



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Africain en Microfinance
(MAM)**

**Promotion 2
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN SFD :
CAS DE WAGES**



Présenté par :

Dirigé par :

Schardanazaire A. GABA

M. Abou WELE

Expert-comptable et

Directeur du cabinet CECCA

Octobre 2010

M0009MAM11

Dédicaces

Je dédie ce travail en premier lieu à l'Eternel Dieu tout puissant pour la force, la santé et l'esprit.

A celle qui m'a donné la vie

La plus belle, et la plus chère des mères

A mon cher papa, et A toute ma famille, tous mes amis

A la mémoire de mes grands-parents déjà partis et mon frère regretté, Prospère.

Et tous ceux qui me sont chers

Je dédie, de mes études, le fruit

Et j'espère qu'il puisse leur plaire

Remerciements

Mes sincères remerciements vont tout d'abord à l'endroit d'AQUADEV ONG Belgique pour la couverture des frais de formation du Master Africain en Microfinance (MAM 2^{ème} édition). Je félicite vivement le Centre Africain d'Enseignement Supérieur en Gestion (CESAG) pour l'initiative et l'organisation réussite de cette formation. Je tire un coup de chapeau aux responsables du programme MAM, pour la réussite de l'organisation. Qu'ils reçoivent nos vives félicitations et encouragements.

Mes remerciements vont surtout à l'endroit de Women and Association for Gain both Economic and Social (WAGES-TOGO) pour les efforts louables déployés par les responsables de ladite institution, pour m'offrir un cadre approprié à la réussite de mes travaux pratiques sur le terrain. Je remercie tout particulièrement son Directeur Général, M. Ramanou Nassirou pour tout appui et concours en vue de la réussite de ce mémoire.

Nos sincères remerciements vont également à l'endroit de M. Yazi Responsable du programme MAM et son assistante Maréma Soumaré pour tous les précieux conseils, encouragements et appuis para pédagogiques dont j'ai bénéficié particulièrement.

Je salue très vivement le rôle déterminant qu'a joué M. Abou Wélé, mon directeur de mémoire pour ses encouragements, conseil et étroite collaboration de spécialiste ; qui a accepté beaucoup de sacrifices nonobstant ses multiples préoccupations personnelles pour accompagner valablement les travaux de rédaction ce mémoire.

Je ne saurai arriver à mes fins sans les encouragements et aides fraternelles des amis et promotionnaires que je ne puisse tous nommer ici, tellement la liste est longue. Je pense à Thérèse, Bamba, Siméon, Blondel, Maïssata etc.... Je ne saurai oublier la chaleur fraternelle de mes frères béninois, Hervé, Marouf, et les aînés, M. CHABBI et M. MAMA.

Que toutes les autres personnes qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à la réussite de notre formation et de la rédaction de notre mémoire et qui ne sont pas nommément citées dans le présent rapport soient rassurées de notre profonde gratitude pour tout ce qu'elles ont fait pour nous. Qu'elles reçoivent également nos sincères remerciements.

LES CIGLES ET ABREVIATIONS

ADA	Appui au Développement Autonome
ALM	Assets and Liabilities management
APIM-TOGO	Association des praticiens et professionnelles de microfinance du Togo
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BIA	Banque internationale de l'Afrique
CA	Conseil d'administration
CAR	Capital Adequacy Ratio (Adéquation des Fonds Propres)
CAS-SIMEC	Cellule (togolaise) d'appui et de suivi des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit
CESAG	Centre Africain d'enseignement Supérieur en gestion
CF	Charges Financières
CGAP	Consultative groupe to assist the poor
CIDR	Centre international de développement et de recherche
CODIR	Comité de direction
CR	Charges de risque
CUS	Centre urbain secondaire
DAT	Dépôts à terme
DAV	Dépôts à vue
DFC	Direction Financière et Comptable
DG	Directeur général
EBE	Excédent brut d'exploitation
EVA	Aconomic value added
FG	Frais généraux
FMI	Fonds Monétaire International
FR	Fonds de Roulement
FSR	Fonds Socialement responsables
FUCEC	Fédération des unions de caisses d'épargne et de crédit
GAP	Gestion Actif-passif
GRH	Gestion des ressources humaines
GTZ	La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HAO	Hors activités ordinaires
IAS	internationnal Accounting Standard
IDH	L'institution de micro-finance « Investir dans l'humain
IFNB	Institution Financière Non Bancaire
IMF	Institution de Microfinance
IRAM	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement
IRFS	International Reporting on Financial standards
MIV	Microfinance investment vehicle
MIX	Microfinance Information Exchange
MVA	Market Value added
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAL	Port Autonome de Lomé
PAR	Portefeuille à Risque

PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNB	Produits national brut
PSEAG	Projet de Soutien aux Activités Economiques des Groupements
PSNAM	Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance
RNB/Hbt	Revenu national brut par habitant
ROA	Return On Actif (rentabilité des actifs)
ROE	Return On Equity (rentabilité des fonds propres)
SA	Société anonyme
SFD	Système Financier Décentralisé (UEMOA appellation d'IMF)
SIG	Système d'information de gestion
SPI	Social Performance Indicators
SRI	Social Responsible investements
UEMOA	Union Economique Ouest Africain
USA	United States of America (les Etats Units)
UTB	Union togolaise de banque
WAGES	Women Association for gain both Economic and Social

TABLE DES ILLUSTRATIONS

(Les graphiques)

<u>Graphique 1-1 Evolution du personnel</u>	61
<u>Graphique 2-1 : portefeuille dominant</u>	67
<u>Graphique 2-2: Méthodologie (montant)</u>	67
<u>Graphique 2-3: Méthodologie (nombres)</u>	67
<u>Graphique 2-4: Cible1</u>	68
<u>Graphique 2-5 : cible2 (nombre)</u>	68
<u>Graphique 2-6: évolution de la clientèle et des opérations</u>	68
<u>Graphique 2-7: calcul de la rétention client</u>	68
<u>Graphique 2-8 : structure des prêts</u>	69
<u>Graphique 2-9 : structure des dépôts</u>	69
<u>Graphique 2-10: Rapport Épargne / crédit</u>	69
<u>Graphique 2-11 : Capitaux permanents</u>	70
<u>Graphique 2-12 Équilibrant du bilan</u>	70
<u>Graphique 2-13 Marges moyennes sur opérations avec la clientèle</u>	83
<u>Graphique 2-14 Productivité par agent</u>	84
<u>Graphique 2-15 Rentabilité par agent</u>	85
<u>Graphique 2-16 Productivité des agences (valeur)</u>	85
<u>Graphique 2-17 Productivité des agences (nombre)</u>	85

(Les Figures)

Figure 1 Modèle d'analyse.....	44
Figure 2 Processus d'octroi de crédit.....	72

(Les Tableaux)

Tableau 1 Classement des IMF par catégorie.....	23
Tableau 2 : Classement des IMF en fonction de la clientèle la cible.....	24
Tableau 3 Calcul des Fonds propres.....	32
Tableau 4 : pondération de l'actif selon le risque.....	33
Tableau 5 Atteinte de l'autosuffisance opérationnelle.....	36
Tableau 6 Cadre d'analyse du système de contrôle interne d'une IMF.....	38
Tableau 7: respect des normes en zone UEMOA.....	39
Tableau 8 Variables à utiliser dans l'analyse.....	45
Tableau 9 indicateurs macro-économiques au Togo.....	52
Tableau 10: Statistiques IMF-TOGO.....	54
Tableau 11 Les produits offerts.....	59
Tableau 12: Retraitement des provisions.....	64
Tableau 13 Retraitement au titre des charges de financement.....	65
Tableau 14 Ajustement au titre de l'inflation.....	65
Tableau 15 Critère de segmentation des bénéficiaires de crédit.....	67
Tableau 16 Bilan en %.....	69
Tableau 17 ratios de qualité des emprunteurs.....	71
Tableau 18 Liquidité générale.....	73
Tableau 19: Structure financière.....	74
Tableau 20 Ratio d'adéquation du capital.....	75
Tableau 21: évaluation du système de contrôle interne de WAGES.....	77
Tableau 22: respect des normes réglementaires.....	78
Tableau 23: soldes intermédiaires de gestion (en million de francs CFA).....	79
Tableau 24: Répartition des charges par Activité.....	80
Tableau 25 : Répartition des charges par type de prêt.....	80
Tableau 26 Analyse de la rentabilité par activité (en million de francs cfa).....	81
Tableau 27 : Analyse de la rentabilité géographique en millions de francs (Avec Répartition des FG et des autres Pdts. suivant le niveau d'activité).....	82
Tableau 28: Calcul du coefficient d'exploitation.....	84
Tableau 29: Ratios de rentabilité.....	85
Tableau 30: Création de valeur.....	86
Tableau 31 Synthèse des résultats du diagnostic financier de WAGES.....	90

