.

Au-delà de cette supervision réglementaire, les représentants des principaux partenaires du projet ASAPI (FED, MDA et MEF) exercent une supervision opérationnelle et stratégique des activités et de l'évolution de l'institution grâce à l'intervention d'une structure de projet, l'Unité d'Appui (UA), basée à Maradi. L'UA, créée en 2005, a pour charge de contrôler et d'accompagner Yarda Madaoua ainsi que son institution sœur Yarda Zinder (la deuxième agence de la NSEC) dans le cadre de leur processus d'autonomisation.

⁶ Programme des Nations Unies pour le Développement 2006.

Les états financiers des exercices 2005 et 2006 ont été audités en référence aux normes SYSCOA/PARMEC par le cabinet COFIMA, basé au Bénin et recruté par l'Ordonnateur National du FED et la Délégation de la Commission Européenne. Le cabinet Ibrahim Issoufou, basé à Niamey, a été sélectionné par l'institution comme auditeur externe pour l'exercice 2007.

Propriété

La coopérative de services est la propriété de ses actionnaires regroupés au sein d'une Assemblée Générale (AG) qui compte 20 membres⁷ : 15 salariés de l'institution et 5 personnes externes cooptées, dont une personne morale (Kokari Services). C'est parmi ces actionnaires que sont élus les membres du Conseil d'Administration (CA) qui compte 7 membres : 3 représentants du personnel et 4 personnes externes⁸. L'actuel Président du CA est Monsieur Maliki Barhouni, Directeur d'une entreprise privée et ancien ministre du Plan du Niger.

Un deuxième organe, le Commissaire aux Comptes (CC), est prévu par les statuts mais celui-ci n'est pas encore réellement fonctionnel car il ne comprend à l'heure actuelle que le cabinet d'audit de l'institution (qui est normalement censé jouer un rôle d'appui aux membres élus de cet organe).

Ces deux organes sont placés sous l'autorité de l'AG, qui se réunit deux fois par an. Il est toutefois à noter que contrairement à la pratique habituelle au sein de ce type de structure, les bénéficiaires des services de la coopérative n'en sont pas propriétaires et ne sont pas représentés au sein des organes de gouvernance.

Subventions

L'institution a bénéficié d'une prise en charge totale de ses charges de fonctionnement depuis le lancement de la NSEC en 2001. C'est avec l'entrée en vigueur de la phase sortie de projet, en 2007, que ces subventions sont devenues dégressives, en complément des revenus générés par l'institution, pour lui permettre d'atteindre son équilibre d'exploitation. Ces subventions, évaluées à 662 K EUR, ont été octroyées par le FED qui a également pris en charges les frais d'acquisition du nouveau SIG et le renouvellement du matériel informatique, en plus des subventions d'investissement qu'il a déjà octroyées. Ces dernières se chiffrent à 172 K EUR à fin 2007.

⁷ Chaque sociétaire détient une seule part sociale, valorisée à 100 K FCFA (152 EUR), et répond du passif de la coopérative à hauteur de dix fois le montant de son action.

⁸ Afin de prévenir d'éventuels conflits d'intérêt, les postes de Président du CA et celui de Trésorier ne peuvent être occupés par les administrateurs salariés de la coopérative mais seulement par des élus externes.

La gestion de ces subventions a été faite jusqu'en juillet 2005 par l'intermédiaire de l'UA. A partir de cette date, les devis programmes de l'UA et de l'institution ont été séparés et depuis janvier 2007, l'institution discute directement l'obtention de ses subventions avec les partenaires.

Composition du financement

Outre ces subventions, Yarda Madaoua bénéficie d'un fonds de crédit mis à sa disposition par son principal bailleur –le FED– pour un montant de 1 088 K EUR. L'institution a déjà reçu, à taux zéro, 92,7% (1 009 K EUR) du montant de ce financement dont les modalités de gestion ne sont pas encore définitivement établies, faute d'une réglementation nationale claire sur le sujet. Un projet de convention qui propose une mise à disposition de ce fonds sous forme de créance gérée par l'Etat nigérien, sur une durée et des modalités à définir, est en cours de discussion entre l'Ordonnateur National du FED, la Délégation de la Commission Européenne et le Ministère du Développement Agricole. En particulier, la décision finale (poursuite de la mise à disposition ou récupération des fonds) sera prise après considération des perspectives de viabilité de l'institution que présentera l'institution à l'issue d'une évaluation finale prévue en 2009.

Les autres sources de financement de Yarda Madaoua sont constituées par l'épargne de ses membres qui a atteint 501 K EUR en juin 2008, un emprunt contracté auprès d'ECOBANK en mai 2008 d'un montant de 304 K EUR (rémunéré au taux de 10,5% l'an sur une durée de 24 mois) et le capital social (2 648 EUR) de la coopérative.

Equipe de direction

L'équipe de management comprend un Directeur Général (DG), un Responsable du Développement Commercial (RDC), un Responsable Administratif et Financier (RAF) et un Auditeur Interne (AI). Ces personnes sont en majorité présentes auprès de l'institution depuis la phase projet comme salariés du programme ASAPI.

L'actuel DG, Monsieur Lawali Souleymane, a précédemment occupé les postes de responsable du recouvrement pendant le projet PBVT puis de responsable de l'antenne régionale de Madaoua au sein de la NSEC avant d'occuper ses fonctions actuelles, à la création de la coopérative de services en 2004. Mr Souleymane est titulaire d'une Maîtrise en Sciences Economiques (option gestion des entreprises) de l'Université de Niamey et d'un Diplôme Universitaire de l'Université de Lyon 3 en Economie et Développement Durable. Il a par ailleurs suivi un certain nombre de formations en microfinance au niveau national et sous régional.

Organisation

L'institution est organisée à trois niveaux:

- Le siège social situé à Madaoua est en charge de la planification stratégique, de la supervision et du contrôle de l'activité opérationnelle des agences, du recrutement et de la formation des agents ainsi que la gestion des relations avec les partenaires. Le siège réalise également la consolidation de l'information comptable et de suivi des activités de même que l'élaboration et la mise à jour des procédures de gestion.
- Les agences sont les lieux de transaction avec les clients (analyse des demandes de prêts, décision d'octroi, décaissement des crédits, mobilisation de l'épargne, etc.). Elles comprennent généralement un responsable d'agence, un ou plusieurs agents de crédit et un caissier. C'est à ce niveau qu'est effectuée la saisie des données comptables et de suivi des activités. Ce dernier est réalisé en collaboration avec les Associations pour la Promotion de l'Épargne et le Crédit (APEC).
- Les APEC jouent un rôle d'intermédiaire entre l'institution et les groupements de bénéficiaires, qui représentent plus de 85% de la clientèle totale. Elles sont en charge de faire la promotion des crédits, la collecte de demandes de prêts au niveau des groupements et la réalisation d'une première analyse de ces demandes afin de donner leur avis sur les capacités de remboursement des demandeurs. Leur rémunération est constituée par les frais de dossier (fixés librement par l'AG de chaque APEC) et une ristourne annuelle de 10% des produits générés par la coopérative grâce à leur entremise –cette ristourne n'est versée que si le taux de remboursement des membres de l'APEC est supérieur à 98% et que l'ensemble des impayés du cycle antérieur a été recouvré. La plupart des APEC dispose d'une reconnaissance juridique et ces dernières sont liées à l'institution par la signature d'un contrat de prestations⁹.

Les décisions de crédit sont prises, sur proposition des APEC, par une Commission d'Attribution des Prêts (CAP) composée du DG, du RDC, de l'AI, du responsable de l'agence concernée et d'un représentant de l'Unité d'Appui¹⁰. Les décaissements sont réalisés dans les agences à l'intention des responsables des groupements qui sont en charge d'en faire la distribution à leurs membres.

