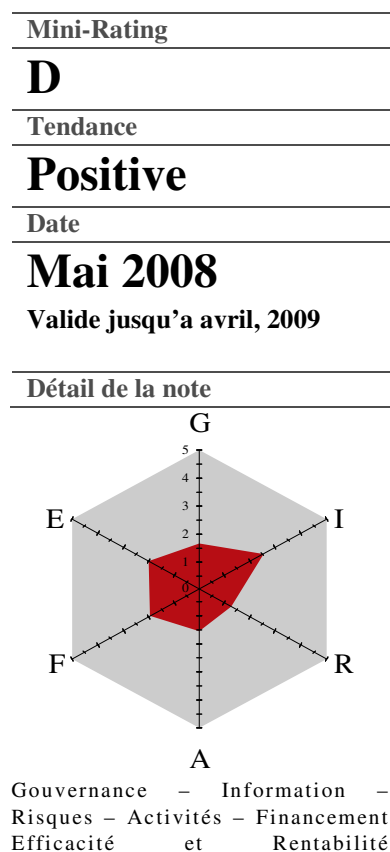


MEC DELTA, Sénégal

Créée en mars 1993, la MEC DELTA a pris le relais de deux mouvements associatifs de la localité de Ronkh, dans la région de Saint Louis au Sénégal, afin de mieux répondre aux besoins de financements des agriculteurs de cette localité, principalement des riziculteurs. Au cours des années qui ont suivi, la mutuelle a élargi son champ d'intervention à quatre autres collectivités locales (Gaé, Mbane, Ross Béthio et Rosso) et sa clientèle cible en proposant aussi ses services aux commerçants, artisans, pêcheurs etc. En 2006 et 2007, alors que le portefeuille de prêts de l'institution était essentiellement composé de prêts pour la riziculture (70% du portefeuille total), la mutuelle a subi les conséquences de l'invasion des rizières par des oiseaux granivores qui ont détruit plus de la moitié de la récolte prévue dans ses différentes zones d'intervention. En conséquence, près de 75% des bénéficiaires de ces prêts ont accusé des retards dans leur remboursement et ont donc bénéficié d'un rééchelonnement formel de leur prêt compte tenu de la situation. Ceci a entraîné une dégradation considérable de la qualité du portefeuille et de la santé financière de la MEC DELTA qui avait un encours de crédit de 568 163 EUR pour 585 emprunteurs en 2007.

Mini Rating GIRAFE



Résumé de l'évaluation

- La situation financière de la mutuelle est préoccupante. Elle a un résultat d'exploitation et des fonds propres négatifs depuis 2006; (ROA de -20% en 2007).
- L'équipe de direction de la mutuelle est motivée et a une bonne expérience du terrain au niveau des différentes localités couvertes par l'institution. En outre, l'équipe est appréciée par les membres et partenaires de la MEC DELTA.
- Toutefois, le CA et le personnel de la mutuelle ont un besoin important en formations, particulièrement en gestion financière et opérationnelle.
- La MEC DELTA n'a pas encore été affectée par la concurrence au niveau de ses zones d'intervention. Elle dispose d'un avantage compétitif en rachetant directement la production de ses clients riziculteurs, sa clientèle principale. Cependant, elle ne couvre que près de 40% des demandes de prêts.

Axes d'amélioration

- Améliorer la qualité du portefeuille et accélérer sa diversification.
- Formaliser et dynamiser la stratégie de financement de la mutuelle.
- Renforcer le suivi des prêts rééchelonnés et le contrôle interne.
- Réviser les procédures administratives et financières, et de crédit.

Indicateurs de performance

EUR	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
Actif	628 559	620 553	831 636	645 576
Croissance	122,6%	(1,3%)	34,0%	(22,4%)
Encours de crédit	369 920	517 908	725 584	568 163
Croissance	85,4%	40,0%	40,1%	(21,7%)
Encours d'épargne	155 513	180 683	211 904	202 676
Croissance	195,2%	16,2%	17,3%	(4,4%)
Emprunteurs actifs	993	775	662	585
Epargnants actifs	1 280	1 917	1 951	1 925
Employés	11	10	12	13
ROE	36,7%	52,5%	(167,4%)	N/A
ROA	2,4%	5,0%	(10,5%)	(20,2%)
Dettes / Fonds propres	15,64x	6,66x	82,00x	-6,11x
Rendement du portefeuille	21,0%	20,9%	13,2%	8,7%
Ratio de charges d'exploitation	12,6%	10,5%	8,2%	9,9%
PAR 91-365	0,0%	2,2%	17,6%	28,2%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	1,5%	6,0%

Note: nd: données non disponibles; N/A: non applicable car les fonds propres sont négatifs.

Contact Planet Rating

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

Contact IMF

Mohamedine Diop
+ 221 33 963-31 44 (Sénégal)
mecdelta@orange.sn

[REF:YSY / 290408]

Présentation de l'institution

Statut juridique, supervision et audit

La MEC DELTA a été créée en 1993 avant la promulgation de la loi 95-03 régissant les structures mutualistes. A sa création, la mutuelle n'exerçait que de petites activités de crédits. En janvier 2000, la MEC DELTA a obtenu officiellement son agrément en tant que mutuelle d'épargne et de crédit. Elle est placée sous la supervision de la cellule AT/CPEC du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal qui n'a pas encore effectué de missions de supervision au niveau de la mutuelle.

La MEC DELTA utilise le référentiel PARMEC comme système comptable et est soumise à la loi PARMEC qui régit les institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest. Les états financiers de la mutuelle (2005-2007) ont été audités par le cabinet CECA SARL.

Propriété

La MEC DELTA est la propriété de ses membres (2 552 membres en avril 2008). Chacune des cinq localités où intervient la mutuelle dispose d'une Assemblée Générale Sectorielle (AGS), d'un Comité Local de Gestion¹ (CLG), d'un Comité Local de Crédit (CLC) et d'un Comité Local de Surveillance (CLS) dont les responsables sont élus par les membres de la mutuelle domiciliés dans les localités concernées.

Les délégués de chacune des AGS forment l'Assemblée des délégués de secteurs qui a la responsabilité d'élire un Conseil d'Administration (CA) de vingt membres dont cinq sont les Présidents des AGS. Les membres du CA sont élus pour un mandat de 3 ans renouvelable au tiers.

A coté du CA, il existe un Comité de Crédit (CC) et un Comité de Surveillance (CS), composés respectivement de 5 et 3 membres. Les membres du CC sont élus par le CA en son sein.

Subventions

Jusqu'au 31 décembre 2007, la MEC DELTA avait reçu autour de 12 K EUR de subventions de quelques bailleurs dont les principaux sont Oikocrédit², PAPEL³ et Pinord⁴,

¹Equivalent à un Conseil d'Administration local. Cinq de ses membres forment le CLC.

² Organisme de développement hollandais.

³ Projet d'Appui à l'Eleveage (PAPEL).

⁴ Programme d'appui aux Initiatives du Nord - (Pinord) - Soutien aux Organisations de Riziculteurs de la Vallée du Fleuve Sénégal.

essentiellement dans le cadre de la sécurisation de ses liquidités avec l'acquisition de coffres forts.

Avec le démarrage de l'informatisation de la mutuelle en février 2008, la MEC DELTA a bénéficié d'autres subventions d'Oikocrédit à hauteur de 21 K EUR.