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
1^{ère} PARTIE : REVUE DE LITTERATURE SUR LE DIAGNOSTIC FINANCIER.....	8
Chapitre 1. LE DIAGNOSTIC FINANCIER : DEFINITION ET OBJECTIFS.....	9
1.1 La définition du diagnostic financier.....	9
1.2 Les objectifs du diagnostic financier.....	10
1.3 Le diagnostic financier dans le secteur de la microfinance.....	11
Chapitre 2. LES APPROCHES METHODOLOGIQUES ET LA CONDUITE DU DIAGNOSTIC FINANCIER.....	12
2.1 La conduite d'un diagnostic financier.....	12
2.2 L'approche méthodologique générale.....	13
2.2.1 Les méthodes d'analyse.....	13
2.2.2 Les différents aspects analysés.....	14
2.3 Les approches méthodologiques dans les institutions financières.....	16
2.3.1 L'approche méthodologique dans le système financier classique	16
2.3.2 Les approches méthodologiques dans les SFD.....	16
2.4 Les diagnostics et les critères d'analyse.....	21
2.4.1 Le diagnostic de l'activité et de l'équilibre financier.....	21
2.4.1.7 <i>L'équilibre financier</i>	25
2.5 Le diagnostic des risques.....	27
2.5.1 Le risque de contrepartie.....	27
2.5.2 Le risque de liquidité.....	29
2.5.3 Le risque d'insolvabilité.....	31
2.5.4 Le risque de mission social (ou de réputation).....	34
2.5.5 Les risques de marché.....	36
2.5.6 Le risque opérationnel et le système de contrôle interne.....	37
2.6 Le diagnostic de la rentabilité.....	39
2.6.1 Les outils du diagnostic de la rentabilité.....	39
Chapitre 3. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	43
3.1 La méthodologie.....	43
3.2 Le modèle d'analyse.....	44
3.3 Les variables et indicateurs de l'étude.....	45
3.4 Les techniques et outils de collecte de données.....	46
2^{ème} PARTIE : APPLICATION AU CAS DE WAGES.....	49
Chapitre 4. LA PRESENTATION DE L'INSITUION.....	51

4.1	L'environnement externe.....	51
4.1.1	L'environnement socio-économique togolais.....	51
4.1.2	L'environnement financier et de microfinance.....	52
4.2	La présentation de WAGES.....	56
4.2.1	La mission et la vision de WAGES.....	56
4.2.2	L'objectif de WAGES.....	56
4.2.3	Le parcours historique.....	57
4.2.4	Les produits offerts par WAGES.....	59
4.2.5	La clientèle cible.....	59
4.2.6	L'organisation interne et les compétences.....	59
Chapitre 5.	LA PRESENTATION DES RESULTATS.....	63
5.1	Les états financiers retraités.....	63
5.1.2	Les ajustements pour le coût de financement.....	64
5.1.3	Les ajustements pour l'inflation.....	65
5.1.4	Les ajustements pour la subvention.....	66
5.1.5	Le bilan et le compte de résultat retraités.....	66
5.2	Le diagnostic des activités et de l'équilibre financier.....	66
5.2.1	Le métier.....	66
5.2.2	L'évolution des Opérations.....	68
5.2.3	L'équilibre financier.....	69
5.3	Les résultats du diagnostic des risques.....	71
5.3.1	Le risque de contre partie.....	71
5.3.2	Le risque de liquidité.....	73
5.3.3	Le risque de solvabilité.....	74
5.3.4	Le risque de marché : Le risque de taux d'intérêt et de change.....	76
5.3.5	Le risque de vision et de dérive de mission social (Réputation).....	76
5.3.6	Le risque opérationnel et le contrôle interne.....	76
5.3.7	Le risque légal, réglementaire et de sécurité.....	78
	Source : à partir des données des états financiers.....	78
5.4	Le diagnostic de la rentabilité.....	78
Chapitre 6.	L'ANALYSE DES RESULTATS, SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS.....	87
6.1	L'analyse des résultats.....	87
6.2	La synthèse.....	89
6.3	Les recommandations.....	94

CONCLUSION GENERALE.....	97
LES ANNEXES.....	100
BIBLIOGRAPHIE.....	112

INTRODUCTION GENERALE

Selon un article publié par le Mixmarket, l'une des récentes problématiques en microfinance est la croissance non maîtrisée qui provoque la baisse des performances notamment la qualité de portefeuille de crédit (Gonzalez, 2010). L'étude dans ses résultats, précise tout de même que seuls les pays connaissant des hausses annuelles de portefeuille de crédit de 125% subissent une détérioration remarquable de la qualité de leur portefeuille ; et que certains pays connaissant entre 64% et 84% de croissance du nombre d'emprunteurs globalement verront leur ratio de perte sur créances accroître. La croissance non maîtrisée ne saurait être la seule cause de la baisse des performances dans le secteur de la microfinance ces derniers temps. La crise financière débutée en fin 2007, en est une autre cause. La crise des *subprimes* aux États Unis en question, a interpellé bon nombre d'acteurs du système financier sur la question de la maîtrise des risques liés à l'activité des banques et établissements financiers. En ce qui concerne la microfinance qui dépend de plus en plus du marché financier globalement pris, la préoccupation liées à la maîtrise des risques surtout ceux découlant de la croissance s'est amplifiée au niveau des établissements de crédit que des institutions de microfinance dont la chute serait plus amèrement ressentie par la grande majorité des populations vivant dans des économies vulnérables, où la microfinance entre autres, constitue une véritable alternative pour le développement à la base.

Les Nations unies célébraient, en 2005, l'année internationale du microcrédit. Quelques mois plus tard, le professeur d'économie Bangladesh Muhammad Yunus et son organisation, la Grameen Bank, recevaient en 2006 le prix Nobel de la paix, pour avoir inventé la microfinance « moderne ». Au fondement de ce double sacre, la même conviction : une révolution économique sans précédent était en cours. La microfinance se répandrait comme une potion magique et sortirait de la pauvreté les 80 % des familles des pays en développement toujours exclues des services bancaires. Le monde pouvait dormir tranquille, il avait enfin trouvé la bonne réponse à la question de la pauvreté. Depuis, l'enthousiasme du secteur s'est tassé. L'heure est à la prudence. La « mode est retombée ». La crise des « *subprimes* » aux États-Unis, a bousculé beaucoup d'acteurs du développement dans leurs certitudes. À travers cette crise, est née pour les IMF, la préoccupation de disposer d'une solide structure financière et d'acquérir une meilleure maîtrise des risques liés à leurs activités. Cette préoccupation s'est avérée partagée dans tout le secteur de la microfinance, et

s'accroît plus ces derniers temps en raison de certains événements dans certains pays. La crise de liquidité des IMF au Maroc et en Bosnie issue d'une détérioration de la qualité de leurs portefeuilles devenus moins liquides (le PAR de Zakura dépassait les 30% en 2008 et Al amana les 10%) en est un exemple. Il devient doré et déjà primordial de non seulement rappeler mais d'insister plus encore sur les deux types de dispositions exigées aux IMF.

Ces deux dispositions concernent les performances financières et sociales.

Performances financières :

En ce qui concerne cet aspect, les promoteurs du concept d'inclusion financière (comme le CGAP, la Banque Mondiale, le GTZ etc...) exigent, des SFD d'être rentables pour pérenniser leurs services aux pauvres du monde. Parallèlement, les partenaires financiers nationaux et internationaux quant à eux exigent des SFD, en plus d'une bonne transparence financière, des performances financières soutenues surtout un niveau de solvabilité et de rentabilité rassurant.

Performances Sociales :

Les performances sociales rassemblent les normes qui cadrent les opérations d'une IMF afin de la maintenir dans son domaine d'activité propre. Ceci contribue principalement à écarter les risques de dérive de mission et à accroître la satisfaction des clients.

Ces exigences poussent les praticiens de microfinance à développer de nouvelles approches dans le management des structures de microfinance. Le fait est qu'aucune IMF n'arrive à répondre efficacement à cette double exigence à moins d'intégrer à son mécanisme interne de création de valeurs un système de réflexe orienté en permanence vers la réalisation des objectifs fixés. Et beaucoup encore n'arrivent pas à répondre efficacement à ces exigences.