Le traitement de l'information se fait conjointement sur des fichiers Excel et sur le logiciel Progenia, qui est installé dans toutes les agences mais n'est parfaitement opérationnel que dans celle de Konni, récemment créée, qui a été choisie

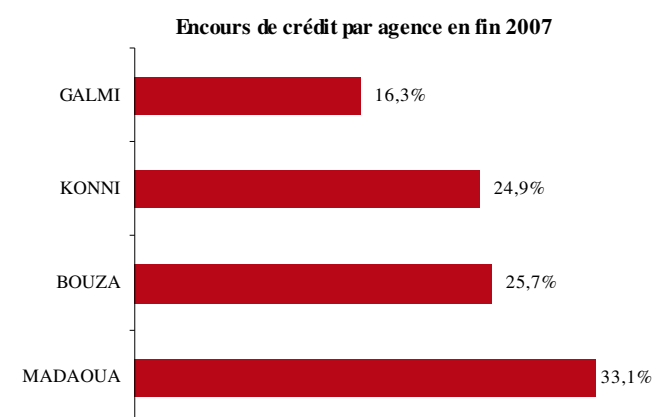
⁹ Les responsables des APEC sont désignés par les groupements membres (un représentant par groupement) dont le nombre varie généralement entre 15 et 20 par APEC.

¹⁰ Néanmoins, depuis juillet 2007, l'UA n'est plus sollicitée pour participer à ces CAP.

comme site pilote. La saisie comptable est réalisée manuellement au niveau des caisses et reprise, au niveau du siège, sur une application Access développée en interne.

Pénétration du marché

L'institution intervient dans la région de Tahoua où elle couvre trois départements (Madaoua, Bouza et Birnin N'Konni) dont la population était estimée à 960 332 habitants en 2005¹¹. Avec 14 628 membres en fin 2007, l'institution représente un acteur majeur de la région et jouit d'une situation de quasi monopole dans les départements de Madaoua et Bouza, mais pas dans le département de Birnin N'Konni où on note la présence d'acteurs d'envergure nationale comme le SICR Kokari et Asusu Cigaba ainsi que certaines mutuelles d'échelle locale comme Wadatar, Babu Dolli, Dan Albassa, etc. En comparaison au potentiel de bénéficiaires (de l'ordre de 108 000 ménages selon les estimations de 2005), la marge de pénétration du marché reste encore relativement importante¹².



Produits et services

L'institution propose des produits de crédit, d'épargne et de transfert d'argent.

Les produits de crédit sont habituellement destinés à financer des activités agricoles (élevage, embouche, culture d'oignon), de commerce ou d'équipement. Les montants octroyés varient d'un minimum de 40 000 FCFA (61 EUR) à un maximum de 2 000 000 FCFA (3 049 EUR) pour les crédits équipement et 5 000 000 FCFA (7 622 EUR) pour le commerce¹³. Tous les crédits requièrent un dépôt de garantie

¹¹ Source : Plan d'Affaires 2006-2010 de l'institution.

¹² La présence de structures concurrentes ne semble pas affecter significativement le développement commercial de l'institution car son taux de croissance le plus important, en termes de nombre de membres, a été noté dans la zone de Konni où sont localisées la majorité des organisations citées ci-dessus.

¹³ Les crédits élevage, embouche et campagne dont les montants maximum sont de respectivement 60 000 FCFA (91 EUR), 120 000 FCFA (183 EUR) et 200 000 FCFA (305 EUR) sont habituellement demandés par les membres des groupements solidaires notamment la clientèle féminine.

de 10% du montant sollicité sauf le crédit équipement qui propose la domiciliation de salaire ou le cautionnement comme alternative possible au dépôt de garantie obligatoire. Le taux d'intérêt généralement appliqué est de 2% mensuel, calculé sur le capital restant dû, pour tous les crédits à court terme (entre 1 et 12 mois), et de 1,5% pour les crédits à moyen terme (entre 12 et 36 mois). Les autres frais connexes sont le paiement d'une assurance d'un montant de 1% du crédit demandé et les frais d'études de dossier qui sont également de 1%. La durée des crédits est limitée à 6 mois pour les crédits embouche, campagne et commerce et peut atteindre 12 mois dans les autres cas. Le remboursement peut être mensuel, trimestriel, semestriel ou in fine. Le TEG peut varier entre 22% et 38% selon la formule de crédit utilisée.

Les produits d'épargne proposés sont l'épargne à vue d'un montant minimum de 1 000 FCFA (près de 2 EUR), qui peut être récupérée à tout moment, et l'épargne à terme d'un montant minimum de 100 000 FCFA (152 EUR), d'une durée minimale de 6 mois et rémunérée à 9% l'an.

L'institution propose également des services de transfert d'argent en partenariat avec Western Union.

Réseaux et affiliations

Yarda Madaoua est membre de l'Association Nigérienne des Institutions Professionnelles de Microfinance (ANIP-mf).

■ Gouvernance

Gouvernance et prise de décision est noté « d »

Prise de décision

Le processus de prise de décision au sein de l'institution n'est pas parfaitement efficace du fait de facteurs aussi bien internes qu'externes.

Au niveau interne, la formule de composition du CA peut paraître pertinente car elle implique un bon niveau d'engagement des salariés (trois représentants parmi les sept membres du CA), en plus de permettre à l'institution de bénéficier de l'apport d'expériences et de compétences externes. Toutefois la prise en charge, par le CA, des défis stratégiques auxquels l'institution doit faire face reste limitée. Ceci est dû à une implication pas suffisamment dynamique des administrateurs externes de l'institution (l'un d'entre eux a d'ailleurs été révoqué du fait d'absences répétées aux réunions du CA) ainsi qu'une absence de vision stratégique claire des salariés qui n'arrivent pas à proposer des innovations majeures dans la recherche de solutions aux

problèmes rencontrés par la structure¹⁴. La forte intégration entre l'équipe de direction et le CA¹⁵, l'éloignement géographique du lieu de résidence du PCA (il vit à Niamey) et la faible qualité de l'information de pilotage produite constituent des facteurs supplémentaires qui ne permettent pas une qualité optimale du processus de prise de décision.

Les facteurs externes sont relatifs au dispositif organisationnel qui a été mis en place pour accompagner le processus d'institutionnalisation du projet. En effet, la mise en place d'organes de gouvernance propres à l'institution est très récente. Ainsi l'UA, dans son rôle d'appui, a eu une influence majeure dans la prise de décisions relatives à certaines questions importantes (mise à disposition du financement en provenance du bailleur principal, acquisition du SIG, etc.) en complément de ses interventions techniques (sur le contrôle, l'organisation des formations, etc.) auprès de l'institution. Ce dispositif, censé être provisoire jusqu'en fin 2009, avait été justifié par la faible maturité institutionnelle de Yarda Tarka Maggia au terme du projet ASAPI mais engendre actuellement des difficultés : faible prise de responsabilité par le CA sur certaines questions stratégiques, difficultés de collaboration entre le personnel de l'institution et celui de l'UA, etc. La mise en place d'un Comité Restreint (CR) composé des partenaires historiques de l'IMF (MDA, MEF, FED, etc.), de l'UA et de la direction de l'institution permet de traiter certains sujets essentiels mais ses prises de décisions souffrent quelques fois de lenteurs.

Dans ce contexte, bien que l'objectif d'autonomisation de l'institution à terme (avec la disparition de l'UA et le retrait des partenaires de la gestion stratégique de l'institution) soit réellement partagé, le rôle de l'équipe de direction et des organes de gouvernance doit encore se renforcer pour permettre d'assurer une bonne fin au transfert de responsabilité actuellement en cours.

Planification

L'institution dispose d'un Plan d'Affaires (PA) 2006-2010 qui a été élaboré de manière participative avec l'assistance du cabinet Serfi Afrique. Toutefois, bien que le document disponible propose une planification stratégique et opérationnelle pertinente avec une bonne analyse du contexte et de l'existant, il n'a pas pu être mis en œuvre tel qu'énoncé.

¹⁴ Ceci pourrait, en partie, s'expliquer par leur implication importante dans la gestion opérationnelle (caisse, gestion d'agence ou de fonction de direction, etc.) de l'institution.

¹⁵ Le Responsable du Développement Commercial, le Responsable Administratif et Financier et la Caissière Centrale sont membres du CA qui doit contrôler et superviser le travail du DG alors que celui-ci est en charge de superviser leur travail individuel de ces salariés.