Composition du financement

Avec des fonds propres négatifs depuis 2007, la MEC DELTA finance intégralement ses activités grâce à des emprunts et à l'épargne de ses membres, qui représentent respectivement 74% et 26% de ses ressources financières totales.

Equipe de direction

L'équipe de direction est composée d'un Directeur Général (DG), d'un Responsable du Portefeuille (RP) et d'un Responsable Administratif et Financier (RAF). Le DG, Mr Diop, est diplômé d'un DESS en gestion des micro-entreprises. Il a été le PCA de la MEC DELTA entre 1993 et 2003. Il a aussi occupé différentes fonctions avant d'être nommé DG en 2004, dont la plus récente est celle de chargé de programme micro finance de l'ONG ASESCAW⁵.

Les agences de la mutuelle sont gérées par des Chefs d'agence (CDA) secondés par des caissiers (e).

Organisation

La MEC DELTA est organisée en deux niveaux:

- Le siège basé à Ronkh qui centralise les opérations comptables et sur le portefeuille et établit les états financiers. Il s'occupe aussi du recrutement, formation, contrôle, approuve les demandes de crédits supérieurs à 150 et 750 EUR et entretient les relations avec partenaires externes (gouvernements, banques, bailleurs, etc.). Enfin, toutes les surliquidités des agences (> 3 820 EUR) sont centralisées au siège.
- Les agences où les CDA sont responsables de l'approbation des prêts inférieurs à 78 EUR, de la formation des clients, de la gestion du portefeuille (déboursements, suivi et remboursements) et de la promotion des services offerts par la mutuelle. Dans la majeure partie des cas, les clients viennent récupérer leurs prêts au niveau de leurs agences mais il peut arriver que les CDA se déplacent sur le terrain pour effectuer les déboursements et remboursements de prêts. Les décaissements/remboursements de prêts et dépôts/retraits des comptes d'épargne à vue (DAT) sont gérés par les caissiers (e).

⁵ Amicale Socio-économique Sportive et Culturelle des Agriculteurs du Walo

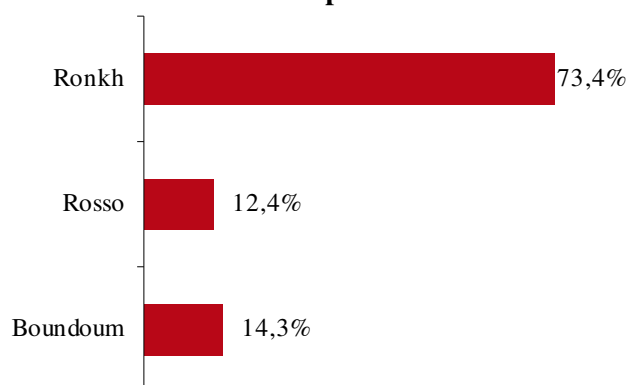
Les demandes de prêts entre 78 et 150 EUR sont approuvées par le CLC et celles supérieures à 750 EUR sont approuvées par le CC.

En février 2008, la MEC DELTA a informatisé la gestion de son information comptable et sur le portefeuille avec l'acquisition d'ADbanking, un système développé par AQUADEV⁶. Pour des raisons de sécurité, la mutuelle continue aussi à traiter son information sur Excel afin de valider la fiabilité des données générées par ADbanking. Ce dispositif parallèle devrait avoir lieu jusqu'à la fin 2008.

Pénétration du marché

La MEC DELTA est présente dans cinq localités de la région de Saint Louis à travers trois agences⁷: Ronkh, Rosso et Boundoum. Ayant été l'unique agence de la mutuelle jusqu'en fin 2006, l'agence de Ronkh représente près de ¾ du portefeuille de la MEC DELTA.

Portefeuille de prêts- mars 2008



Produits et services

La MEC DELTA propose à ses membres différents produits de crédit:

- Crédits de campagne (destinés principalement aux riziculteurs sur neuf mois);
- Activité de survie (pour les activités occasionnelles de survie du secteur informel sur six mois);
- Investissements productifs (pour l'achat de petits matériels agricoles pour la riziculture sur trente six mois);
- Micro entreprise (commerce et service sur dix huit mois);
- Intermédiation financière (destiné à financer des groupements de promotion féminine sur 6 mois).

Les crédits sont destinés à deux cibles, aux groupements et aux clients individuels. La taille des groupements varie selon

⁶ ONG belge.

⁷ Les deux agences de Rosso et Boundoum opèrent à partir du siège à Ronkh. Il est prévu de les délocaliser dans leurs villes respectives à partir de fin mai 2008.

le type, toutefois chaque groupement doit être au moins constitué de cinq membres. Pour bénéficier d'un prêt individuel, chaque membre doit être cautionné par quatre autres membres.

Les taux d'intérêts proposés par la MEC DELTA varient selon la source de financement du crédit. Si le crédit est financé par des fonds obtenus auprès de projets de l'Etat sénégalais (comme le Fonds de Promotion Economique⁸), les taux d'intérêt sont de 10% par an. Les bénéficiaires de ce type de financement, en plus des intérêts, doivent payer 6% du montant du prêt en frais de dossiers, commission, assurance et fond de garantie. Pour tous les autres crédits offerts par la MEC DELTA, les taux d'intérêt sont de 2,25% par mois avec des frais de gestion de 2%. Enfin, tous les bénéficiaires de crédit doivent déposer une épargne de garantie de 10% du montant qui leur est octroyé. En moyenne, le TEG des produits de crédit offerts par la mutuelle est en moyenne de 28%.

Pour le financement des activités rizicoles ou liées à l'agriculture, la MEC DELTA a créé un GIE, DELTAGRISOL⁹, qui est responsable de l'intermédiation entre la mutuelle et les bénéficiaires de prêts. Lors des déboursements, la mutuelle transfère l'argent à DELTAGRISOL qui le restitue aux bénéficiaires sous forme d'intrants ou de prestation de services agricoles à hauteur du montant du prêt accordé. Lors des remboursements, les agriculteurs qui ont bénéficié des crédits de campagne remboursent en riz paddy à un prix indiqué au moment du déblocage de l'intrant. Les remboursements en riz sont collectés et gérés par DELTAGRISOL qui vend ensuite le riz aux différents commerçants de la région de Saint Louis. Enfin, DELTAGRISOL rembourse à la MEC DELTA le montant du prêt plus les intérêts et assume la marge de bénéfice ou de perte. Les bénéficiaires des prêts de matériels agricoles remboursent suivant le même mécanisme car ils reçoivent la rémunération de leur prestation en riz paddy auprès des agriculteurs et sont chargés de livrer leur remboursement à DELTAGRISOL qui assure la commercialisation et le règlement définitif de l'échéance en espèce auprès de la MEC DELTA.

Pour s'assurer de la bonne utilisation des prêts (intrants) et s'approprier pour la collecte de la production de riz, DELTAGRISOL a recruté¹⁰ trois agents de terrain au niveau de chacune des cinq localités desservies par la mutuelle.

⁸ Institution autonome dont la mission est de mobiliser des ressources à long et moyen terme auprès des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Ces ressources sont ensuite mises à la disposition des banques commerciales et autres intermédiaires, pour assurer le financement des petites et moyennes entreprises dans les différents secteurs de l'économie.