Selon le dernier rapport du « microcrédit soumit », parmi les 3500 IMF que compte le monde, seulement une centaine aurait atteint l'équilibre (Laman, 2009). Il en résulte une limitation de l'accès des IMF aux sources de financement. De même le dernier rapport sur les véhicules d'investissement dans la microfinance (MIV) révèle que les actifs aux IMF dans le portefeuille des MIV, qui sont en baisse continue, ont seulement accru de 22% en 2009 contre 71% en 2007 (MicroRate, 2010) ; alors qu'en réalité les besoins en financement des IMF demeurent croissants. Il révèle également, que les entrées dans le capital d'autres IMF (Compatamos au Mexique par exemple) ont accru de 12,8% à 17,6% en 2009.

Pour véritablement attirer de financement, les institutions de microfinance doivent témoigner d'une santé financière capable de garantir un retour sur investissement, une assurance de solvabilité et la maîtrise des risques. Ces capacités sont évaluées le plus souvent par des analyses et disséquassions effectuées par des compétences externes.

Les agences de notation sont les principales compétences habilitées à conduire les missions de disséquassions et d'analyse financières qui aboutissent à l'évaluation effective des capacités ci-dessus citées. Leur activité a donné naissance à une notation spécialisée dans le secteur de la microfinance. Des méthodologies et outils spécifiques pour le diagnostic financier et l'évaluation des performances des institutions de microfinance en sont ressorties. Ces diverses méthodologies et outils (PEARLS, GIRAFE, CAMELS) toutes dérivées des cadres définis par le SEEP NETWORK et le Rating Fund (2010) . Le secteur de la notation en microfinance compte plusieurs agences de notation dont MicroRate, Microfinanza, Planète Rating, Mcrill et autres. La dynamisation du cadre de la comparaison des performances rendues possible par le MIX MARKET, et l'outil SPI pour l'évaluation des performances sociales, viennent renchérir ce cadre méthodologique de la profession d'analyste en microfinance. En effet, l'analyse des performances, permet de mesurer la structure financière, la qualité du dispositif de maîtrise de risque mis en place par l'IMF, le niveau de risque, l'évolution des opérations et le risque de son environnement. Depuis lors, les institutions de microfinance dont celles africaines particulièrement, se questionnent régulièrement sur leur solidité financière et leur niveau de maîtrise de risque aussi bien pour les nécessités d'une quête de financement que pour des évaluations internes en vue de la définition d'orientations stratégiques.

La crise financière a engendré pour les IMF africaines une diminution de financements des bailleurs extérieurs. Cette situation amène les IMF africaines à s'orienter vers les partenaires financiers privés pour leurs besoins de financement. En 2008 les financements reçus par les SFD de la région représentaient 69% de l'ensemble des financements totaux reçus (MIX a, 2009). L'accès à ces financements est souvent conditionné à des exigences de performance plus ou moins élevés pour les IMF. La situation a affecté la capacité de mobilisation de ressources des institutions de microfinance africaines suite au renforcement des conditions de sélection. A cela s'ajoute l'augmentation du niveau de risque général des activités de microfinance dans la région de l'UEMOA, qui se traduit par la détérioration de la qualité du portefeuille et l'augmentation du risque de liquidité ainsi que la baisse de rentabilité. Cette baisse de performance remet en question la solidité financière des SFD africaines et leur capacité à résister aux chocs externes éventuels.

WAGES, entendu Women and Association for Gain both Economic and Social, occupe la

deuxième position dans le secteur de la microfinance au Togo, 141^{ème} pays plus pauvre au monde et comptant plus de 524 IMF (Planet rating, 2005). WAGES s'est assigné pour objectif de devenir une IMF modèle dans la sous-région. C'est donc cette motivation qui a amené les dirigeants de l'institution en 2003, à revoir sa mission, en ajoutant de nouvelles catégories de cibles à savoir les hommes et les PME (petites et moyennes entreprises) et à y adapter la gamme de produits offerts. L'encours de crédit ainsi que le nombre d'emprunteurs ont accrus en conséquence : plus de 14 654 clients actifs (WAGES, 2009) Les besoins en ressources financières ont également accrus considérablement. L'institution a plus que senti donc la nécessité de multiplier ses demandes de financement ainsi que ses partenaires financiers aussi bien au niveau local qu'international. La collaboration et l'acceptation de ses demandes restaient sujettes à un certain nombre d'éléments qui inspirent confiance et donnent un niveau de garantie acceptable aux différents partenaires sollicités.

Depuis 2008, WAGES a amorcé une nouvelle phase de croissance sans précédent avec une extension de son réseau d'agences au cours des deux dernières années et l'augmentation du personnel. De nouveaux, les besoins en financements ont plus que doublés. Les responsables de l'IMF ont bien conscience qu'il faille prendre un certain nombre de dispositions face à cette croissance en vue de préserver et améliorer les éléments qui constituent des critères de sélection des partenaires financiers en l'occurrence la structure financière et la solvabilité mais aussi pour s'assurer une bonne solidité à l'égard des nouveaux enjeux. Ces préoccupations devraient être prises en compte dans le nouveau plan d'affaire qu'entend élaborer WAGES en 2010 pour le compte des 5 années suivantes.

L'expansion enclenchée par l'IMF s'est traduit par l'évolution du nombre de clients, un fort accroissement de l'encours de crédit et des besoins de refinancements plus importants. Malheureusement les ressources financières obtenues effectivement auprès des partenaires financiers, n'ont pas évoluées au même rythme que les besoins. En plus de cela, le rythme de l'évolution de ces besoins financiers a bouleversé le mécanisme interne et l'ordre d'allocation des ressources financières, constituées de dépôts des membres, des dotations de bailleurs et surtout les emprunts sur le marché financier local et international etc..., provoquant ainsi de fréquentes tensions de liquidité, et une baisse de rentabilité. En réponse aux besoins du marché et des partenaires, il est opéré une baisse du taux d'intérêt sur les produits offerts. Cette situation amène les responsables de WAGES à s'interroger sur l'état de solidité actuel de

l'institution et sur sa capacité à leur assurer une garantie et une confiance toujours croissante auprès des partenaires financiers, mais aussi sa survie à long terme. Aussi remettent-ils en question sa capacité à amortir d'éventuels chocs qui pourraient découler de l'évolution même des activités. De ces interrogations devenues préoccupantes avec la baisse des performances en 2009 (WAGES, 2009); les responsables de l'institution en veulent une analyse approfondie; qu'ils voudraient bien mettre à l'avant de l'élaboration d'un nouveau plan d'affaire pour le compte des 5 prochaines années à compter de 2011.

De toute évidence, une baisse de solidité dans une institution financière se caractérise par une détérioration de la qualité de la structure financière, une baisse de sa solvabilité à long et à court terme, un accroissement de sa vulnérabilité aux chocs externes, et une baisse des performances en gestion et maîtrise des risques.

Alors que la baisse de la structure financière pourrait être une résultante d'un mauvais endettement ; et que la baisse de solvabilité peut être causée par une mauvaise allocation des ressources et ou une détérioration de la qualité de portefeuille ou une baisse de rentabilité ; une augmentation de la vulnérabilité d'une institution de microfinance pourrait être provoquée par une prise d'ampleur des risques de son environnement et une faiblesse des mesures et dispositifs mis en place par ladite institution pour leur gestion.

Ne pouvant se contenter des rapports d'audit et inspection, WAGES s'est rendu compte qu'il lui faut trouver des solutions durables à ses problèmes pour assurer une solidité parfaite et digne d'une IMF exemplaire qu'elle envisage de devenir dans le paysage financier sous régional. Pour cela il lui faut comprendre les causes profondes des constats sur ses performances. Quelles que soit les solutions envisagées, l'institution se veut de les intégrer dans le cadre du plan d'action étendu sur les cinq prochaines années.

Pour renforcer la structure financière et la solvabilité d'une IMF, gage d'une meilleure attraction de ressources financière, on pourrait soit renforcer les fonds propres pour faire baisser le levier de dette à travers une augmentation du capital ou des emprunts subordonnés, soit réduire les dettes ou opter pour celles plus stables ou encore optimiser l'allocation des ressources financière. Une performante gestion financière axée sur l'optimisation et la maîtrise des risques de liquidité contribue à amoindrir si non palier aux tensions de trésorerie. Le renforcement de la solidité face aux risques (ou la diminution des vulnérabilités) passe par un réajustement et un renforcement des dispositifs et mécanismes de gestion et de maîtrise des

risques adaptés à la taille et l'ampleur des activités à risques.

La meilleure façon que proposent les normes de gestion en la matière serait de procéder à une analyse en profondeur de la situation financière, sa solidité et la maîtrise des risques actuels auxquels l'institution fait face pour aboutir à un ensemble de mesures permettant de relever le niveau de solidité financière et l'éradication de la vulnérabilité aux risques.

Cette étude dont le thème est « Diagnostic financier d'un SFD : cas de WAGES » se penchera sur ces préoccupations et s'efforcera de résoudre la question principale suivante :

Quel est l'état financier de WAGES et qu'en est-il de la viabilité financière et de la pérennité de ses activités?