En effet, le PA était censé servir de référence dans le processus de transformation institutionnelle de la composante crédit du projet ASAPI en une institution opérationnellement autonome et financièrement autosuffisante. Cependant, il a connu des retards très importants pour sa validation ainsi que son calendrier de réalisation à cause du délai long qu'a requis l'obtention de l'agrément par la coopérative de services mais aussi des lourdeurs relevées dans le décaissement de son financement, notamment le budget d'investissement d'un montant de 47,2 M FCFA soit 72 K EUR (pour acquérir du matériel informatique dans le cadre de l'installation d'un nouveau SIG, renouveler et renforcer le matériel roulant, etc.). Le rythme de décaissement du fonds de crédit mis à disposition a également été un facteur limitant car l'évolution subséquente de l'activité n'était pas en phase avec le calendrier retenu dans le PA. Sur ces questions, la direction de l'institution n'a, en particulier, pas montré des capacités importantes d'anticipation et d'ordonnement des dépenses de même qu'une aptitude avérée de mise à jour du document de planification.

Outre ces difficultés rencontrées, le document n'a pas abordé en profondeur un certain nombre de questions fondamentales pour le bon fonctionnement de l'institution. Il s'agit de la mise en place du nouveau SIG, qui a connu des retards très importants (voir I), du renforcement des capacités des agents, de la révision du rôle des APEC, du renforcement du contrôle interne, de la conception des outils à mettre en place pour assurer une bonne qualité de portefeuille, etc.

Il est d'ailleurs prévu qu'il fasse l'objet d'une mise à jour à l'horizon 2009 afin de corriger certaines de ses insuffisances et intégrer certaines données nouvelles comme le transfert d'argent, l'extension du réseau, etc.

Il existe une budgétisation correcte basée sur la valorisation des dépenses, éligibles ou non au financement du bailleur de fonds, avec une comparaison entre les prévisions et les réalisations à une fréquence annuelle.

Equipe de direction

L'équipe actuelle présente un bon niveau d'engagement auprès de l'institution mais elle ne fait pas encore preuve du niveau de dynamisme et de maîtrise des questions de gestion opérationnelle et stratégique requis pour mener à bien la phase actuelle de fin du processus d'institutionnalisation.

En effet, les membres de l'équipe de direction sont dans leur majorité présents auprès de l'institution depuis la phase de mise en œuvre des projets (PBVT, ASAPI, etc.) et ont été responsabilisés à leurs fonctions actuelles par promotion interne. Ils présentent globalement le niveau d'expérience et de compétence requis pour accomplir plusieurs tâches liées à

leurs fonctions. Toutefois, la prise en charge effective des fonctions attribuées (gestion et suivi des opérations, comptabilité & finance, contrôle, etc.) ne permet pas encore de satisfaire les exigences de performances liées à l'autonomisation. L'organisation du travail, la prise d'initiative et la réalisation jusqu'à terme des décisions prises devraient, par exemple, être largement améliorées. En particulier, la mise en œuvre des décisions prises est encore faible dans la supervision de la production et du traitement d'une information exhaustive, fiable et à jour, la rigueur dans la gestion des opérations et le suivi des APEC, la mise à jour des procédures de gestion, etc.

L'intervention de l'UA était censée aider l'équipe à pallier ces faiblesses et l'accompagner sur des domaines essentiels (tels que l'élaboration et l'utilisation des tableaux de bord de suivi, la fiabilisation des données, le contrôle des opérations, etc.) mais cette assistance est parasitée par des différences de compréhension du rôle de chaque acteur malgré l'existence d'un document de référence sur ce sujet.

La communication au sein de l'équipe paraît relativement correcte même si les réunions du comité de direction, élargies aux responsables d'agences et normalement prévues chaque mois, sont tenues à une fréquence très irrégulière.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est relativement basique au sein de l'institution. Elle se limite à une gestion administrative, effectuée conjointement par le DG et le RAF, et une supervision opérationnelle du personnel du réseau par le DG et le RDC. A l'heure actuelle, il n'existe pas encore une gestion dynamique des RH avec la définition d'objectifs individualisés de performance, d'évaluation régulière de la performance des agents (avec un système de gratification fondé sur des bases pertinentes¹⁶), d'identification et de gestion des besoins de formation des membres du personnel, de mise en application d'une politique de sanction coercitive, etc.

De plus, « l'esprit projet » reste encore prégnant au sein du personnel qui n'a pas encore fait une mutation réelle vers l'approche entrepreneuriale requise pendant la phase actuelle d'autonomisation de l'institution. Le renforcement de compétences reste par ailleurs un défi à relever au niveau de plusieurs fonctions (caisse, gestion du crédit, comptabilité, etc.) car bien que le personnel a bénéficié de nombreuses

¹⁶ Un système de gratification, basé sur le montant des intérêts encaissés et le taux de recouvrement, avait été institué pour permettre d'ajouter une part variable à la rémunération des agents mais cette mesure n'a pas encore produit de résultats probants sur la performance générale des agents. Elle devra être revue dans les prochains mois, notamment sur les critères de répartition.

formations, le niveau de capitalisation et d'application des connaissances acquises reste encore très faible.

Le niveau de rémunération proposé est comparable à celui des institutions concurrentes, même s'il a connu une relative baisse lors du passage de la phase projet à celle de coopérative de services. Ceci pouvait constituer une source de démotivation du personnel mais les opportunités de travail restent très limitées dans le pays ce qui limite les départs.

■ Information

Information est noté « c »

La chaîne de production de l'information au sein de l'institution ne permet pas encore de disposer d'une information fiable, à jour et exhaustive.

Le constat des faiblesses liées à la gestion manuelle et semi automatisée (Excel, Access, etc.) avait amené l'institution et ses partenaires à chercher un logiciel de gestion de l'information entièrement automatisé et intégré. Seulement, l'installation du logiciel Progenia¹⁷ continue de connaître un retard très important car son fonctionnement souffre de nombreuses faiblesses. Celles-ci concernent:

- la programmation du système : présentation de la balance âgée en nombre d'échéances en retard et non en nombre de jours de retard, absence de filtre par agence, mauvaise imputation de la part d'intérêt et de capital pour les remboursements partiels au sein des groupements, etc.
- l'intervention des utilisateurs : nombreuses erreurs de saisies des opérations, retard dans la mise à jour des fiches de crédit des clients, irrégularité dans les ouvertures et les clôtures de sessions de caisses – normalement journalières–, etc.
- l'apparition de nouveaux besoins d'information: entrée en vigueur du nouveau référentiel comptable de la BCEAO (qui implique la modification du plan comptable, des états financiers et de certains tableaux de bord du système), obligation de prise en compte de nouveaux produits offerts par l'institution, etc.

Un certain nombre d'initiatives avaient été prises (réalisation d'une mission conjointe Yarda Madaoua – UA pour identifier les points d'amélioration du système, organisation d'un atelier d'élaboration des TDR de l'intervention du concepteur, organisation d'une mission de suivi par l'UA, etc.) mais elles ne permettent pas encore d'aboutir à des avancées majeures dans l'opérationnalisation du SIG. En effet, plusieurs blocages persistent dans ce processus: le classement des pièces au niveau de agences pour faire la reprise des saisies des opérations à partir du 31/12/2007

¹⁷ Choisi par un comité composé de l'actuel DG de YTM, le DG de Yarda Zinder et l'Unité d'Appui .

n'est pas encore effectif, le nombre insuffisant et la vétusté du matériel informatique au niveau des agences sont également relevés comme facteurs handicapants, etc.

Ainsi, bien qu'un nouveau contrat soit en cours de signature avec le concepteur (pour corriger les erreurs de programmation, proposer des formations au personnel de l'institution et assurer une disponibilité pour la maintenance du système), l'opérationnalisation du SIG à travers le réseau reste encore un défi à relever¹⁸.

A l'heure actuelle, le suivi de l'information se fait sur tableur Excel pour l'information sur les activités et sur une application Access pour l'enregistrement comptable. Ce traitement souffre de difficultés liées au choix des indicateurs, aux retards dans la consolidation de l'information, qui peut prendre plusieurs mois, et surtout sa fiabilisation, qui est très insuffisante (Voir « R »).

L'analyse de l'information est encore très sommaire et se limite globalement à une description des évolutions des indicateurs. La sécurité de l'information est relativement basique (logiciel anti-virus présent au siège, mise en place d'un système de sauvegarde des données avec cependant des retards dans les enregistrements, etc.)