⁹ DELTAGRISOL est la propriété intégrale de la MEC DELTA.

¹⁰ Ils ont des contrats à durée déterminée (CDD).

La MEC DELTA propose aussi deux produits d'épargne, une épargne à vue non rémunérée et une épargne à terme rémunérée à 4% par an.

Réseaux et affiliations

La MEC DELTA n'est membre d'aucun réseau.

■ Gouvernance

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

Prise de décision

- + En général, le processus de prise de décision est transparent et participatif au sein de la MEC DELTA.
- + Il existe une bonne définition des rôles entre la MEC DELTA et DELTAGRISOL qui permet aux membres du CA, dont certains travaillent pour DELTAGRISOL, de défendre les intérêts de la mutuelle en premier lieu.
- + Les décisions arrêtées par le CA sont essentiellement basées sur des valeurs sociales que partagent tous les membres du CA et l'équipe de direction afin d'atteindre les objectifs de l'institution.
- Toutefois, certains aspects financiers tels que la rentabilité financière de la mutuelle, ne sont pas toujours pris en compte par les membres du CA au moment de la validation de la majeure partie des décisions stratégiques (par exemple, la validation de la nouvelle méthodologie de crédit).
- Cette situation découle, en partie, de la double fonction exercée par les membres du CA (décideurs et bénéficiaires) qui est inhérente au fonctionnement du système mutualiste.
- Ce conflit d'intérêt est d'autant plus nuisible à l'IMF que les membres du CA n'ont pas encore une bonne maîtrise des risques opérationnels et financiers auxquels l'institution est exposée.
- Le partage des décisions arrêtées par le CA avec les autres membres de la mutuelle n'est pas toujours systématique bien qu'il existe une bonne articulation des organes de gouvernance qui sont aussi représentés au niveau local par les CLG et CLS.
- Cette situation est la résultante de l'absence de certains membres de ces sous organes aux réunions du CA et le fait que la majeure partie des membres du CA sont résidents de la commune de Ronkh.
- + Les membres du CA se réunissent de manière régulière et bénéficient d'une information de pilotage quasi actuelle principalement sur la gestion du portefeuille.
- Néanmoins, l'analyse qui en est faite est encore insuffisante pour mesurer l'évolution du portefeuille. En outre, les membres du CA ne font pas une analyse suffisamment profonde sur les performances financières. Ceci réduit leur contribution stratégique au sein de la MEC DELTA.

- Cette absence d'analyse financière est due en grande partie au manque de formation sur cet aspect car, bien que les membres du CA aient de bonnes et utiles compétences/aptitudes pour l'IMF (en vie associative, forte implication locale, alphabétisés et motivés), ils présentent des limites en analyse financière.
- Cette faiblesse affaiblit le contrôle du CA sur l'efficacité de l'équipe de direction dans l'application des décisions stratégiques.

Planification

- La MEC DELTA n'a pas encore une bonne culture de la planification.
- Un plan de développement de 5 ans a pris fin en 2007. Ce plan comprenait plusieurs faiblesses, tels le manque d'objectifs spécifiques et pertinents pour l'IMF et de projections financières
- En plus, il n'a pas été élaboré de façon participative avec le CA et le personnel de l'IMF. Ceci a lourdement affecté la réalisation des quelques objectifs du plan (formation du personnel, croissance de l'épargne, etc.)
- Un nouveau plan intérimaire a été élaboré en 2007 par le DG pour une durée de 3 ans en attendant l'élaboration d'un plan définitif.
- Ce plan comporte un certain nombre d'objectifs plus pertinents que l'ancien plan (information, financement et des projections financières) mais ne définit pas clairement les actions prioritaires pour améliorer les performances de la mutuelle.
- De plus, il n'a pas, non plus, été élaboré de manière participative et les projections financières ne sont pas réalistes (encours de crédit, épargne, etc.).
- Pour la réalisation du PMT, des budgets et plans d'action annuels sont élaborés. Ces budgets et plans d'actions ne sont pas encore élaborés de manière suffisamment concertée (préparés par le DG sans véritable apport du RAF et CA) et sur une base précise.
- Il serait bénéfique pour la mutuelle de procéder à un suivi budgétaire régulier au cours de l'année pour lui permettre d'évaluer le taux de réalisation des prévisions et en cas de besoin, effectuer des révisions budgétaires.

Equipe de direction

- + La MEC DELTA dispose d'une équipe de direction motivée et expérimentée. Elle a joué un rôle décisif dans la croissance et la réputation de l'institution.
- + L'équipe est très présente sur le terrain et entretient de bonnes relations avec les membres de la mutuelle et ses partenaires.
- Néanmoins, la performance de cette équipe est fragilisée par ses compétences limitées en gestion financière et opérationnelle, son effectif réduit et son absence répétée

au niveau du siège due aux descentes fréquentes sur le terrain pour le recouvrement des prêts en souffrance.

- Ces faiblesses réduisent la capacité de cette équipe à efficacement exécuter les stratégies opérationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés par le PMT.
- Depuis sa nomination, le DG a formé et partagé beaucoup de ses compétences et connaissances avec les autres membres de l'équipe de direction, mais il existe toujours un risque de personne clé en sa personne.
- + Les membres de l'équipe de direction se réunissent sur une base hebdomadaire et de manière informelle, ce qui permet une bonne communication en interne.
- Mais il n'existe pas de PV de réunions afin de permettre aux observateurs externes de suivre les différentes discussions/actions entreprises durant ces réunions.

Gestion des ressources humaines

- Les ressources humaines sont gérées de manière rudimentaire par le CA et l'équipe de direction.
- Le processus de recrutement est fait de manière transparente. Néanmoins, ce processus n'est pas suivi d'une bonne politique de formation et d'évaluation des recrutés.
- Un plan annuel de formation avait été conçu en 2007 mais par manque de moyens financiers, une seule formation sur la maîtrise d'ADBanking a été effectuée à laquelle tous les employés de la MEC DELTA ont participé.
- De ce fait, le personnel et le CA ont un besoin important de formation en gestion financière et opérationnelle, et gestion des risques.
- La mutuelle ne dispose pas de processus d'évaluation de son personnel pour mesurer la qualité de leur contribution à la MEC DELTA.
- + Le personnel de la mutuelle présente un bon moral et les salaires qui leur sont offerts sont acceptables au regard du secteur et de la région d'intervention.
- Il faut souligner cependant que le personnel de terrain (principalement les CDA) ne bénéficie pas en plus de leur salaire, de primes de performance pour encourager les initiatives sur le terrain, surtout dans le suivi et recouvrement des prêts en retard.
- + La MEC DELTA bénéficie d'un personnel très fidèle (taux de rotation très faible). Ceci s'explique particulièrement par l'attachement de ce personnel aux valeurs de l'institution et à une bonne cohésion entre les membres du personnel.

Axes d'amélioration

- Renforcer la formation du personnel et des membres de l'équipe de direction afin de réduire le risque de personne clé au niveau du DG.

- Renforcer les compétences en analyse financière de l'ensemble de l'équipe de direction et du CA.
- Améliorer le niveau de planification stratégique et opérationnelle de l'institution.
- Elaborer une politique d'incitation à la performance du personnel.