Pour répondre à cette dernière d'autres questions spécifiques seront posées :

Quels sont les critères de mesure de la solidité financière d'une IMF et sa maîtrise des risques ?

WAGES est-elle financièrement assez solide et dispose-t-elle des capacités de maîtrise des risques liés à sa croissance actuelle ?

L'étude qui se penchera sur ces questions a pour objectif principal d'émettre une opinion sur l'état financier de WAGES en comparaison aux normes et meilleures pratiques, et son degré de vulnérabilité globale face aux risques de son environnement et de son niveau de croissance. Cet objectif principal se décline en objectifs spécifiques :

- S'approprier de la notion et la démarche méthodologique du diagnostic financier pour les IMF.
- Relever et analyser les forces et faiblesses de WAGES sur base méthodologique et de benchmark en comparaison à ses paires
- Proposer des solutions éventuellement

L'institution pourra trouvera des éléments d'appréciation sur sa santé financière, ainsi qu'une analyse profonde des forces et faiblesses et des causes cachées de la baisse des

performances et des tensions de liquidité observés. Elle connaîtra aussi son degré de vulnérabilité aux risques actuels et futurs. Une proposition de pistes de solutions sera éventuellement faite. Elle contribuera à améliorer sa rentabilité et ses performances d'une manière générale et aussi à renforcer sa structure financière. Les différents partenaires techniques et financiers de l'institution trouveront des éléments de base pour mieux orienter leurs appuis au profit de l'institution.

Cette étude rentre également dans le cadre de la finalisation de ma formation de niveau Master, en Micro finance.

**1^{ère} PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE
DIAGNOSTIC FINANCIER**

Chapitre 1. LE DIAGNOSTIC FINANCIER : DEFINITION ET OBJECTIFS

Ce chapitre sera consacré à la présentation de la notion du diagnostic financier avec l'aide de quelques références. Elle est organisée en trois sections. La première précisera la notion du diagnostic financier suivant certaines références. La deuxième abordera les objectifs que cherche à atteindre un diagnostic financier, et le troisième pour exposer l'intervention du diagnostic financier dans le secteur de la micro finance.

1.1 La définition du diagnostic financier

Alors que (Vernimmen, et al., 2009 : 24) définit le diagnostic financier en ces termes : « Le diagnostic consiste en un examen méthodique visant à mettre en évidence les forces et les faiblesses d'une entité ou d'un système et permettant d'agir sur les causes de dysfonctionnement » ;

Et que de (de Coussergues, et al., 2010 : 124) se mettant dans le contexte des établissements financiers dit que : « Le diagnostic financier d'une banque, consiste à partir des informations dont l'analyste financier dispose et pour une large part d'origine comptable, à porter un jugement sur les performances passées et les perspectives d'avenir » ;

Micro Rate la première agence de notation en microfinance ajoute en ce qui concerne la microfinance que c'est l'art de se prononcer sur l'excellence en microfinance, la maîtrise des risques et la solvabilité d'une institution de microfinance, (MicroRate , 2008).

Selon (Sadi, 2006), le diagnostic financier doit répondre aux principales interrogations suivantes :

- « appréciation de la solvabilité de l'entreprise ;
- mesure des performances de l'entreprise ;
- croissance ;
- risque. »

De ces définitions, on peut en conclure que le diagnostic financier qui se fonde sur les informations comptables, sincère dans le diagnostic global de l'entreprise (environnement, potentiels...). Et c'est dans ce même ordre d'idée que G. Langlois et M. Mallet (2006) tout en ne faisant pas de différence entre diagnostic et analyse financière donne la définition suivante : « l'analyse financière s'appuie sur les normes c'est-à-dire quantitatives ou non pour porter un jugement de valeur sur la santé d'une entreprise ».

1.2 Les objectifs du diagnostic financier

Selon Melyon (2007), le diagnostic financier est un outil qui permet de piloter l'entreprise à tous les stades du processus de décision. Il se veut un outil d'analyse dynamique. A ce titre, le diagnostic financier est d'un intérêt capital à tous les acteurs de l'entreprise, depuis les actionnaires, les dirigeants, les cocontractants, les prêteurs, les salariés etc... Le diagnostic financier contribue à, et anticipe normalement sur l'élaboration de divers documents de gestion (plan d'affaires, étude de faisabilité, plan de financement...).

Dans la grande majorité des cas, le diagnostic sera mené dans un contexte assez particulier et en fonction du destinataire des résultats. Selon les utilisateurs, l'analyse financière sera plus particulièrement adaptée à l'objectif poursuivi (Benaiem, et al., 2004). Un diagnostic financier mené pour l'intérêt de la réglementation aura des préoccupations un peu différentes de celles qui intéressent en premier lieu les investisseurs. Si dans tous les cas, la démarche reste similaire, les attentes d'une analyse financière pourraient un peu varier d'un cas à un autre.

En majorité, le diagnostic financier dans le domaine de la microfinance est effectué dans l'intérêt des investisseurs qui veulent s'assurer de l'opportunité d'investir dans un SFD. Il intéresse également les organisations et structures d'appui au secteur en ce sens qu'il leur permet de mieux orienter leurs actions en faveur de l'IMF. Sur la base des résultats d'un diagnostic financier, les responsables d'une IMF arrivent à déterminer les forces et faiblesses de leurs structures. Pour l'atteinte de ses objectifs, une méthodologie est appliquée.

1.3 Le diagnostic financier dans le secteur de la microfinance

Selon B. Saltzman & al. (1998), la nécessité d'évaluer les performances des SFD est venue du fait que les institutions de microfinance (IMF) se tournent de plus en plus vers les marchés financiers formels pour accéder aux capitaux. Cette situation a permis le développement de la pratique du diagnostic financier dans le secteur de la microfinance. Son évolution est supportée en outre par la réglementation du secteur (en zone UEMOA en 1993) permettant la définition de normes et de références. Le diagnostic financier s'exécute aussi bien par les cabinets d'audit et de consulting, les autorités de supervision et de régularisation et les agences de notation pour qui il prend un sens plus large. Pour saisir ces opportunités, beaucoup d'agences de notation spécialisées en microfinance ont vu le jour. La première agence, MicroRate, fut créée en 1996 sur fonds USAID et BID suite à une expérience dans les Caraïbes. Comme tout autre agence de notation elle est le plus souvent sollicitée par les bailleurs et investisseurs du secteur de la microfinance. Ces bailleurs, financiers en majorité, recherchent une assurance complémentaire en dehors des avis des commissaires aux comptes et les dirigeants de l'institution sur sa solidité financière des IMF demandeuse de financement.

Le diagnostic financier comme le diagnostic dans le domaine médical est une analyse de la santé d'une entreprise ou d'une institution. Il poursuit des buts variés selon les destinataires de ses résultats. Ses résultats intéressent toutes les parties prenantes de l'entreprise de l'actionnaire en passant par les dirigeants jusqu'aux salariés. Sa mise en œuvre suit une méthodologie qui varie en matière d'outils utilisés, en fonction des secteurs d'activité concernés.

Chapitre 2. LES APPROCHES METHODOLOGIQUES ET LA CONDUITE DU DIAGNOSTIC FINANCIER

Les méthodologies appliquées par le diagnostic financier, varient d'un secteur à un autre et d'un acteur à un autre mais elles suivent un schéma directif commun. Ce chapitre fera un développement des approches méthodologiques et démarches utilisées dans le domaine financier et de microfinance tout en rappelant brièvement l'approche méthodologique générale. Cela impliquera une présentation de la conduite d'un diagnostic financier avec les étapes indispensables.

2.1 La conduite d'un diagnostic financier

La mise en œuvre d'un diagnostic financier au sein de l'entreprise suit une démarche quel que soit l'acteur qui la réalise ou les objectifs poursuivis. Meunier-Rocher (2006), fait la liste des plus importantes étapes suivies dans le diagnostic d'une institution financière. Les principales étapes sont énumérées dans la suite :

- ◆ **La connaissance de l'entreprise et de l'environnement** : cette connaissance préalable permettra d'adapter et d'enrichir l'analyse. Son ignorance peut conduire à des conclusions partielles, limitées ou incomplètes ou encore erronées ;
- ◆ **La documentation** : réunir les documents utiles dont les états financiers certifiés pour les dernières exercices, les rapports d'activité, de contrôle, d'étude et d'audit récemment conduits, les documents de gestion administrative et comptable (manuels de procédure, plan d'affaire, politiques), les états sur le portefeuille de crédit et des engagements. En fonction des analyses à faire, d'autres documents seront nécessités ;
- ◆ **Le Reclassement et le Retraitement des états financiers** : Ce sont les travaux qui sont indispensables pour l'obtention du bilan financier. le reclassement des postes comptable consiste à reclasser et à regrouper les données comptables dans des rubriques et masses leur permettant de communiquer des informations plus significatives. Un format de présentation est déterminé. Sera ajouté certains retraitements en vue d'avoir des informations homogènes et comparables ;

Les différents points énumérés plus haut, constituent des préalables au diagnostic financier.