■ Risques

Risques: identification et contrôle est noté « d »

Procédures et contrôle interne

Yarda Madaoua dispose de procédures formalisées et d'un système de contrôle interne néanmoins, la maîtrise des risques au sein de l'institution n'est pas optimale.

Les procédures disponibles, pour une large part élaborées avec l'assistance technique du cabinet KMC dans les années 2004/2005, s'avèrent aujourd'hui relativement obsolètes. En effet, avec l'introduction de nouveaux produits (ex : la domiciliation des salaires), la modification des certaines caractéristiques de produits anciens (ex : la durée des crédits petit commerce ou campagne) et la réévaluation de certains montants maximum de prêts, les procédures actuelles sont devenues, en partie, inadaptées. Elles font de plus l'objet d'une application limitée. C'est le cas par exemple pour le respect des montants maximum d'encaisse à détenir au niveau des caisses (normalement limité à 10 M FCFA), le traitement des opérations avec les membres (remplissage incomplète des documents, utilisation erronée des formules de calcul), le rôle joué par certains responsables d'APEC

¹⁸ Seule l'agence de Konni procède actuellement à l'enregistrement de ses opérations sur le système car elle a été ouverte très récemment et n'avait pas besoin de procéder à une reprise importante de ses opérations antérieures au 31/12/2007 (Voir Présentation).

(qui encaissent des remboursements des clients qu'ils ne reversent pas), les pratiques de certains responsables d'agences qui ne procèdent pas systématiquement à la clôture journalière des caisses, etc.

De même, la vérification de l'information n'est pas satisfaisante : très peu de vérifications sont faites sur l'information envoyée par les agences, le contrôle exhaustif de l'information comptable est fait seulement lors de la clôture de l'exercice en fin d'année et la réconciliation entre l'information comptable et celle de suivi de l'activité faite au niveau des agences n'est pas pertinente.

La mise à jour des procédures avait été initiée, sous la supervision de l'UA, mais ce processus pâtit de certaines lourdeurs (liées à la collaboration entre l'institution et l'UA) qui engendrent des retards importants sur leur calendrier d'élaboration.

Audit interne

Le service d'audit interne, qui comprend une personne, est fonctionnel. Il réalise des missions régulières au niveau des agences mais son intervention souffre de certaines faiblesses : les constats des missions ne sont pas systématiquement formalisés dans des rapports de mission, les recommandations émises ne sont pas régulièrement suivies ce qui engendre une certaine redondance des constats, le résultat des audits n'est pas exploité de manière approfondie par le CA, etc.

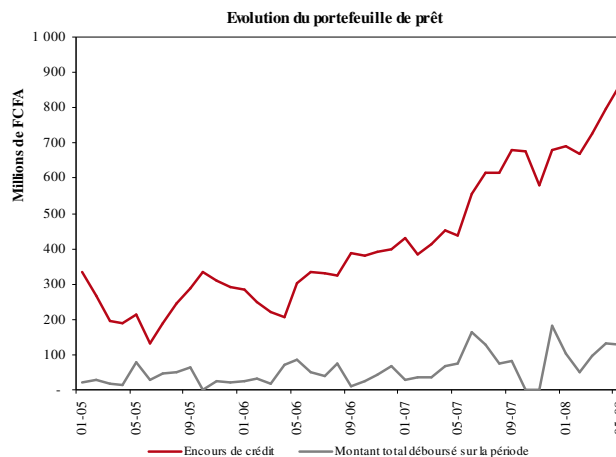
L'organe de Commissariat aux Comptes n'est pas encore fonctionnel. L'institution n'arrive pas à identifier des personnes ayant les compétences requises et motivées pour jouer ce rôle, en partie, à cause des conditions liées à cette fonction (bénévolat, souscription obligatoire aux parts sociales et engagement à hauteur de dix fois le montant souscrit en cas de difficultés financières graves de la coopérative). Un niveau de contrôle supplémentaire est actuellement proposé par l'intervention des Inspecteurs de l'UA qui effectuent des contrôles pertinents sur le respect des procédures et la fiabilité des informations enregistrées. Toutefois, l'efficacité de cette intervention est limitée par les difficultés de collaboration mentionnées avec le personnel de l'institution mais aussi la faible fréquence de leur intervention (normalement trimestrielle mais s'avère plutôt semestrielle dans la réalité¹⁹). Il n'est d'ailleurs pas certain que l'institution puisse continuer à compter sur cette intervention car le projet de l'UA est censé arriver à son terme très prochainement (Voir « G »).

¹⁹Une raison de cette situation serait liée au manque de temps des inspecteurs de l'UA qui sont également sollicités pour appuyer l'élaboration des procédures, les TDR pour la mise en œuvre du SIG, des réunions de coordination ou d'information, etc.

La certification des comptes annuels est faite par un cabinet d'audit externe ce qui permet d'améliorer la fiabilité des données comptables.

■ Activités

Activités: produits et services est noté « d »



Evolution et composition des services financiers

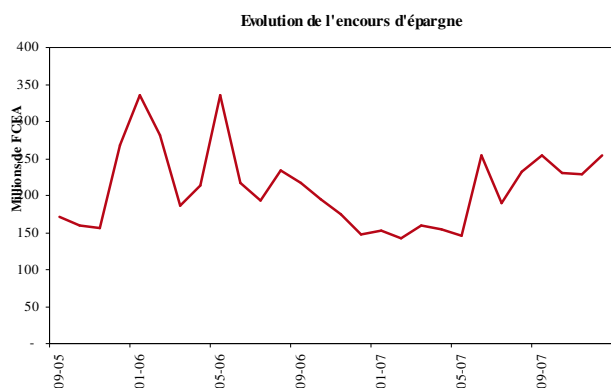
L'évolution du portefeuille de crédit est positive mais a été très erratique du fait d'une grande complexité du processus de décaissements. En effet, les décaissements de crédit requièrent la collecte et l'analyse des demandes à plusieurs échelons : au niveau des groupements, au niveau des APEC et au sein de l'institution. De plus le fonds de crédit mis à disposition par le FED n'était pas géré au sein de l'institution mais par l'UA, qui devait autoriser les décaissements.

Le portefeuille de crédit a connu une croissance importante sur la période passant de 317 M FCFA en fin 2004 à près de 850 M FCFA en juin 2008 du fait de deux facteurs essentiels :

- la disponibilité des fonds de montants importants : le fonds de crédit FED dont le montant a atteint 662 M FCFA (1,1 M EUR) au cours de l'année 2008 et le prêt de 200 M FCFA obtenu de ECOBANK en mai de cette même année.
- l'augmentation de 179% du nombre de bénéficiaires qui est passé de 3 806 en fin 2004 à 10 616 en juin 2008. Cette évolution a, en particulier, été soutenue par l'ouverture de l'agence de Konni dont l'encours a atteint 210 M FCFA (320 K EUR) en juin 2008, soit près de 40% du montant de la croissance du portefeuille, en près de 2 années d'exercice.

L'encours de crédit de Yarda Madaoua avait cependant connu une baisse significative, passant de 317 M FCFA (483 K EUR) en fin 2004 à 292 M FCFA (446 K EUR) en fin

2005, à cause notamment des effets de la crise alimentaire traversée par le pays durant cette année. Une décision avait d'ailleurs été prise de geler les décaissements pendant cette période à cause des montants importants d'impayés enregistrés par l'institution.



La mobilisation de l'épargne a connu une évolution encore plus irrégulière que le portefeuille de crédit à cause de facteurs exogènes (crise alimentaires en 2005, cyclicité de l'activité agricole, méventes de la production d'oignons de certaines campagnes, clôture des projets ASAPI et PIP2, etc.) mais aussi de facteurs endogènes (absence de politique dynamique de mobilisation de l'épargne volontaire, difficultés de gestion au sein de certaines APEC, faible taux de rémunération de l'épargne en comparaison à un investissement productif, etc.). La forte volatilité de l'épargne au sein de l'institution est également liée à sa composition. En effet, l'épargne volontaire à court terme représente plus de 70% des dépôts à fin juin 2008. L'épargne de garantie ne représentant que 28,3% de l'encours total alors que l'épargne à terme est encore dérisoire²⁰.