Information

Information est noté « c »

- Dans l'ensemble, l'infrastructure informatique est vétuste. La MEC DELTA dispose de trois ordinateurs au niveau du siège et de deux ordinateurs et un serveur au niveau de chacune des agences.
- L'information comptable et l'information sur le portefeuille sont informatisées depuis février 2008 grâce à l'acquisition du logiciel ADBanking qui est installé au niveau des trois agences mais pas encore au siège car la version consolidée n'est pas encore disponible.
- + La démarche d'implantation est satisfaisante car bien que l'IMF ait transféré toutes ses données dans ADBanking, elle continue à traiter l'information simultanément sur Excel afin de valider la fiabilité de ADBanking.
- + De plus, tout le personnel a reçu une formation adéquate de 3 jours pour correctement utiliser le logiciel.
- + ADBanking présente de bonnes fonctionnalités (indicateurs de suivi pertinents, système intégré, sécurité) et a l'avantage de disposer d'une assistance technique à Dakar (6 heures de route de Ronkh).
- + Toutefois, l'absence d'une version consolidée ralentit le processus de création d'une information consolidée et ne permet pas au siège d'avoir une bonne visibilité sur l'évolution du portefeuille et les performances financières au quotidien.
- Ce dispositif de gestion parallèle qui est prévu jusqu'en fin 2008 rend le processus de production de l'information plus fastidieux et long.
- En outre certaines fonctionnalités, comme celle pour le contrôle dans l'approbation des prêts, ne sont pas encore exploitables du fait de l'absence d'une connectivité entre les agences et le siège.
- + La qualité de l'information sur le portefeuille produite par l'institution est acceptable. Des vérifications sont faites par le RAF et le RP, la remontée de l'information des agences au siège est régulière, la durée de production d'une information consolidée est raisonnable (10 jours) et des rapprochements entre l'information sur le portefeuille et comptable sont effectués.
- Néanmoins, les vérifications effectuées sur l'information envoyée par les agences (comptable et sur le portefeuille) ne sont souvent pas formalisées et régulières.
- En outre, il n'existe pas encore un système d'archivage systématique des données et les fichiers ne sont pas dotés

de mot de passe. Ceci rend l'institution vulnérable aux pertes et manipulations de données.

- MEC DELTA produit des ratios financiers mais ne procède pas à une analyse approfondie de cette information. Cela est principalement justifié par l'insuffisance des compétences dans ce domaine. Ce manque d'analyse financière affecte la gestion et supervision de la mutuelle.

Axes d'amélioration

- Rénover le dispositif informatique (principalement les ordinateurs) et sécuriser les fichiers électroniques.
- Vérifier l'information des agences sur une base au moins mensuelle.
- Effectuer des analyses sur la base des ratios financiers produits.

▪ Risques

Risques: identification et contrôle **est noté « d »**

Procédures et contrôle interne

- Le dispositif de contrôle interne est faible au niveau de la MEC DELTA, affecté principalement par l'absence de formalisation de plusieurs pratiques en interne et le manque d'auditeur interne.
- L'absence d'une supervision hiérarchique régulière affaiblit aussi le contrôle interne. Cette faiblesse résulte en grande partie d'un effectif réduit qui est souvent sur le terrain.
- En outre, MEC DELTA a élaboré un manuel des procédures administratives et financières qui inclût des aspects clés en gestion d'entreprise mais comporte plusieurs faiblesses. Par exemple, l'absence de plafond formel dans les liquidités gardées au niveau des coffres forts, les PV de caisse ne sont pas dûment remplis par les caissiers et contrôlés par les CDA pour comparer le solde physique et théorique des caisses au jour le jour et les rapprochements bancaires mensuels ne sont pas élaborés de manière formalisée. Ceci rend la mutuelle vulnérable au risque de fraude.
- En plus du cumul de fonction des CDA qui sont aussi chefs comptables de leur agence, il existe d'autres cumuls de fonction au niveau de certains membres du CA qui sont aussi membres du comité de crédit. Cette disposition est toutefois permise par la réglementation PARMEC.
- + Quelques mesures concrètes ont été prises par la MEC DELTA pour limiter certains risques opérationnels. Ainsi, les déboursements de prêts pour la riziculture se font en nature et en plusieurs phases pour limiter le risque de crédit. De plus, au moment de l'informatisation de la mutuelle, un système parallèle de gestion de l'information a été choisi pour réduire les risques relatifs

aux transferts de données (pertes de données, erreurs de paramétrages, manque de fiabilité de l'information). Enfin, la MEC DELTA est sur le point de créer un fonds de solidarité pour limiter l'impact des mauvaises récoltes sur l'institution.

- La mutuelle est vulnérable au risque de vol. Ce risque existe au niveau des remboursements des prêts qui peuvent quelquefois se faire par personne interposée non salariée de la mutuelle et au moment des déboursements des prêts de groupe car ils ne se font pas en présence de tous les membres du groupe, ce qui expose le crédit au risque de déviation des fonds par les responsables de groupements. Toutefois, sachant que près de ¾ des prêts octroyés par la MEC DELTA se fait en nature et qu'il est prévu d'ouvrir des agences à Rosso et Boundoum en fin mai 2008, ce risque de vol reste dans des limites raisonnables.
- L'institution dispose d'une information sur le portefeuille et la comptabilité fiable mais elle n'est pas utilisée suffisamment pour effectuer des contrôles de performance sur le personnel.

Audit interne

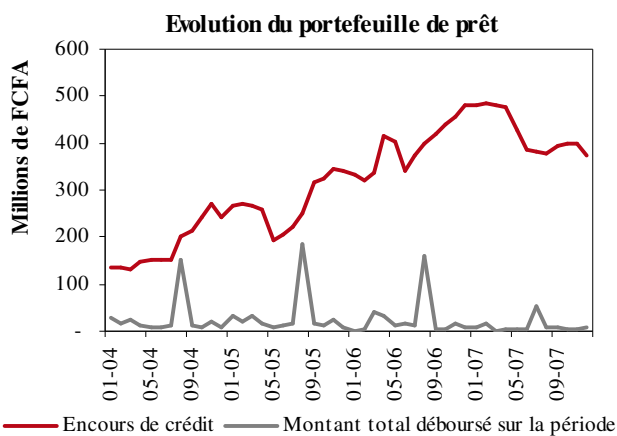
- La MEC DELTA ne dispose pas encore d'un Auditeur Interne. Cette tâche est la responsabilité commune du RAF, du RP et du CC et CS.
- Ces quatre acteurs effectuent quelques évaluations sommaires sur le respect des procédures comptables et des procédures de gestion des crédits.
- La qualité des rapports est acceptable. Toutefois, la fréquence de ces évaluations est irrégulière, et il n'existe pas un réel suivi des recommandations et de concertation entre ces différents acteurs. Ceci affaiblit la portée de leurs observations et la complémentarité des acteurs.
- La MEC DELTA a aussi bénéficié d'autres évaluations et diagnostics menés par des partenaires. La qualité des évaluations est correcte mais elles ne sont pas encore exploitées par le CA et l'équipe de direction.

Axes d'amélioration

- Réviser le manuel des procédures administratives et financières en formalisant certaines pratiques en interne (gestion des clés du coffre fort, plafond des liquidités au niveau des agences, etc.).
- Renforcer la supervision hiérarchique du siège sur les agences.
- Effectuer un meilleur suivi des recommandations des missions d'évaluation internes et externes.