- ◆ **Le calcul des indicateurs ainsi que les masses du bilan ;**
- ◆ **Les Analyses :** les différents diagnostics et leurs résultats. D. Bodin (2008) les regroupe en deux catégories :
 - L'évaluation des performances (analyse de l'évolution de l'activité, de la rentabilité des moyens utilisés) ;
 - L'évaluation de la solidité financière (analyse de la structure financière, des flux financiers, et des risques).

L'analyse des causes des résultats nécessite souvent d'autres analyses et vérifications :

- ◆ **L'interprétation des résultats et des approches de solutions**

2.2 L'approche méthodologique générale

Les méthodologies d'analyse financière en général ne diffèrent que peu. Pour l'analyse d'une entreprise industrielle ou commerciale, les aspects de l'analyse et les éléments d'appréciation sont presque toujours les mêmes.

2.2.1 Les méthodes d'analyse

On distingue généralement trois méthodes en ce qui concerne le diagnostic financier à savoir l'analyse tendancielle, l'analyse comparative et celle normative (CHARREAUX, 2000 p. 29).

- L'analyse tendancielle s'effectue par la comparaison des performances sur plusieurs exercices comptables dont les caractéristiques sont peu différentes ;
- L'analyse comparative s'effectue par une comparaison aux entreprises paires pour éviter de faire les mêmes erreurs que ses voisins. Cette analyse implique l'ajustement et la présentation des données comptables suivant un standard international ;

- L'analyste normative est la comparaison des indicateurs de l'entreprise aux normes réglementaires et aux meilleures pratiques du secteur.

Dans la plupart des cas, pour arriver à ses fins, l'analyste combinera ces trois méthodes dans la mise en œuvre du diagnostic. Sur la base des informations comptables, il mettra en œuvre le diagnostic à travers une série d'analyses successives.

2.2.2 Les différents aspects analysés

Le diagnostic se divisera en sous-diagnostic ou analyses destinés à étudier différents aspects contribuant à l'appréciation de la santé financière de l'entreprise.

2.2.2.1 Le positionnement de l'entreprise dans son environnement

Le diagnostic financier de l'entreprise impose au préalable une connaissance générale de l'entreprise et de son positionnement sur son marché. L'appréciation des indicateurs sera conceptualisée sur ces informations (Entreprendre, 2009). Cette étude renseigne sur :

- l'historique de l'entreprise ;
- l'organisation et ressources humaines ;
- la localisation et les moyens d'action ;
- les orientations stratégiques et les objectives ;
- les besoins, les sources d'approvisionnement et les relations fournisseurs ;
- le marché et la commercialisation ;
- les relations de l'entreprise avec ses partenaires financiers ;
- le dossier juridique et les documents internes annexes ;

2.2.2.2 L'analyse de l'équilibre financier

Elle s'apprécie avec les relations entre le Fonds de Roulement Net, le Besoin en Fonds

de Roulement et la Trésorerie Nette. Ces indicateurs ou macros revêtent diverses significations selon qu'ils soient négatifs, positifs, ou nuls (Meunier-Rocher, 2006) :

- Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) qui constitue l'excédent des ressources à long terme destiné à couvrir les emplois à court terme est obtenu avec la différence entre les ressources stables et les emplois à long terme ;
- Le Besoin en Fonds de roulement (BFR) qui étudie la capacité d'autofinancement du cycle d'exploitation par l'entreprise ;
- La Capacité d'Autofinancement (CAF) qui se calcul par la méthode additive et soustractive ;
- La Trésorerie Nette (TN) qui est la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive est un indicateur ponctuel sur la liquidité de l'entreprise à un moment bien déterminé.

2.2.2.3 Les soldes intermédiaires de gestion

Ils permettent d'analyser le processus de création de valeur au sein de la société. Selon BRUSLERIE (2002), on distingue, la Marge commerciale ou sur Production, la Valeur Ajouté (VA), l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), Le résultat d'exploitation (RE), le Résultat exceptionnel ou hors Activités Ordinaires (RHAO), le Résultat Net (RN).

2.2.2.4 Les ratios

On peut noter les ratios de fonctionnement (activité, exploitation) de rentabilité (financière, économique), de la structure financière, de liquidité, de solvabilité TOURNIER (2002)... Un ratio est un rapport économique ou financier (Martinet, et al., 1991).

2.2.2.5 La création de valeur

Cet indicateur permet d'étudier la capacité de l'entreprise à créer de la valeur aux

actionnaires. La question de la mesure de création de valeur s'inscrit dans le contexte de la gouvernance, c'est-à-dire dans une perspective d'incitation-contrôle, la performance étant définie en termes de richesse des actionnaires (Charreaux, et al., 2001).

2.3 Les approches méthodologiques dans les institutions financières

Le secteur financier et de microfinance a connu le développement d'approches méthodologiques spécifiques ; lesquelles ont évoluées au fil des années au même titre que ce dernier. La plupart des méthodologies dans le secteur de la microfinance sont en fait des dérivées de celles appliquées dans le système classique.

2.3.1 L'approche méthodologique dans le système financier classique

En fonction du développement des banques et des marchés financiers, les méthodologies ont évoluées. En France, le développement des marchés de capitaux et la privatisation des banques a rendu indispensable le diagnostic financier de banque aux yeux des banquiers et de la tutelle. Toutes les méthodologies appliquées dans le secteur bancaire pour le diagnostic financier, s'accordent sur un ensemble d'analyse s'articulant sur trois sous-diagnostic selon de Coussergues & al. (2010), à savoir :

- ◆ Le Diagnostic de l'activité et de l'équilibre financier ;
- ◆ Le Diagnostic des risques ;
- ◆ Le Diagnostic de la rentabilité.

2.3.2 Les approches méthodologiques dans les SFD

En dehors de la méthodologie du SEEP NETWORK pour l'évaluation des performances dans une institution de microfinance, les agences de rating qui sont les plus actives dans le diagnostic financier ont élaborées des méthodologies à elles propres. Parmi ces

méthodologies développées et qui ont beaucoup de similarités, on compte 5 plus connues. Il s'agit de CAMEL mis en œuvre par ACCION, PEARL mis en œuvre par WOCCU, GIRAFE de Planet Rating et les méthodologies proposées par MicroRate et M-CRIL (Reille, et al., 2002).

2.3.2.1 La méthodologie CAMEL

Se fondant sur le cadre conceptuel de la méthodologie CAMEL originale (dans le secteur bancaire Américain), ACCION a mis au point son propre instrument. Le système CAMEL réalise six retraitements, afin de prendre en compte la portée de l'activité de micro finance : les dotations aux provisions pour créances douteuses, les abandons de créances, les subventions explicites et implicites, les effets de l'inflation et les intérêts comptabilisés d'avance. Il analyse 5 domaines principaux selon CREUSOT (1999) :

- ◆ **L'adéquation des fonds propres** : est étudié à l'aide de trois indicateurs financiers dont ;
 - **Le levier financier** qui désigne le rapport entre actifs pondérés en fonction du risque et fonds propres d'une IMF,
 - **la capacité à lever des fonds propres** est l'évaluation qualitative de la capacité d'une IMF à répondre à un besoin de reconstitution ou d'augmentation des fonds propres, à un moment donné dans le temps,
 - **l'adéquation des provisions** est la mesure quantitative des provisions pour créances douteuses d'une IMF et de sa capacité à absorber les pertes potentielles sur créances irrécouvrables ;

- ◆ **La Qualité de l'actif** avec les indicateurs comme le PAR 30 jours, la politique d'abandon de créances, la productivité des actifs à long terme, l'infrastructure de l'institution ;

- ◆ **La Gestion** avec les indicateurs qualitatifs comme : gouvernance ressources humaines

; processus, contrôles et audit, systèmes de technologie de l'information, planification stratégique et budget ;

- ◆ **Les Bénéfices** par Le rendement retraité des fonds propres, l'efficacité opérationnelle, le rendement retraité des actifs, la politique de taux d'intérêt ;
- ◆ **La Gestion de trésorerie** la structure des dettes, la disponibilité des fonds permettant de satisfaire la demande de crédits, les projections des flux de trésorerie, et la productivité des autres actifs circulant ;

2.3.2.2 La méthodologie PEARL

La méthodologie PEARL (Protection, Effective financial structure, Asset quality, Rate of return and cost, Liquidity, Sign of growth) combine 45 ratios financiers couramment utilisés pour évaluer et gérer les coopératives affiliées au réseau WOCCU, (WOCCU, 2010). Ces ratios analysent 6 domaines principaux :

- ◆ **La protection** avec 6 indicateurs pour étudier la gestion du risque d'impayé ;
- ◆ **La qualité de la structure financière** avec 9 indicateurs ;
- ◆ **La qualité de l'actif** avec 3 indicateurs ;
- ◆ **Taux de rentabilité et analyse des coûts** avec 12 indicateurs pour mesurer la rentabilité et la maîtrise des coûts ;
- ◆ **Liquidité** avec 3 ratios pour analyser la gestion financière et le niveau de liquidité ;
- ◆ **Indicateurs de croissance** avec 11 ratios pour étudier l'évolution des opérations et de l'activité de l'institution.