Gestion du portefeuille de prêt

La gestion du portefeuille est simple et relativement correcte mais elle connaît encore certaines faiblesses :

- Bien que leur concours soit pertinent au regard du milieu d'intervention (confiance des membres, dispersion géographique des villages, culture de la gestion collective, etc.), le rôle des APEC reste encore source de difficultés au niveau de certaines agences car le suivi qui devait être réalisé par les agents de l'institution n'est pas suffisant.
- La qualité du personnel de gestion du crédit (agents de crédit et responsables d'agence) devrait encore connaître des améliorations car si plusieurs agents sont présents depuis la phase projet et le processus de recrutement de nouveaux AC est correct, leur formation est insuffisante et on note encore des lacunes importantes dans la gestion

²⁰ Il représente moins de 2% de l'encours total. L'institution a pris la décision d'augmenter le taux de rémunération de cette épargne (il est passé de 3,5% à 9% en 2008) afin d'encourager la souscription à ce produit mais les effets ne sont pas encore très significatifs.

du portefeuille notamment la maîtrise des concepts d'enregistrement, de suivi et de traitement des crédits.

- Le suivi et le traitement des crédits en retard doit, en particulier, être renforcé car à l'heure actuelle, les prêts en retard de moins de 90 jours ne font pas l'objet d'une gestion optimale par absence d'effectif suffisant en plus d'une faible implication de certains responsables d'APEC (actions non directement rémunérée)²¹.

Ces faiblesses sont d'autant plus préoccupantes que l'institution poursuit son processus d'autonomisation dans un contexte de forte croissance du portefeuille et de diversification de son offre (création de nouveaux produits, extension de la zone de couverture, etc.). Certaines dispositions prises comme la mise à jour des procédures d'opération, l'installation du nouveau SIG et la sanction des APEC qui rencontrent des difficultés de gestion devraient aider l'institution à mieux gérer cette période de transition si elles sont correctement mises en oeuvre.

Risque de crédit

En raison des faiblesses du système d'information et du système de contrôle, le niveau du risque de crédit n'est pas mesuré avec précision par Yarda Madaoua. L'institution rapporte, à fin 2007, un niveau de PAR1-30 de 6,2% et de PAR31 de 3,2%. Toutefois, la qualité réelle du portefeuille reste difficile à établir de manière certaine et pourrait être différente de celle indiquée par ces chiffres.

Les défaillances de remboursement sont habituellement liées à l'enregistrement de membres fictifs par les responsables des groupements ou des APEC, le détournement des remboursements par ces responsables, le détournement d'objet du crédit par les membres, la baisse des cours des produits comme l'oignon ou la perte de production du fait de raisons naturelles (arrivée prématurée des eaux de la Maggia dans le cas des cultures de contre saison par exemple), etc.

Le taux de pertes sur prêts, dont le calcul souffre des mêmes lacunes que celui du PAR, était de 1,6% en fin 2007. Il a connu une baisse par rapport à l'exercice 2006 (2,8%) mais reste encore relativement élevé à cause des facteurs énumérés ci-dessus. Le rééchelonnement des crédits n'est normalement pas autorisé.

Couverture du risque de crédit

En plus d'une sous estimation possible du PAR, le taux de couverture actuelle des risques par les provisions est encore faible. Il était de 26,6% en fin 2007 résultant de l'application des normes édictées par la loi PARMEC, inférieures aux standards internationaux. En conséquence, le PAR 31 net de

²¹ Des agents de crédit stagiaires ont été récemment recrutés pour pallier cette défaillance.

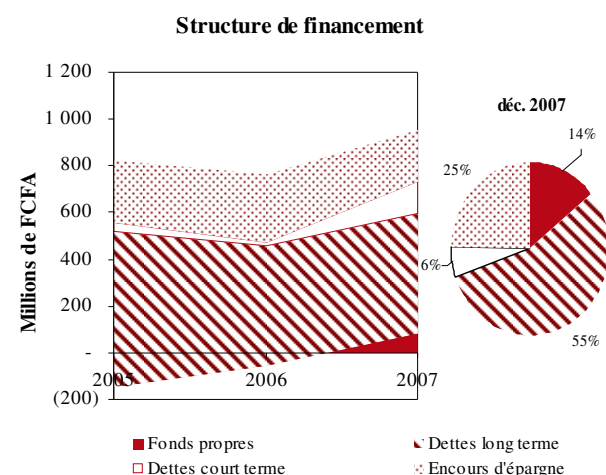
provision continue de représenter une part non négligeable des fonds propres (18,3% en fin 2006 et 11,9% en fin 2007).

En dehors des provisions, la couverture du risque de crédit se fait essentiellement par le biais de la caution solidaire au sein des groupements, qui représentent plus de 85% des bénéficiaires en nombre, ou l'utilisation des ressources des APEC pour rembourser les crédits impayés de certains de leurs membres. Ces moyens sont pertinents par rapport au contexte d'intervention de l'institution mais sont peu efficaces dans le cas de détournements opérés par les responsables des APEC ou des groupements sur les remboursements versés par les membres. L'épargne de garantie est un autre outil utilisé par l'institution mais la couverture qu'elle propose reste limitée car la majorité des crédits est octroyé avec remboursement in fine (quand il y a une défaillance, c'est souvent le montant total du prêt qui est concerné). Le recours au système judiciaire n'est pas très indiqué à cause d'une absence de rigueur ou de délais longs dans la mise en application des décisions de justice. Seule la domiciliation de salaire propose une garantie relativement solide mais concerne une très faible part de la clientèle totale (1% en juin 2008).

■ Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « c »

Capitalisation et stratégie de financement



La structure de financement de l'institution repose essentiellement sur l'endettement qui représente 55% des ressources de financements en fin 2007. Il s'agit en l'occurrence du fonds mis à disposition par le FED et géré par l'UA (Voir Présentation). La question essentielle concernant ce fonds porte sur sa formule de mise à disposition finale qui est encore en cours de discussion²².

²² La décision devra revenir aux partenaires de YTM (notamment les entités représentatives de l'Etat nigérien –MEF et MDA) mais d'ores et déjà, il est retenu que la propriété du fonds ne sera pas transférée à l'institution. Il

En termes de capitalisation, les fonds propres de l'institution ont été négatifs jusqu'en fin 2006 à cause de l'absence de capital social (constitué seulement en 2007 avec le paiement des parts sociales d'une partie des actions détenues par les 21 actionnaires de la coopérative de services), de la faiblesse des subventions capitalisées (49 K EUR en fin 2005 et seulement 33,9 K EUR en fin 2007) mais surtout des reports à nouveaux négatifs liés aux pertes d'exploitation enregistrées jusqu'en 2004. Ces derniers ont été sortis du bilan de l'année 2007²³ ce qui a permis aux fonds propres de devenir positif (de 203,9 K EUR). A fin 2007, le taux de CAR (Capital Adequacy Ratio) était relativement faible à 10% ce qui limite la marge d'endettement supplémentaire de l'institution (malgré sa structure d'actionariat concentré).

Il faut souligner que depuis le lancement des projets initiaux (PBVT ensuite repris par ASAPI) jusqu'à une date récente (2006-2007), l'institution n'avait pas développé une stratégie de financement en dehors de ses ressources historiques (fonds de crédit FED et épargne des membres). C'est seulement à la suite du constat de l'insuffisance de ces ressources et les difficultés notées dans leur mobilisation (épargne voir « A ») ou leur mise à disposition (fonds de crédit FED) que l'institution a commencé à rechercher des partenariats pour diversifier ses sources de financements. Les démarches entreprises ont permis à Yarda Madaoua d'obtenir en mai 2008 un prêt de ECOBANK Niger d'un montant de 200 M FCFA (304 K EUR) au taux de 10,5% l'an à rembourser sur une durée de 2 ans. Le challenge reste toutefois de consolider ce partenariat pour obtenir des conditions plus avantageuses de crédit auprès de cette banque (montant plus important, durée plus longue et taux d'intérêt plus faible) et également d'obtenir des financements supplémentaires d'autres acteurs. Pour ce faire, le management de l'institution et le CA doivent assurer une utilisation efficace des financements actuels, renforcer la solidité financière de leur institution ainsi que leurs capacités de négociations, encore timides, avec les éventuels partenaires financiers.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est relativement réduit par les limites fixées par la réglementation PARMEC concernant les proportions de reconversion de l'épargne des membres mais aussi du fait de la permanence des fonds mis à disposition par le FED. Pour ces derniers, à moins que l'évaluation

devra être mis à disposition sous forme de crédit à taux faible (de l'ordre de 2% par an) et si l'institution le souhaite elle pourra le capitaliser en remboursant progressivement la dette.