■ Activités

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



Gestion du portefeuille de prêt

- + La MEC DELTA dispose d'une politique de crédit comportant plusieurs aspects fondamentaux pour limiter le risque de crédit (analyse de la solvabilité des clients, une séance de formation, système d'approbation des prêts hiérarchisé, épargne obligatoire, garanties matérielles et caution solidaire, etc.).
- Toutefois, la méthodologie de crédit n'aborde pas de manière suffisamment claire les critères de choix des membres des groupements, les formations proposées aux bénéficiaires sont trop courtes (2 heures en moyenne) et n'insistent pas assez sur les principes de caution solidaire. En outre, les garanties données par les clients ne sont souvent pas suffisamment évaluées pour en savoir la réelle valeur.
- Il n'existe pas de différenciation claire entre les crédits de groupements et individuels qui nécessitent tous deux une caution solidaire. Cette démarche affecte certains clients qui disposent de bonnes garanties matérielles pour l'acquisition de prêts individuels.
- Dans l'ensemble, la méthodologie de crédit est respectée à l'exception des délais de décaissement qui sont 3 à 4 fois plus longs que prévus, et peuvent prendre jusqu'à un mois ou plus dans les périodes de tensions de liquidités.
- La gestion du portefeuille est acceptable. Le suivi des prêts est étroitement effectué par le RP et les CDA dont les compétences en gestion de risque de crédit et analyse financière sont toutefois encore assez limitées (évolution du portefeuille, concentration du portefeuille, analyse de la qualité du portefeuille, etc.). Ils présentent néanmoins une bonne expérience en suivi de prêts et gestion des clients.
- + Le RP dispose d'une information sur le portefeuille relativement actuelle (quasi hebdomadaire) qui lui permet de suivre l'évolution du portefeuille et d'entreprendre des actions sur le terrain.

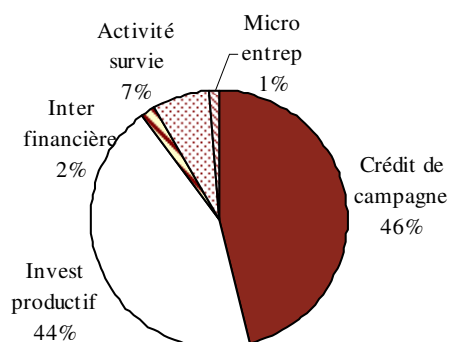
- Néanmoins, le département des crédits gagnerait à produire des rapports d'activités mensuels de façon plus régulière et explicite, car actuellement ils sont trop axés sur des chiffres et ne comportent pas suffisamment d'observations et d'explications.
- + Les CDA effectuent un suivi régulier des échéances échues grâce à ADbanking et Excel et sont régulièrement présents sur le terrain pour le suivi des activités des clients.
- Le suivi des prêts en souffrance et rayés, qui représentent une grande partie du portefeuille, est cependant affecté par un rangement informel des dossiers de crédit, un manque de formation de certains agents intervenant sur le terrain (essentiellement le personnel de relais au niveau des localités recruté par DELTAGRISOL), un manque de logistique (motos, vélos) et une absence d'instruments d'incitation à la performance (primes).
- Le rééchelonnement des prêts est dans l'ensemble bien maîtrisé mais son suivi manque de formalisation. En effet, il n'existe pas un suivi spécifique pour les prêts rééchelonnés, ils sont groupés avec les autres prêts en souffrance. Cette séparation aurait permis un meilleur suivi de ces prêts sachant qu'une partie non négligeable du portefeuille de l'institution se trouve dans cette situation.

Risque de crédit

- Le PAR 91 de l'institution a considérablement augmenté au fil des trois dernières années. Passant d'un niveau presque de 0% en 2004 à près de 30% en 2007. Ce taux est largement au dessus des normes régionales (5%) et internationales de (autour de 2-3%).
- Le niveau de taux de pertes sur prêts est aussi élevé, 6% en 2007.
- Cette situation est essentiellement la résultante de la mauvaise récolte rizicole de 2006 et 2007 et de la forte concentration du portefeuille dans cette activité (plus de 70% du portefeuille) au moment des faits.
- Les conséquences de cette mauvaise récolte devraient se faire sentir sur la qualité du portefeuille jusqu'en fin 2009 car la mutuelle propose en plus des prêts de courte durée, des prêts sur 36 mois.
- Un comité pour le recouvrement des prêts en retard a été créé dans chaque zone d'intervention en octobre 2007. Il faut cependant noter que les effets de ces comités se font toujours attendre car le taux de recouvrement reste très faible (moins de 2%). Une de ses faiblesses est l'absence d'instruments de motivation (prime ou autres).
- La MEC DELTA est toujours fortement exposée au risque de concentration car près de 65% de son portefeuille de prêts se situe toujours au niveau de la riziculture, activité principale dans la majeure partie des zones d'intervention.

- Pour limiter les risques liés à la concentration du portefeuille dans l'agriculture, la mutuelle est sur le point de créer un fond de solidarité auquel chaque client cotiserait pour absorber les effets des calamités dans les récoltes en cas de besoin.
- Toutefois, il est indispensable que la mutuelle trouve un mécanisme en interne pour limiter ce risque de concentration (respect des plafonds par secteur d'activités, diversification des membres des groupements, extension du réseau, ou regroupement avec d'autres réseaux).
- Une partie importante des clients de la mutuelle a plusieurs engagements aussi bien au niveau de la MEC DELTA que d'autres acteurs microfinanciers de la région (CNCAS). Ceci entraîne un risque important de cavalerie.
- La MEC DELTA est vulnérable à l'évolution de la santé financière de DELTAGRISOL. Ce risque pourrait devenir matériel si 1) le prix du kilo de riz proposé par le marché local (commerçants, grossistes, etc.) était inférieur au prix auquel DELTAGRISOL l'achète auprès des riziculteurs, clients de la mutuelle¹¹; 2) les sacs de riz stockés au sein de la coopérative étaient détournés ou 3) il y avait une détérioration de la qualité du riz durant sa période de conservation au sein de la coopérative.
- Cette situation bien que réelle reste dans des proportions limitées car le prix du kilo de riz a plutôt tendance à augmenter surtout en cette période de forte demande et la conservation des sacs de riz au sein de la coopérative est assez courte (en moyenne deux à trois mois). En outre, DELTAGRISOL affiche un résultat et des fonds propres respectivement de 7 K EUR et 103 K EUR (près de 20% du portefeuille de prêts de la mutuelle) qui pourraient amortir une partie raisonnable des effets négatifs sur la MEC DELTA, suite à une éventuelle détérioration de ses performances financières.

Encours de prêt par type d'activité



¹¹ Le prix de rachat du kilo de riz est indiqué au moment du déblocage de l'intrant.

Couverture du risque de crédit

- La couverture du risque de crédit de la mutuelle est limitée (autour de 50% au 31 décembre 2007). Toutefois, cette couverture est légèrement renforcée par l'épargne obligatoire des membres (entre 10% et 20%).
- Les garanties matérielles et immatérielles ne sont pas toujours crédibles dans le cas de la MEC DELTA car la notion de caution solidaire est faible entre les membres et les garanties matérielles présentées par les clients ne sont pas toujours valorisées par la mutuelle pour en connaître la réelle valeur.