PEARLS au même titre que CAMEL est beaucoup plus interne, ici au réseau WOCCU. Contrairement à CAMEL, elle insiste moins sur la solvabilité mais assez sur la qualité du portefeuille et des éléments d'actif ainsi que la rentabilité.

2.3.2.3 La méthodologie GIRAFFE

Développée par Planet Rating en 1999, la méthodologie GIRAFE, se veut un outil d'évaluation des risques et des performances des institutions de microfinance évolutif. A ce titre elle fut ajustée en 2006 et en 2008, pour prendre en compte les changements intervenus dans le secteur de la microfinance dont les modèles et pratiques sont en perpétuelle évolution. C'est l'une des méthodologies certifiées par les organismes de gestion du fonds de rating dont le CGAP, l'ADA, l'IDB. La méthodologie GIRAFE est constituée de 6 domaines d'analyse regroupant 17 indicateurs de performance de risque et de pérennité (Planet Rating, 2010) :

- ◆ **La Gouvernance** avec les données qualitatives comme la prise de décision, la planification, les compétences internes et la gestion des ressources humaines ;
- ◆ **La gestion de l'information** par l'évaluation du SIG et de la qualité des informations sorties ;
- ◆ **Gestion du risque** en évaluant les procédures de contrôle interne et d'audit ;
- ◆ **Les opérations** avec la gestion financière, le risque crédit et sa couverture ;
- ◆ **Le Financement et la Liquidité** par l'étude des stratégies de mobilisation des ressources financières, l'adéquation du capital, le ratio de liquidité et les risques du marché ;
- ◆ L'efficience et la rentabilité avec les indicateurs comme ROE, ROA, l'efficacité opérationnelle et l'optimisation de l'actif.

En outre, Planet Rating a mis en place une autre méthodologie pour l'évaluation des performances sociales.

2.3.2.4 La méthodologie de MCRIL

Micro-Credit Ratings and Guarantee India (M-CRIL) est une filiale d'EDA Rural Systems. Depuis 1998, M-CRIL établit des ratings et des études sectorielles spécialisées. Elle reste la seule agence spécialisée en microfinance en Asie. Sa méthode repose sur l'évaluation

du risque crédit, sur la base d'une trentaine d'indicateurs organisés en 3 grands domaines : gouvernance et organisation, analyse managériale et étude des performances financières.

Contrairement aux autres méthodologies, la démarche M-CRIL inclut aussi l'analyse des forces et faiblesses et des recommandations d'amélioration.

2.3.2.5 La méthodologie de MICRORATE

Créée en 1996 avec l'appui de la Coopération Suisse, la méthodologie de Micro Rate se fonde sur une analyse des domaines et facteurs de risques, sur une analyse comparée des performances des IMF ainsi que sur une mise à disposition de l'information sur le marché de la microfinance. Microrate définit cinq grands domaines d'analyse à savoir : *situation financière, Opérations de microfinance et qualité du portefeuille, organisation et gestion, Gouvernance et position stratégique, Perspectives sociales* (MicroRate , 2008).

- ◆ **Qualité du Portefeuille** avec les indicateurs comme le Portefeuille à Risque, le Ratio Dotation aux Provisions, le Ratio Couverture de Risque, le Ratio Pertes sur Créances ;
- ◆ **Efficacité et Productivité** par les indicateurs comme le Ratio Charges d'Exploitation, Coût par Emprunteur, Productivité du Personnel, Productivité des Agents de Crédit ;
- ◆ **Gestion Financière** avec Ratio Charges de Financement, Ratio Coûts des Ressources Financières, Ratio Dettes/Fonds Propres ;
- ◆ **Rentabilité** par les indicateurs Rentabilité des Fonds Propres, Rentabilité des Actifs, Rendement du Portefeuille.

Micro Rate ajoute en plus des indicateurs financiers une analyse de l'organisation et de la gestion globale des activités et du risque dans l'institution. Il mesure plutôt l'excellence en microfinance, et la maîtrise des risques.

Dans la suite, il sera présenté, dans le cas d'un SFD, les différentes analyses, les indicateurs et les informations qu'ils véhiculent.

2.4 Les diagnostics et les critères d'analyse

Exprimer une opinion sur la santé financière d'une institution de microfinance n'est possible que sur la base d'un certain nombre d'analyses. Les critères de référence de l'analyste qui effectue un diagnostic sont déterminés par les contraintes et les objectifs financiers fondamentaux définis par la théorie financière. La théorie financière assigne à la gestion un objectif de maximisation de la valeur de la firme. Selon Sadi (2006), l'appréciation de toute entreprise devrait reposer sur les objectifs et les contraintes qui permettent de maximiser les valeurs à savoir :

- ▲ sa capacité bénéficiaire : il s'agit de rentabiliser des capitaux investis ;
- ▲ les perspectives de progression de ses activités et de ses résultats ;
- ▲ son niveau de risque financier.

Le dernier point devrait dans le cadre d'une institution financière englober aussi bien les risques financiers que les autres risques à savoir de crédit, opérationnel, de marché ...

2.4.1 Le diagnostic de l'activité et de l'équilibre financier

Le diagnostic de l'activité s'occupe d'identifier la classe et le métier de l'institution ainsi que la progression de ses activités ; et le diagnostic de l'équilibre financier s'occupe de l'équilibre du bilan et de ses postes puis de l'étude des flux de trésorerie.

2.4.1.1 La classe

La détermination de la classe à laquelle appartient l'institution évite lors de l'analyse de comparer des pommes à des petits poids. Parmi les critères de classification d'une institution de microfinance, on distingue selon les critères de catégorisation du MIX MARKET dix (10)¹. Nous en retiendrons principalement la taille, le critère d'inter médiation financière, l'âge, la portée, le type (statut juridique).

¹ La liste complète de classification est accessible sur www.themix.org

2.4.1.2 La taille

La taille d'un SFD est définie par son total bilan, le montant de ses capitaux propres comptables. En ce qui concerne les banques, on associe à ces critères la capitalisation boursière. Ce dernier critère n'est pas actuellement pris en compte pour le classement des SFD car très peu d'IMF sont présentes sur le marché boursier.

La taille revêt une grande importance, en ce sens qu'elle conditionne l'appréciation du niveau de risque particulier à l'IMF. La méthodologie du SEEP NETWORK (2005 : 23) propose un classement suivant les mêmes critères. En ce qui concerne la taille on distingue trois classes :

- ◆ les IMF de petite taille,
- ◆ celles de grosse taille et
- ◆ les IMF de taille moyenne.

2.4.1.3 L'intermédiation financière ou non

Le Mix Market (2009) y ajoute le critère de l'intermédiation financière pour différencier les SFD qui collectent de l'épargne pour donner du crédit de celles qui font du crédit direct.

2.4.1.4 L'âge et le type

Comme toute personne, une institution de microfinance a également un âge déterminé en fonction de sa date de création. Selon la réglementation de l'UEMOA, on distingue en microfinance les statuts juridiques ci-après :

- ◆ Les sociétés (SA, SARL),
- ◆ les mutuelles d'épargne et de crédit,
- ◆ Les associations de microfinance.

La réglementation variant d'un pays ou d'une zone à un autre, il est proposé quatre types qui

prennent en compte toutes les formes de règlementation :

- ◆ Les Banques,
- ◆ Les Coopérative,
- ◆ Les Institutions financières non bancaires,
- ◆ Les Banques rurales.

Le Mix Market propose selon l'âge trois catégories:

- ◆ nouvelle (0 à 4 ans),
- ◆ jeune (4 ans à 8ans) et
- ◆ mature (supérieur à 8 ans).