²³ L'institution a procédé à cette correction car elle considère que les résultats obtenus avant fin 2004 concernent le projet antérieur et ne devraient pas affecter le bilan de la coopérative de services ultérieurement créée. Cette correction devait, à son avis, se faire lors de l'édition du bilan d'ouverture de l'année 2005 (première année d'activité sous la forme de coopérative de services).

prévue mi 2009 ne remette en cause la viabilité de l'institution, il est peu probable, sauf événement exceptionnel, que les partenaires de l'institution prennent la décision de lui en retirer l'usufruit. Ainsi, la structure de financement de Yarda Madaoua présente un profil de maturité correct avec 70,1% de ressources long terme qui permettent de financer des emplois, à 93,3% court terme²⁴.

La situation de liquidité de l'institution est également confortable car ses actifs liquides disponibles couvrent à 140,3% l'épargne à vue des membres et plus d'une année de charges d'exploitation. Cependant, la gestion des liquidités ne fait pas encore l'objet d'une optimisation au sein de l'institution car l'intervention de la caisse centrale, qui joue un rôle de péréquation entre les agences et gère les opérations avec les banques, n'est pas caractérisée par une très grande fluidité. Ceci s'explique par plusieurs facteurs : l'absence de maîtrise du processus de décaissement de la ligne de crédit sur ces dernières années, la faiblesse de la chaîne d'information concernant l'enregistrement des opérations et l'absence de respect de certaines procédures de caisse (arrêtés journaliers, respect des limites de liquidités à détenir au niveau des agences, etc.). L'absence de rigueur dans le respect des dates précises de remboursement par les bénéficiaires et celle d'une gestion prévisionnelle des liquidités (encaissements – décaissements) contribuent également à limiter l'efficacité de la gestion de trésorerie au sein de l'institution. Cette dernière a par exemple connu des tensions de trésorerie importantes, pendant les mois d'octobre et novembre 2007, qui lui ont empêché de satisfaire les demandes des membres qui souhaitent renouveler leur crédit²⁵.

Risque de marché

L'institution n'est pas exposée au risque de taux car elle n'a pas contracté d'emprunt à taux variable. Le risque de change n'existe également pas car tous ses financements sont libellés en monnaie locale ainsi que les crédits qu'elle octroie à ses clients.

■ Efficacité et rentabilité

Efficacité et rentabilité est noté « d »

Analyse de la rentabilité

L'institution affiche des résultats nets -après subventions- positifs entre 2005 et 2007 mais sa structure d'exploitation n'est devenue rentable qu'à partir de l'année 2007, date à laquelle, le résultat -avant subventions- a été positif de 11 M

FCFA (16 K EUR). En effet, seuls les montants importants de subvention d'exploitation reçus du FED (82 K EUR en 2005 et 190 K EUR en 2006) ont permis à l'institution d'afficher des résultats positifs de respectivement 13 M FCFA (20 K EUR) et 91 M FCFA (139 K EUR) en 2005 et 2006. Cette évolution se reflète dans les variations du ROA qui est passé de (4,9%) en fin 2005, (4,2%) en fin 2006 et 1,2% en fin 2007.

Il est donc à noter que la situation de rentabilité actuelle de l'institution reste encore fragile car :

- même si ils ont connu une augmentation importante, en proportion de la croissance du portefeuille notée sur ces dernières années, les revenus générés par le portefeuille de crédit en 2007, 121,4 M FCFA soit 185,1 K EUR, arrivent à peine à couvrir les charges d'exploitation de l'année qui ont été de 121,1 M FCFA soit 184,7 K EUR. En réalité, c'est l'encaissement de produits d'intérêts (4,7 M FCFA soit 7,1 K EUR) générés par les fonds déposés en banque qui ont permis à l'institution de disposer de produits supplémentaires pour afficher le résultat positif obtenu.
- De même, le solde des provisions pour créances douteuses a été négatif de 4,4 M FCFA (6,8 K EUR) grâce à la reprise de montants importants de provisions précédemment réalisées²⁶. Cette situation est relativement équivoque car l'appréciation de la qualité de portefeuille reste encore imparfaite (voir « I » et « A »).
- Les charges financières ont été nulles car l'institution continue à bénéficier de l'usufruit du fonds de dotation au taux zéro. Cette situation devra cependant changer à partir de l'année 2008, à cause des charges relatives à l'emprunt ECOBANK, mais surtout en 2009, du fait des nouvelles modalités de mise à disposition du fonds de dotation. Les discussions sont encore en cours mais il est prévu que le fonds de dotation soit, à partir de cette date, rémunéré à un taux d'intérêt qui reste à définir.

Au-delà de ces facteurs conjoncturels notés sur l'année 2007, il subsiste des facteurs structurels de l'exploitation de l'institution qui ne militent pas en faveur d'une rentabilité permanente. En effet :

- Les taux d'intérêts appliqués par l'institution (entre 1,5% et 2% par mois calculé sur le capital restant dû) sont adaptés à l'environnement d'intervention (zone rurale, populations à faibles revenus, etc.) mais sont trop faibles pour générer un rendement de portefeuille permettant de rentabiliser la structure (entre 21,3% et 23,2% sur la période, inférieurs à la moyenne des institutions paires qui est de 26,8%).

²⁴ L'emprunt BRS n'a pas été pris en compte dans cette situation à fin 2007 car il a été contracté ultérieurement. L'institution ne dispose pas d'états financiers postérieurs à ceux de fin 2007.

²⁵ Les tensions de trésorerie ont été attribuées à la forte croissance de l'agence de Konni pendant les mois qui précèdent.

²⁶ En 2007, le montant des reprises de provisions constituées en 2006 a été de 10 268 820 (15,6 K EUR) alors que les dotations n'ont été que de 5 778 447 (8,8 K EUR).

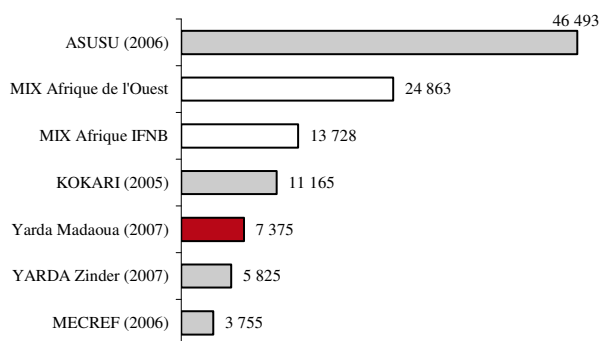
- La proportion d'actifs productifs reste encore moyenne même si elle a connu une évolution importante sur la période. Elle est passée de 34,2% en fin 2005 à 70,8% en fin 2007, alors que les institutions de référence en microfinance affichent un taux supérieur à 90%.
- La qualité des revenus financiers est relativement bonne car elle est basée sur une offre diversifiée et une bonne répartition géographique mais la prépondérance des activités à rendement limité (comme le petit commerce, les cultures saisonnières et l'élevage) dans les activités financées ne permet pas à l'institution de faire évoluer de manière significative son échelle de rentabilité.

L'ensemble de ces facteurs ainsi que les faiblesses notées sur la gouvernance, sur l'installation du nouveau SIG et sur la gestion du risque au sein de l'institution font encore peser des incertitudes réelles sur sa rentabilité future. Seules des mesures fortes qui permettront d'assurer une finalisation rapide et correcte du chantier d'installation du nouveau SIG, une mise à jour pertinente des procédures ainsi que leur respect scrupuleux par le personnel, une clarification de la gouvernance avec une prise en charge effective et constructive des responsabilités de chacune des parties (équipe de direction, CA et UA) et l'accès à des financements supplémentaires pour augmenter l'échelle d'activité pourront permettre à l'institution de sortir de sa situation de fragilité opérationnelle et institutionnelle actuelle.