Axes d'amélioration

- Accélérer la diversification du portefeuille
- Réviser le manuel des procédures de crédit en insistant sur la sélection et la formation des clients et en distinguant clairement les crédits individuels et de groupe.
- Renforcer la formation des RP et CDA pour permettre un meilleur suivi des opérations de crédits.
- Améliorer la gestion des prêts rééchelonnés.

Financement et liquidité

Financement et liquidité est noté « d »

Structure de financement



Capitalisation et stratégie de financement

- La stratégie de financement de la MEC DELTA n'est pas encore formalisée et diversifiée. En 2007, la mutuelle finançait 100% de ses activités grâce aux emprunts et à l'épargne de ses membres car ses fonds propres étaient négatifs. Ceci se traduit par un fort taux d'endettement¹², il était de 82x en 2006.
- + La MEC DELTA bénéficie de plusieurs partenaires financiers (5) dont certains accompagnent l'institution depuis 2002 (FPE). Elle dispose aussi d'une bonne réputation auprès de ces derniers.

¹² Dettes/fonds propres

- Néanmoins, la majeure partie de ses partenaires lui propose essentiellement des emprunts dont, pour une grande partie, les conditionnalités sont rigides et souvent pas dans l'intérêt de l'institution. Ces bailleurs fixent ainsi en général le taux d'intérêt qui doit être facturé au client de MEC DELTA
- + Depuis 2 ans, le CA et l'équipe de direction ont multiplié les démarches pour accroître les ressources financières de la mutuelle. C'est ainsi que l'IMF a tissé des relations plus intéressantes qui lui ont permis d'avoir accès à des subventions et des emprunts à des modalités plus souples (Oikocrédit).
- Les ressources financières disponibles pour la mutuelle restent cependant assez limitées pour couvrir la majeure partie des demandes de prêt (près de 60% des demandes n'est pas encore couverte). Cette situation est en grande partie expliquée par la mauvaise qualité du portefeuille de l'IMF et sa mauvaise santé financière.

Risque de liquidité

- L'institution a mis en place un système satisfaisant de centralisation des liquidités au niveau du siège. Les agences renvoient leurs surliquidités au niveau de leur compte basé au siège et elles reçoivent des approvisionnements ponctuels en cas de besoin.
- Les quelques surplus de liquidités sont le plus souvent investis sous forme de DAT auprès des banques ou sous forme de prêts à DELTAGRISOL à 14%. Dans cette période de mauvaise santé financière pour la mutuelle, cette pratique est appréciable tant qu'elle reste dans des proportions raisonnables comme en 2007 (7,6% des actifs) et qu'elle se fait principalement dans des périodes de faibles demandes (février - mai; août – novembre).
- + LA MEC DELTA n'est pas exposée au risque de maturité car près de 70% de ses ressources financières sont à long terme alors que 63% des emplois sont à court terme.
- Toutefois, durant la forte période de déboursements (décembre), la MEC DELTA fait souvent face à des tensions de liquidités qui l'ont déjà poussé dans le passé; à emprunter des rallonges financières de montants modérés (25 K EUR) aux banques locales à des taux d'intérêt relativement élevés (15%).
- Des compétences en gestion financière sont nécessaires au niveau de la mutuelle pour permettre un meilleur suivi des flux de trésoreries (remboursements et décaissements) pour réduire les crises de liquidités et éviter des non remboursements de dettes surtout sachant que l'institution finance, depuis 2007, ses activités intégralement grâce à des emprunts et dettes.

Risques de marché

- + Au regard de sa structure de financement, la MEC DELTA n'est pas exposée au risque de taux de change et taux d'intérêt.
- Toutefois, avec la multiplication des démarches de financements (locales et étrangères), il est nécessaire que l'IMF veille à maintenir ces risques à des niveaux raisonnables pour ne pas déséquilibrer son bilan.

Axes d'amélioration

- Formaliser et dynamiser la stratégie de financement.
- Renforcer les compétences en gestion financière pour améliorer la gestion des liquidités.
- Développer l'encours d'épargne à terme pour disposer de plus de ressources financières de moyen/long terme.

▪ Efficacité et rentabilité

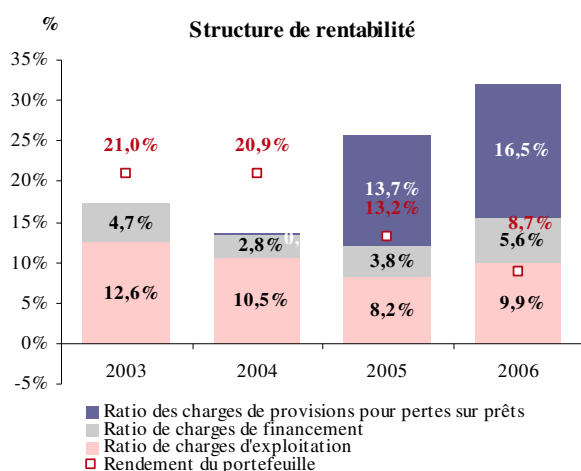
Efficacité et rentabilité est noté « d »

Analyse de la rentabilité

- La situation financière de la MEC DELTA s'est fortement détériorée au cours des trois dernières années avec un ROA qui est passé de 2,4% à -20% entre 2004 et 2007.
- Aujourd'hui, la mutuelle n'a plus une marge suffisante pour acquérir les ressources financières nécessaires au financement de sa croissance et la santé financière de la coopérative DELTAGRISOL, bien que meilleure que celle de la mutuelle, ne permet pas de couvrir les pertes de la MEC DELTA qui étaient de près de -145 K EUR en 2007 alors que DELTAGRISOL avait un résultat net de près de 7 K EUR et des fonds propres autour de 103 K EUR.
- Cette mauvaise situation financière est surtout justifiée par la détérioration du portefeuille de prêts et d'un fort taux de rééchelonnement de prêts sans application de pénalités de retard. Ceci a entraîné une baisse de la rentabilité du portefeuille de 21% en 2004 à 8,7% en 2007; alors que le TEG est autour de 25%.
- De même cette situation est expliquée par la hausse des charges de provisions pour pertes sur prêts qui sont passées de près de 0% à 16,6% dans la même période et celle des charges de financement (x2 depuis 2005), expliquée par la situation négative des fonds propres.
- + La MEC DELTA bénéficie d'un faible taux de charges d'exploitation de 10%, justifié par le nombre réduit du personnel salarié et le niveau moyen des salaires.
- La qualité des revenus de la mutuelle est encore trop limitée. Bien que la mutuelle desserve une clientèle singulière (riziculteurs), la MEC DELTA n'arrive pas à satisfaire les besoins de cette clientèle en termes de financements. En outre, la zone de couverture de la

mutuelle est encore réduite pour correctement rentabiliser ses prestations.

- L'évolution de la rentabilité de la mutuelle est encore incertaine car: 1) Bien que la qualité de son portefeuille ait évolué en 2008, elle reste à un niveau encore faible (autour de 15%); 2) Le portefeuille de la mutuelle est toujours exposé au risque de concentration sachant qu'il est toujours très centré sur la riziculture (+/- 60%); 3) La mutuelle peine à trouver d'autres sources de financement et 4) En 2008, la mutuelle a entrepris plusieurs chantiers qui risquent de fragiliser aussi sa rentabilité: l'informatisation de la mutuelle va entraîner des frais de maintenance et des dépenses ont été faites pour la construction des agences de Rosso et Boundoum.