Les IMF au niveau global sont classées sur la base des critères suscités suivant le tableau suivant :

Tableau 1 Classement des IMF par catégorie

Type	nbr e	âge	critère	nomb re	âg e	Intermédi aire Financière	nom bre	âge	Taille	no mbr e	âg e
Banque	82	11	Nouvelle	191	3	Non IF	398	10	Petite	428	8
Coopérati ve	182	11	Jeune	203	7	Faible IF	159	9	Moyenne	304	10
IFNB	338	8	Mature	657	14	Forte IF	393	12	Grosse	351	12
NONG	389	12									
Banque rurale	84	21									

Source : Mix Market (2009)

2.4.1.5 La définition du métier

Selon de Coussergues et Bourdeaux. (2010), il existe trois grands métiers dans le domaine bancaire à savoir la banque de détail, de gestion d'actif et d'investissement qui dépendent du type de clientèle et du portefeuille ou des opérations dominantes.

Pour appliquer ces critères à la microfinance, on dira que le métier d'une institution est

fonction de sa clientèle cible effective et les types de financements dominants dans son portefeuille de crédit. Sur la base des critères de détermination de cible clientèle, qui font partie des indicateurs d'appréciation de performances du cadre du SEEP NETWORK, le métier exercé par une IMF peut être défini. Selon ces critères, la clientèle cible d'une IMF est déterminée sur la base du montant de prêt moyen en comparaison au revenu moyen brut par habitant. Sur la base de la clientèle cible et éventuellement du type d'IMF, dont les critères de définition sont vu ci-dessus, on pourra ainsi définir le métier d'une institution de microfinance. Le cadre identifie ainsi, quatre types de cible en fonction du rapport de l'encours moyen et le revenu moyen par habitant du pays dans lequel opère une IMF. Le tableau ci-dessous nous en donne la liste ainsi que les critères.

Tableau 2 : Classement des IMF en fonction de la clientèle la cible

<u>Cible et type de métier</u>	<u>Encours moyen de prêt</u>	<u>% du Revenu National Brut</u>
Basse (Microfinance très microcrédit)	Inférieur ou égale à 75 000	$E \leq 25\%$
Moyenne gamme (microfinance)	Entre 75000 et 500000	$25\% \leq E \leq 44\%$
Haut de gamme (tends vers la méso finance)	500 000 à 1000 000	$219\% \geq E \leq 439\%$
PME (tends vers la méso finance)	Plus d' 1000 000	$\geq 439\%$

Source: de l'outil SPI de CERISE¹ (2009)

On confluera à cet effet, que les IMF qui financent les clients haute-gamme, exercent un métier proche de celui d'une banque de détail dont la clientèle est particulièrement les particuliers et les PME. Ces institutions de microfinance poursuivraient beaucoup plus les objectifs de rentabilité ; et de ce fait serviraient en majorité une clientèle qui théoriquement reste une cible potentielle des institutions bancaires. C'est ce qu'on appelle le « upscaling ». En sens contraire, on parlerait de « downscaling » qui signifie la descente de banques en gamme de clientèle. La définition du métier s'avère importante car, certains métiers font appel implicitement à une organisation et une orientation des activités commerciales bien spécifique ainsi qu'à des risques divers. Les institutions opérant sur des cibles basse-classe, exercent le plus souvent dans le milieu rural avec des méthodologies de groupe ; alors que celles qui servent le plus souvent une cible haut de gamme exercent dans un environnement urbain avec la méthodologie individuelle. Les IMF ajoutant les services à leurs produits traditionnels sont

¹ Ces indicateurs sont empruntés à l'outil SPI inventé par CERISE, qui avec la TASK FORCE fait la promotion des performances sociales

le plus souvent dans la catégorie des institutions généralistes dont les risques et les enjeux diffèrent de celles qui offrent uniquement les produits traditionnels.

2.4.1.6 L'évolution des activités

L'analyse de l'évolution des activités d'une institution, permet en le comparant avec les performances de ses paires, de conclure sur l'utilisation optimale ou non des moyens dont dispose cette dernière. L'analyste devra s'intéresser à l'évolution des différents types d'opération dont, les opérations avec la clientèle (dépôts, financements), les opérations avec le marché et les opérations avec les institutions financières. L'analyse de la structure des dépôts et des crédits permettra de définir si l'IMF est fortement, moyennement ou faiblement intermédiaire financière par exemple. Une croissance forte avérée par exemple, déterminera les exigences en matière de dispositifs de contrôle des risques afin de mesurer les capacités de l'institution dans la maîtrise de ses risques.

2.4.1.7 L'équilibre financier

La définition de l'équilibre financier d'une entreprise peut être cernée par référence à des normes elles-mêmes déterminées par le contexte et les objectifs de l'analyse financière. Ces normes renvoient à des visions différentes de l'entreprise qui ont évolué au fil du temps. La conception patrimoniale de l'équilibre financier est la plus ancienne et a constitué l'approche dominante de l'analyse financière jusqu'au début des années soixante-dix. Selon cette conception, le bilan est un inventaire à un instant donné des biens physiques ou financiers et des dettes de l'entreprise réalisé afin d'évaluer le patrimoine des actionnaires ou associés. Celui-ci est mesuré par l'actif net ou les capitaux propres, différence entre les actifs et les dettes. Cette mesure est adaptée au contexte particulier des institutions financières.

Il fait partie des normes les plus importantes du comité de Bâle pour la supervision des banques et établissements financiers¹. Son analyse se base sur l'équilibre partiel du bilan et le tableau des flux de trésorerie (de Coussergues, et al., 2010). Elle mesure la qualité de la Gestion Actif-Passif et l'efficacité de la gestion de la trésorerie. C'est également un moyen

¹ Ces instructions sont accessibles sur le site de la BRI <http://www.bis.org/bcbs/>

d'apprécier la solvabilité d'une institution, par type de créancier et de débiteur.

2.4.1.7.1 L'équilibre partiel du bilan

Il se mesure à travers les soldes des emplois et ressources afin d'étudier l'efficacité dans l'allocation des ressources pour en ressortir l'équilibre entre les ressources et emplois de même nature. On en déduit les soldes des opérations avec la clientèle (dépôts des membres – crédits alloués aux clients), le marché ou les établissements financiers dans le cas d'une IMF (trésorerie passive-disponibilités de l'actif) et l'excédent des capitaux permanents (Fonds propres nets) sur les valeurs immobilisées. Son analyse est assimilable à l'analyse sur le Fonds de Roulement et l'actif net dans une entreprise commerciale ou industrielle.

On étudie en suite la variation de la trésorerie et l'ensemble des flux financiers qui ont jalonné la vie d'une institution au cours d'une période donnée, soit de façon dynamique sur plusieurs années, soit à une seule année.

2.4.1.7.2 L'analyse des flux de trésorerie

Le tableau de trésorerie auquel est astreinte désormais toute société suivant les normes IRFS/IAS doit être établi suivant un modèle préconisé par le Conseil de la comptabilité dans sa recommandation du 24/10/10, pour les établissements de crédit (de Coussergues, et al., 2010). En ce qui concerne les IMF, le cadre d'évaluation des performances le considère comme l'un des documents principaux de synthèse à être produits obligatoirement par une IMF. « Le tableau des flux de trésorerie synthétise toutes les transactions et tous les événements qui produisent une augmentation (sources des fonds) ou une diminution (emplois des fonds) des liquidités » (SEEP NETWORK, 2005 : 36).

Le tableau de flux de trésorerie peut être conçu suivant deux méthodes : la méthode Directe qui consiste à faire apparaître toutes les transactions entraînant des entrées et sorties de trésorerie du compte Caisse et disponibilités bancaires. La méthode indirecte quant à elle consiste à déduire les mouvements de trésorerie à partir des variations de comptes spécifiques du compte de résultat et du bilan. L'analyse de l'activité et de l'équilibre financier conduit à une meilleure analyse des risques grâce à une bonne connaissance des activités de l'IMF et de leur ampleur.

2.5 Le diagnostic des risques

La gestion des risques, considérée comme une source d'avantage concurrentiel, se présente comme un levier de la performance financière et de la performance sociale des IMF. Elle a fait l'objet de nombreuses recherches. Des liens avec la performance financière ont été établis par la littérature sur la gestion des risques (Froot, et al., 1993). Alors que les praticiens de la microfinance ont tendance à englober tous les risques dans les risques opérationnels (Churchil, et al., 2001), le secteur financier classique distingue, le risque de contrepartie, de liquidité, de solvabilité et les risques opérationnels qui englobent les risques de fraude, informatiques et juridiques.

Le cadre d'évaluation des risques (CARE, 2006) recommandé par CARE complète la liste avec les risques de dépendance, de dérive de mission sociale, de sécurité et de gouvernance. Bien que l'étendue des analyses varie d'une agence à une autre, les méthodologies des agences de notation insistent beaucoup plus sur les risques de solvabilité, de liquidité et celui de crédit qui est naturellement au cœur du fonctionnement d'une institution de microfinance.