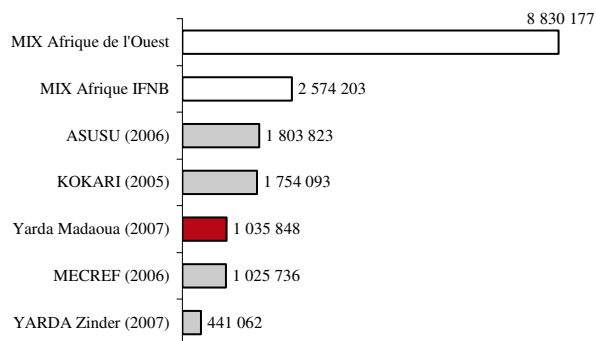
Les avis émis dans ce rapport sont valables pour une durée de un an maximum. Au-delà de cette limite ou si un événement majeur devait se produire dans la vie de l'IMF ou dans son environnement proche pendant cette période, Planet Rating ne garantit plus leur validité et conseille la réalisation d'une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

Benchmarking

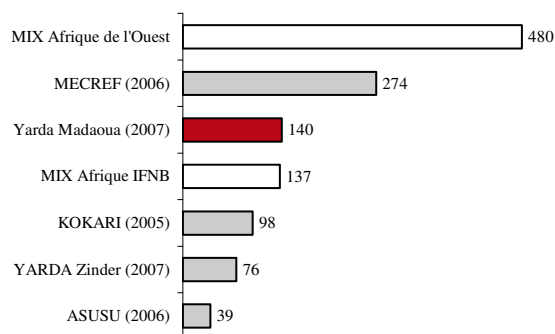
Emprunteurs actifs



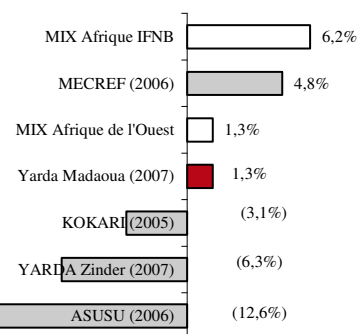
Encours de crédit (EUR)



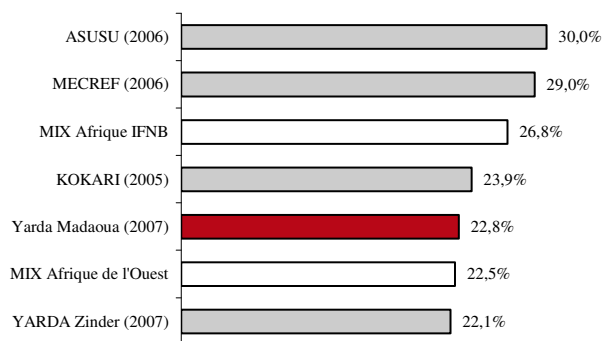
Encours moyen par client (EUR)



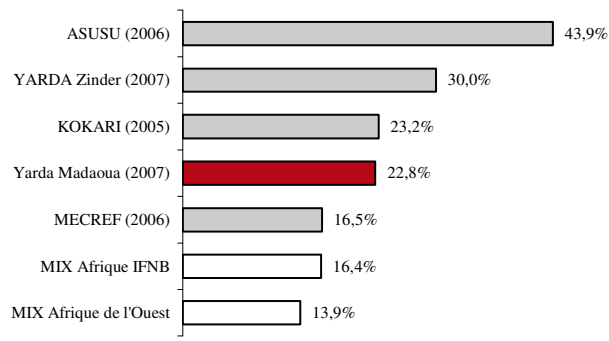
ROA



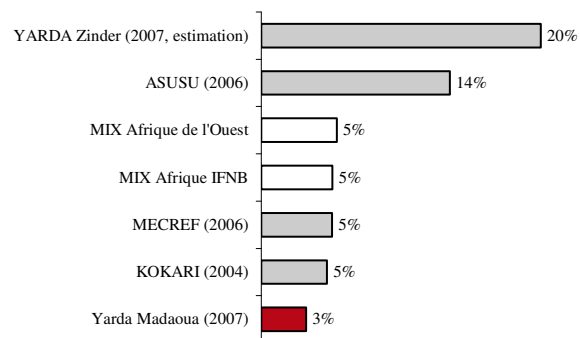
Rendement du portefeuille



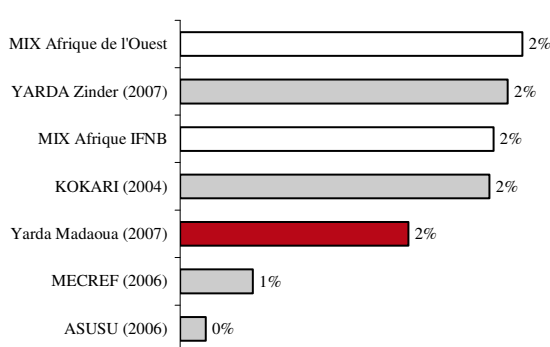
Ratio de charges d'exploitation



PAR 31-365



Taux de pertes sur prêts



■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
Portefeuille de prêt			
Evolution du portefeuille			
Encours de crédit	446 367	608 720	1 042 224
Encours de crédit (FCFA)	292 797 799	399 293 935	683 654 103
Evolution	ns	36,4%	71,2%
Encours de prêt moyen	465 019	477 594	810 676
Emprunteurs actifs	5 561	7 032	7 375
Evolution	46,1%	26,5%	4,9%
Encours moyen par client	80	87	141
% du PIB par habitant	37,7%	39,1%	60,4%
Prêt moyen au déboursement	97	105	163
% du PIB par habitant	45,7%	47,3%	69,6%
Qualité du portefeuille			
Prêts réchelonnés	0,0%	0,0%	0,0%
PAR 31-365	0,0%	0,0%	3,2%
PAR > 365	ns	ns	ns
Taux de pertes sur prêts	0,8%	2,8%	1,6%
Couverture du risque de crédit			
Ratio de couverture du risque (PAR 30)	ns	ns	26,6%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	7,7%	18,3%	18,4%
Epargne			
Encours d'épargne	407 336	435 538	356 954
Encours d'épargne (FCFA)	267 194 832	285 694 334	234 146 200
Evolution	108,2%	6,9%	(18,0%)
% épargne obligatoire	15,3%	16,8%	38,9%
% épargne volontaire	84,7%	83,2%	59,8%
Epargnants actifs	1 179	1 682	3 806
Evolution	ns	42,7%	126,3%
Encours moyen par épargnant	345	259	94
Obligatoire	ns	ns	ns
Volontaire	ns	ns	ns
Employés			
Nombre total d'employés	19	19	24
% Agents de crédit	15,8%	15,8%	16,7%
Taux de renouvellement du personnel	5,3%	0,0%	9,3%
Analyse financière			
ROE*	ns	ns	70,4%
Dettes / Fonds propres	-6,7x	-14,6x	10,1x
Ratio de fonds propres	(42,1%)	(12,0%)	11,5%
ROA	(4,9%)	(4,2%)	1,2%
Structure de rentabilité			
Rendement du portefeuille	21,3%	23,2%	22,8%
Ratio de charges d'exploitation	33,0%	35,2%	22,8%
Coût par emprunteur	28	24	25
Emprunteurs par employé	293	370	307
Emprunteurs par agent de crédit	1 854	2 344	1 844
Encours moyen par client (EUR)	80	87	141
Ratio de charges de financement	0,0%	0,0%	0,0%
Coût de l'épargne	0,0%	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	0,0%	0,0%	0,0%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	2,7%	1,8%	(1,1%)
PAR 31-365	0,0%	0,0%	3,2%
Taux de pertes sur prêts	0,8%	2,8%	1,6%
Optimisation des ressources			
Encours de prêts / Actif total	34,2%	51,2%	70,8%
Revenus des placements en % des revenus financiers	5,6%	11,6%	3,7%
Liquidité			
Disponibilités / Epargne à vue	212,0%	123,3%	138,9%
Liquidité / Actif total (LAR)	58,3%	38,6%	20,5%
Taux de change 1 EUR= xx FCFA	655,96	655,96	655,96