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

■ Indicateurs de performance

Données en EUR, sauf indication contraire

	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007
Portefeuille de prêt				
Evolution du portefeuille				
Encours de crédit	369 920	517 908	725 584	568 163
Encours de crédit (FCFA)	242 650 967	339 724 788	475 950 863	372 690 245
Evolution	85,4%	40,0%	40,1%	(21,7%)
Encours de prêt moyen	269 617	407 635	621 746	649 712
Emprunteurs actifs	993	775	662	585
Evolution	18,6%	(22,0%)	(14,6%)	(11,6%)
Encours moyen par client	373	668	1 096	971
% du PIB par habitant	65,7%	112,0%	178,7%	148,4%
Prêt moyen au déboursement	464	599	627	346
% du PIB par habitant	81,9%	100,3%	102,2%	52,9%
Qualité du portefeuille				
Prêts rééchelonnés	nd	nd	nd	nd
PAR 91-365	0,0%	2,2%	17,6%	28,2%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	1,5%	6,0%
Couverture du risque de crédit				
Ratio de couverture du risque (PAR 91)	nd	14,9%	59,8%	49,2%
PAR 91 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	0,0%	12,0%	520,0%	(64,5%)
Épargne				
Encours d'épargne	155 513	180 683	211 904	202 676
Encours d'épargne (FCFA)	102 009 451	118 519 917	138 999 852	132 946 746
Evolution	195,2%	16,2%	17,3%	(4,4%)
% épargne obligatoire	34,8%	76,3%	90,8%	88,6%
% épargne volontaire	65,2%	23,7%	9,2%	11,4%
Épargnants actifs	1 280	1 917	1 951	1 925
Evolution	16,3%	49,8%	1,8%	(1,3%)
Encours moyen par épargnant	121	94	109	105
Obligatoire	44	75	103	98
Volontaire	249	92	38	47
Employés				
Nombre total d'employés	11	10	12	13
% Agents de crédit	27,3%	20,0%	25,0%	23,1%
Taux de renouvellement du personnel	0,0%	9,5%	0,0%	0,0%
Analyse financière				
ROE	36,7%	52,5%	(167,4%)	N/A
Dettes / Fonds propres	15,64x	6,7x	82,0x	-6,1x
Ratio de fonds propres	7,1%	14,1%	1,4%	(21,4%)
ROA	2,4%	5,0%	(10,5%)	(20,2%)
Structure de rentabilité				
Rendement du portefeuille	21,0%	20,9%	13,2%	8,7%
Ratio de charges d'exploitation	12,6%	10,5%	8,2%	9,9%
Coût par emprunteur	34	55	77	110
Emprunteurs par employé	90	78	55	45
Emprunteurs par agent de crédit	331	388	221	195
Encours moyen par client (EUR)	373	668	1 096	971
Ratio de charges de financement	4,7%	2,8%	3,8%	5,6%
Coût de l'épargne	0,7%	0,6%	0,0%	0,0%
Coût des emprunts	3,2%	3,1%	4,6%	6,7%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	(0,0%)	0,2%	13,7%	16,5%
PAR 91-365	0,0%	2,2%	17,6%	28,2%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,0%	1,5%	6,0%
Optimisation des ressources				
Encours de prêts / Actif total	58,9%	83,2%	77,9%	75,8%
Revenus des placements en % des revenus financiers	1,3%	1,3%	1,6%	2,1%
Liquidité				
Disponibilités / Epargne à vue	99,8%	81,4%	2 056,9%	88,1%
Liquidité / Actif total (LAR)	12,0%	3,8%	7,1%	3,1%
Taux de change 1 EUR= xx FCFA	656,0	656,0	656,0	656,0

Note: nd: données non disponibles; N/A: non applicable car les fonds propres sont négatifs.

Rating GIRAFE– MEC DELTA, Sénégal – Mai, 2008

MEC DELTA Compte de résultat	Notes	FCFA				EUR				Evolution		
		déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		37 679 397	56 679 840	54 550 029	38 078 452	57 442	86 408	83 161	58 050	50,4%	(3,8%)	(30,2%)
Revenus du portefeuille		37 202 916	55 959 460	53 702 028	37 290 949	56 716	85 310	81 868	56 850	50,4%	(4,0%)	(30,6%)
Intérêts reçus sur prêts		22 932 238	36 150 447	40 661 902	30 772 521	34 960	55 111	61 989	46 912	57,6%	12,5%	(24,3%)
Frais et commissions sur prêts		13 996 428	19 541 855	11 204 055	4 408 734	21 337	29 791	17 080	6 721	39,6%	(42,7%)	(60,7%)
Pénalités reçues sur prêts		274 250	267 158	1 836 071	2 109 694	418	407	2 799	3 216	(2,6%)	587,3%	14,9%
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		476 481	720 380	848 001	787 503	726	1 098	1 293	1 201	51,2%	17,7%	(7,1%)
Autres produits liés aux services financiers		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts versés et charges assimilées (b)		8 313 588	7 550 946	15 538 273	23 711 631	12 674	11 511	23 688	36 148	(9,2%)	105,8%	52,6%
Intérêts versés et charges sur emprunts		5 765 166	6 871 624	13 365 273	22 676 818	8 789	10 476	20 375	34 571	19,2%	94,5%	69,7%
Intérêts versés sur épargne		674 942	679 322	-	-	1 029	1 036	-	-	0,6%	(100,0%)	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers	1	1 873 480	-	2 173 000	1 034 813	2 856	-	3 313	1 578	(100,0%)	-	(52,4%)
Marge financière brute [c=a-b]		29 365 809	49 128 894	39 011 756	14 366 821	44 768	74 897	59 473	21 902	67,3%	(20,6%)	(63,2%)
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		(3 825)	498 702	55 723 334	70 170 166	(6)	760	84 950	106 974	(131)	11	25,9%
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		-	1 118 947	56 500 296	71 950 567	-	1 706	86 134	109 688	-	4 949,4%	27,3%
Recouvrement de prêts rayés		3 825	620 245	776 962	1 780 401	6	946	1 184	2 714	16 115,6%	25,3%	129,1%
Charges d'exploitation (e)		22 223 021	28 147 968	33 301 107	42 305 111	33 879	42 911	50 767	64 494	0	18,3%	27,0%
Charges de personnel (dont charges sociales)		6 005 778	7 748 479	11 620 637	17 554 369	9 156	11 812	17 716	26 762	29,0%	50,0%	51,1%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		16 217 243	20 399 489	21 680 470	24 750 742	24 723	31 099	33 052	37 732	25,8%	6,3%	14,2%
Dépréciation et amortissement		1 582 393	2 769 437	3 857 249	6 316 930	2 412	4 222	5 880	9 630	75,0%	39,3%	63,8%
Conseil		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats de fournitures de bureau		2 069 052	2 788 047	1 323 105	1 630 636	3 154	4 250	2 017	2 486	34,7%	(52,5%)	23,2%
Publicité et relations publiques		2 424 000	3 043 400	3 446 600	2 200 250	3 695	4 640	5 254	3 354	25,6%	13,2%	(36,2%)
Transports et déplacements		1 626 625	2 066 625	2 331 909	3 738 587	2 480	3 151	3 555	5 699	27,0%	12,8%	60,3%
Services bancaires		761 447	510 309	954 787	1 254 335	1 161	778	1 456	1 912	(33,0%)	87,1%	31,4%
Frais de formation, d'éducation, d'études et de recherche		1 270 100	598 200	191 625	2 885 750	1 936	912	292	4 399	(52,9%)	(68,0%)	1 405,9%
Autres		6 483 626	8 623 471	9 575 195	6 724 254	9 884	13 146	14 597	10 251	33,0%	11,0%	(29,8%)
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		7 146 613	20 482 224	(50 012 685)	(98 108 456)	10 895	31 225	(76 244)	(149 566)	186,6%	(344,2%)	96,2%
Impôt sur les bénéfices (g)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		7 146 613	20 482 224	(50 012 685)	(98 108 456)	10 895	31 225	(76 244)	(149 566)	186,6%	(344,2%)	96,2%
Produits non-opérationnels (i)	2	-	-	-	1 031 330	-	-	-	1 572	-	-	-
Charges non-opérationnelles (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		7 146 613	20 482 224	(50 012 685)	(97 077 126)	10 895	31 225	(76 244)	(147 993)	186,6%	(344,2%)	94,1%
Subventions (l)		-	117 000	-	2 297 299	-	178	-	3 502	-	(100,0%)	-
Résultat net [m=k+l]		7 146 613	20 599 224	(50 012 685)	(94 779 827)	10 895	31 403	(76 244)	(144 491)	188,2%	(342,8%)	89,5%

Note: 1) Commission de 1% flat au FPE sur chaque déboursement; 2) Amortissement de la subvention d'investissement.

Rating GIRAFE- MEC DELTA, Sénégal – Mai, 2008

MEC DELTA Bilan	Notes	FCFA				EUR				Evolution		
		déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2006	déc. 2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006
ACTIF		412 306 988	407 055 527	545 516 645	423 469 593	628 559	620 553	831 636	645 576	(1,3%)	34,0%	(22,4%)
Actif court terme (CT)		351 381 072	359 478 178	250 982 043	307 540 675	535 678	548 022	382 620	468 843	2,3%	(30,2%)	22,5%
Disponibilités		49 607 917	15 555 982	38 885 266	13 320 357	75 627	23 715	59 280	20 307	(68,6%)	150,0%	(65,7%)
Investissements CT - valeur nette	1	15 000 000	12 500 000	22 500 000	22 500 000							
Encours net de prêts à CT		188 123 687	301 732 983	152 555 810	241 675 251	286 793	459 990	232 570	368 432	60,4%	(49,4%)	58,4%
Encours brut de prêts		188 123 687	302 851 930	203 327 658	293 442 043	286 793	461 695	309 971	447 350	61,0%	(32,9%)	44,3%
Provisions pour pertes sur prêts		-	1 118 947	50 771 848	51 766 792	-	1 706	77 401	78 918	-	4 437,5%	2,0%
Intérêts courus non échus		13 314 795	16 586 559	22 117 058	18 517 977	20 298	25 286	33 717	28 231	24,6%	33,3%	(16,3%)
Sur encours de prêts		13 285 069	16 521 833	22 050 174	18 451 093	20 253	25 187	33 615	28 129	24,4%	33,5%	(16,3%)
Sur investissements		29 726	64 726	66 884	66 884	45	99	102	102	117,7%	3,3%	0,0%
Autre actif CT		85 334 673	13 102 654	14 923 909	11 527 090	130 092	19 975	22 751	17 573	(84,6%)	13,9%	(22,8%)
Actifs long terme (LT)		60 925 916	47 577 349	294 534 602	115 928 918	92 881	72 531	449 016	176 733	(21,9%)	519,1%	(60,6%)
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		54 527 280	36 872 858	272 623 205	79 248 202	83 126	56 212	415 612	120 813	(32,4%)	639,4%	(70,9%)
Immobilisations - valeur nette		6 398 636	10 704 491	21 911 397	36 680 716	9 755	16 319	33 404	55 919	67,3%	104,7%	67,4%
Autres actifs LT		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIF		412 306 988	407 055 527	545 516 645	423 469 593	628 559	620 553	831 636	645 576	(1,3%)	34,0%	(22,4%)
Dettes		387 523 496	353 881 742	538 944 401	506 296 757	590 777	539 490	821 617	771 846	(8,7%)	52,3%	(6,1%)
Dettes court terme		309 539 199	281 580 495	266 417 125	149 381 633	471 890	429 267	406 151	227 731	(9,0%)	(5,4%)	(43,9%)
Epargne à vue		49 683 643	19 112 124	1 890 456	15 122 082	75 742	29 136	2 882	23 054	(61,5%)	(90,1%)	699,9%
Epargne de garantie		35 452 249	90 421 706	126 253 214	117 824 664	54 047	137 847	192 472	179 623	155,1%	39,6%	(6,7%)
Dépôts à court terme		16 873 559	8 986 087	10 856 182	-	25 724	13 699	16 550	-	(46,7%)	20,8%	(100,0%)
Emprunts à court terme		156 661 950	152 629 222	112 088 814	-	238 830	232 682	170 879	-	(2,6%)	(26,6%)	(100,0%)
Intérêts à payer		4 104 456	3 837 009	7 326 865	9 008 453	6 257	5 849	11 170	13 733	(6,5%)	91,0%	23,0%
Autres dettes court terme		46 763 342	6 594 347	8 001 594	7 426 434	71 290	10 053	12 198	11 322	(85,9%)	21,3%	(7,2%)
Dettes long terme		77 984 297	72 301 247	272 527 276	356 915 124	118 886	110 223	415 466	544 114	(7,3%)	276,9%	31,0%
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		70 953 227	66 256 305	247 037 100	317 744 948	108 168	101 007	376 606	484 400	(6,6%)	272,9%	28,6%
Autres dettes long terme	2	7 031 070	6 044 942	25 490 176	39 170 176	10 719	9 215	38 860	59 715	(14,0%)	321,7%	53,7%
Fonds propres		24 783 492	53 173 785	6 572 244	(82 827 164)	37 782	81 063	10 019	(126 269)	114,6%	(87,6%)	(1 360,3%)
Fonds propres réglementaires		24 783 492	53 173 785	6 572 244	(82 827 164)							
Capital social		1 556 000	2 244 000	2 426 000	2 531 000	2 372	3 421	3 698	3 858	44,2%	8,1%	4,3%
Fonds propres issus de subventions		630 394	747 394	747 394	6 810 863	961	1 139	1 139	10 383	18,6%	0,0%	811,3%
Réserves et Report à nouveau sans subvention		22 597 098	50 182 391	3 398 850	(92 169 027)	34 449	76 503	5 182	(140 511)	122,1%	(93,2%)	(2 811,8%)
Fonds propres complémentaires		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes subordonnées		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Note: 1) DAT à la CBAO à 3% par an sur 36 mois; 2) Il s'agit de ressources affectées destinées à des programmes spécifiques qui sont financés par certains organismes, tel le PINORD. La MEC DELTA n'assume pas les pertes sur prêts sur ces ressources.

■ Formules

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

■ Echelle de notation

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