nd : non disponible

*Fonds propres négatifs pour 2005 et 2006

YARDA MADAOUA	Notes	FCFA			EUR			Evolution	
		déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2006/2005	2007/2006
Compte de résultat									
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		68 860 239	82 284 302	126 320 598	104 977	125 442	192 575	19,5%	53,5%
Revenus du portefeuille		65 025 947	72 724 783	121 457 302	99 131	110 868	185 160	11,8%	67,0%
Intérêts reçus sur prêts		60 209 946	66 632 913	111 897 186	91 789	101 581	170 586	10,7%	67,9%
Frais et commissions sur prêts		3 474 250	2 715 000	7 924 345	5 296	4 139	12 081	(21,9%)	191,9%
Pénalités reçues sur prêts		1 341 751	3 376 870	1 635 771	2 045	5 148	2 494	151,7%	(51,6%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		3 834 292	9 559 519	4 713 296	5 845	14 573	7 185	149,3%	(50,7%)
Autres produits liés aux services financiers		-	-	150 000	-	-	229	-	-
Intérêts versés et charges assimilées (b)		19 346	46 767	64 802	29	71	99	141,7%	38,6%
Intérêts versés et charges sur emprunts		-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		19 346	46 767	64 802	29	71	99	141,7%	38,6%
Marge financière brute [c=a-b]		68 840 893	82 237 535	126 255 796	104 947	125 370	192 476	19,5%	53,5%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		8 198 710	5 583 310	(5 652 143)	12 499	8 512	(8 617)	(31,9%)	(201,2%)
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		12 013 495	7 885 698	(4 490 373)	18 314	12 022	(6 846)	(34,4%)	(156,9%)
Recouvrement de prêts rayés		3 814 785	2 302 388	1 161 770	5 816	3 510	1 771	(39,6%)	(49,5%)
Charges d'exploitation (e)		100 717 772	110 254 341	121 187 931	153 543	168 082	184 750	9,5%	9,9%
Charges de personnel (dont charges sociales)		37 994 579	44 121 187	37 211 469	57 922	67 262	56 729	16,1%	(15,7%)
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		62 723 193	66 133 154	83 976 462	95 621	100 819	128 021	5,4%	27,0%
Dépréciation et amortissement		20 691 250	14 511 633	7 260 476	31 544	22 123	11 069	(29,9%)	(50,0%)
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-
Achats de fournitures de bureau		7 996 033	7 628 996	16 046 818	12 190	11 630	24 463	(4,6%)	110,3%
Transport/ Télécommunication		14 500 872	16 303 773	8 731 632	22 106	24 855	13 311	12,4%	(46,4%)
Entretiens et réparations		10 752 305	10 660 350	11 935 625	16 392	16 252	18 196	(0,9%)	12,0%
Location/ assurance/ Services bancaires		3 747 349	4 423 633	7 519 217	5 713	6 744	11 463	18,0%	70,0%
Formation/ Etudes et Recherches		1 775 700	600 000	1 180 861	2 707	915	1 800	(66,2%)	96,8%
Impôts et taxes/ Eau & Electricité		2 236 309	2 174 969	3 254 359	3 409	3 316	4 961	(2,7%)	49,6%
Charges diverses		360 000	943 890	10 486 275	549	1 439	15 986	162,2%	1 011,0%
Autres		663 375	8 885 910	17 561 199	1 011	13 546	26 772	1 239,5%	97,6%
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		(40 075 589)	(33 600 116)	10 720 008	(61 095)	(51 223)	16 343	(16,2%)	(131,9%)
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		(40 075 589)	(33 600 116)	10 720 008	(61 095)	(51 223)	16 343	(16,2%)	(131,9%)
Produits non-opérationnels (i)		-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		(40 075 589)	(33 600 116)	10 720 008	(61 095)	(51 223)	16 343	(16,2%)	(131,9%)
Subventions (l)		53 324 516	124 592 925	7 260 476	81 293	189 941	11 069	133,7%	(94,2%)
Résultat net [m=k+l]		13 248 927	90 992 809	17 980 484	20 198	138 718	27 411	586,8%	(80,2%)

Rating GIRAFE– Yarda Madaoua, Niger – Septembre, 2008

YARDA MADAOUA	Notes	FCFA			EUR			2006/2005	2007/2006
		déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007		
Bilan									
ACTIF		822 853 436	760 197 245	956 844 357	1 254 432	1 158 913	1 458 700	(7,6%)	25,9%
Actif court terme (CT)		790 245 063	723 791 997	912 318 787	1 204 721	1 103 414	1 390 821	(8,4%)	26,0%
Disponibilités		479 930 031	293 126 564	196 481 473	731 649	446 869	299 534	(38,9%)	(33,0%)
Investissements CT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours net de prêts à CT		281 666 291	382 128 468	655 702 523	429 397	582 551	999 612	35,7%	71,6%
Encours brut de prêts		292 797 799	392 397 288	661 480 970	446 367	598 206	1 008 421	34,0%	68,6%
Provisions pour pertes sur prêts		11 131 508	10 268 820	5 778 447	16 970	15 655	8 809	(7,7%)	(43,7%)
Intérêts courus non échus		22 704 780	27 169 386	42 356 871	34 613	41 419	64 573	19,7%	55,9%
Sur encours de prêts		22 704 780	27 169 386	42 356 871	34 613	41 419	64 573	19,7%	55,9%
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT		5 943 961	21 367 579	17 777 920	9 062	32 575	27 102	259,5%	(16,8%)
Actifs long terme (LT)		32 608 373	36 405 248	44 525 570	49 711	55 499	67 879	11,6%	22,3%
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	6 896 647	22 173 133	-	10 514	33 803	-	221,5%
Immobilisations - valeur nette		32 608 373	29 508 601	22 352 437	49 711	44 986	34 076	(9,5%)	(24,3%)
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIF		822 853 436	760 197 245	956 844 357	1 254 432	1 158 913	1 458 700	(7,6%)	25,9%
Dettes		967 269 258	816 269 021	870 311 929	1 474 592	1 244 394	1 326 782	(15,6%)	6,6%
Dettes court terme		304 062 634	301 347 015	355 256 929	463 540	459 401	541 586	(0,9%)	17,9%
Epargne à vue		226 430 114	237 794 354	141 459 256	345 190	362 515	215 653	5,0%	(40,5%)
Epargne de garantie		40 764 718	47 899 980	82 814 439	62 145	73 023	126 250	17,5%	72,9%
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts à payer		-	-	29 802	-	-	45	-	-
Autres dettes court terme		36 867 802	15 652 681	130 953 432	56 205	23 862	199 637	(57,5%)	736,6%
Dettes long terme		663 206 624	514 922 006	515 055 000	1 011 052	784 994	785 196	(22,4%)	0,0%
Dépôts à long terme		-	-	3 015 000	-	-	4 596	-	-
Emprunts à long terme	1	663 206 624	514 922 006	512 040 000	1 011 052	784 994	780 600	(22,4%)	(0,6%)
Autres dettes long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres		(144 415 822)	(56 071 776)	86 532 428	(220 161)	(85 481)	131 918	(61,2%)	(254,3%)
Fonds propres réglementaires		(149 705 257)	(63 931 895)	75 835 109					
Capital social		-	-	1 737 000	-	-	2 648	-	-
Fonds propres issus de subventions		32 579 132	29 508 601	22 253 984	49 667	44 986	33 926	(9,4%)	(24,6%)
Réserves et Report à nouveau sans subvention		(182 284 389)	(93 440 496)	51 844 125	(277 891)	(142 449)	79 036	(48,7%)	(155,5%)
Fonds propres complémentaires		5 289 435	7 860 119	10 697 319	8 064	11 983	16 308	48,6%	36,1%
Subordinated debt		-	-	-	-	-	-	-	-
Other equity accounts	2	5 289 435	7 860 119	10 697 319	8 064	11 983	16 308	48,6%	36,1%

Notes : 1) Fonds de crédit mis à la disposition par le FED ; 2) Fonds assurance décès payés par les clients

■ 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++ B+ 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-	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++ 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.	
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.	ASSISTANCE TECHNIQUE NECESSAIRE
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.	