2.5.1 Le risque de contrepartie

Encore appelé risque de crédit, « Il s'agit d'un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu » (de Coussergues, et al., 2010 : 108). « Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit étudier les politiques et les procédures à chaque niveau dans le processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable » (CARE, 2006). En suite vérifier si les procédures et les politiques sont bien sont appliquées. Les meilleures politiques dans le monde n'ont pas de sens si le personnel n'est pas bien formé pour les exécuter ou s'il choisit de ne pas les suivre. L'analyse du risque de crédit tient compte de cinq aspects d'appréciation.

2.5.1.1 Le profil du risque

Il regroupe les catégories de risques auxquels ferait vraisemblablement face une institution vu son métier, ses opérations dont, les types de financements accordés aux clients et leur durée, les méthodologies utilisés ainsi que les garanties demandées, sans oublier les influences de son environnement. Plus le profil du risque est élevé, plus est nécessaire de dispositifs pour leur maîtrise.

2.5.1.2 La qualité des emprunteurs

Il permet d'évaluer l'exposition de l'institution au risque crédit par l'observation de trois ratios dont :

- *Le taux de créances douteuses*, dont la moyenne pour le secteur au niveau mondial en fin 2008 est de 3,2% (MIX a, 2009). Ce ratio s'obtient par le rapport des créances douteuses et les créances totales brutes ;
- *Le Ratio de provisions des créances douteuses*, s'obtient par le rapport des provisions pour créances douteuses et les créances douteuses brutes. En fin 2008 ce taux serait selon le 'Micro Banking Bulletin N°19' en moyenne de 81% dans le secteur globalement et de 91% en ce qui concerne particulièrement les IMF de taille moyenne. La norme recommandée est d'au moins 50% (SEEP NETWORK, 2005) ;
- *La charge du Risque*, qui est égale au rapport entre les dotations annuelles aux provisions pour créances douteuses majorées des pertes sur créances irrécouvrables et les créances douteuses brutes.

2.5.1.3 La division du risque

Elle informe sur la perte probable sur une seule signature. Cette perte est mesurée en rapport avec les fonds propres dans le secteur classique (Montant de prêt plus élevé/FP). La mesure varie en microfinance puisque, contrairement aux banques, toutes les institutions n'ont véritablement pas de fonds propres. Même les normes réglementaires en la matière varient

d'une région à une autre selon LHERIAU (2009). Une deuxième mesure consisterait donc à mesurer cette perte par rapport au montant des dépôts d'épargne.

L'analyste devra en outre associer d'autres données qualitative d'appréciation du risque crédit comme le risque pays, le risque du métier de la cible financée, de la zone géographique, en plus des dispositions d'externalisation (refinancement/restructuration) éventuelles qu'aurait prises l'institution de microfinance pour limiter sa charge de risque sur son portefeuille de crédit. Il procédera ensuite dans cette partie, à évaluer le dispositif et les mécanismes mis en place par cette dernière pour mesurer et contrôler le risque crédit.

2.5.1.4 La mesure et le contrôle du risque de crédit

L'analyse porte également sur les mesures et les mécanismes mis en place par l'institution pour maîtriser le risque de crédit. A ce niveau, l'analyste procédera à une évaluation du processus d'octroi de crédit par une étude de la procédure et de la politique de crédit dans son application, les contingents (garanties, méthode de « scoring » etc) utilisés par l'institution pour maîtriser le risque d'aléa morale et de sélection adverse.

En microfinance, il existe très peu d'institutions qui utilisent le système de « scoring » pour la mesure du risque de crédit (Schreiner, 2004) , alors que plusieurs IMF de taille moyenne avec de fortes croissances en ont fortement besoin. Les institutions de microfinance utilisent des garanties personnel surtout, pour circonscrire le risque de crédit (TorJansson, et al., 2002).

2.5.2 Le risque de liquidité

Il est d'une grande importance pour l'activité d'intermédiation financière, car l'insolvabilité débute par une crise de liquidité.

2.5.2.1 Le ratio de liquidité simplifié

Le premier risque auquel une institution fait face, c'est celui du retrait des dépôts par ses clients. Pour parer à ce risque, elle doit maintenir une réserve de liquidité. La première

relation qui se manifeste dans son bilan est donc celle qui existe entre les dépôts et la liquidité (D vs L) qui stipule que l'IMF détienne au moins 25% des DAV (dépôts à vue) en trésorerie et assimilées (LHÉRIAU, 2009).

2.5.2.2 La solvabilité à très court terme

C'est le rapport entre les emplois à très court terme (3 mois) et les ressources de même nature. Ce ratio utilisé surtout dans le domaine bancaire ressort la solvabilité réelle de l'institution à très court terme et l'efficacité de la gestion actif-passif si l'analyse est entreprise de façon dynamique sur plusieurs années. En microfinance, pour des institutions de taille relativement petite, le terme peut s'allonger à un an (LHÉRIAU, 2009). L'analyse prendra en considération d'autres aspects présentés en dessous.

2.5.2.3 La gestion des tensions de trésorerie

L'étude de la teneur et les outils utilisés pour atténuer les tensions de risque tels que les découverts bancaires et les outils de trésoreries comme les bons et refinancements divers.

2.5.2.4 La qualité de la signature de l'institution de microfinance

C'est-à-dire son aptitude à emprunter au niveau local pour honorer ses engagements. La qualité de la signature d'une IMF dépend de son actionnariat, son rating, son niveau de visibilité et la perception que le marché local a des risques auxquels elle est exposée.

2.5.2.5 L'évaluation du dispositif de gestion des risques de liquidité

L'analyste vérifiera l'existence de mécanismes et dispositifs de gestion du risque de liquidité qui permettra de s'assurer que l'IMF dispose d'une bonne GAP par des stress tests et des simulations possibles. Le groupe « Actif Liquidity Management » (Group ALM Stress Tests, 2008) donne une liste des éléments indispensables pour évoluer vers ce dispositif dont :

- La définition de l'appétence au risque de liquidité et l'articulation des limites opérationnelles ;
- L'identification et la quantification du risque de liquidité via des stress tests dédiés ;
- La mise en place d'indicateurs avancés ;
- Le développement des plans de contingence qui définissent la gouvernance et les actions à entreprendre en cas de crise ou en anticipation de crise.

2.5.3 Le risque d'insolvabilité

Il concerne la survie même de l'institution de microfinance. La solvabilité d'une institution est principalement son aptitude à couvrir ses risques avec ses fonds propres. L'évaluation de ce risque repose sur trois facteurs principaux.

2.5.3.1 La mesure de la solvabilité (adéquation du capital)

Une entreprise se trouve en sécurité si une partie de son actif circulant n'est pas financée par des ressources qui viendront à échéance dans l'année. L'actif présente toujours un caractère aléatoire et donc risqué (en particulier quand il est constitué essentiellement de créances comme pour les SFD et institutions financières), alors que les dettes, elles, sont inéluctables, c'est pourquoi il faut qu'une partie de l'actif soit financé non pas par des dettes mais par du capital. Le niveau de fonds propres est garant de la solidité financière de l'entreprise. Les fonds propres sont donc garants de la solvabilité de la banque face aux pertes que les risques pris à l'actif sont susceptibles d'engendrer. Dans sa nouvelle version, le ratio prend en compte d'autres catégories de risque que le risque de crédit, à savoir le risque de marché et le risque opérationnel et s'exprime de la façon suivante¹ :

Fonds Propre Règlementaires / (risque de crédit+risque de marché+risque opérationnel)
 $\geq 8\%$

En microfinance, seul le risque de crédit est pris en compte.

¹ Source : http://www.fimarkets.com/pages/ratio_solvabilite_mcdonough_cooke.php

2.5.3.1.1 Les fonds propres

Le montant des fonds propres est ajusté selon les directives des Accords de Bâle2 et permet l'inclusion de capital supplémentaire comme des réserves générales pour créances douteuses, des réserves pour réévaluation d'actifs et de la dette subordonnée. Il déduit également les actifs incorporels de manière à fournir une mesure plus tangible du total des fonds propres (SEEP NETWORK, 2009). Les fonds propres doivent inclure le Pilier 1 et le Pilier 2 (définis ci-dessous), en tenant compte des limites et restrictions, ainsi que de certaines déductions:

Tableau 3 Calcul des Fonds propres

Pilier 1	Pilier 2
Capital d'apport	Réserves non déclarées
Subventions	Réserves pour réévaluation d'actifs
Bénéfices non distribués	Provisions générales pour créances douteuses
Réserves déclarées	Instruments de capital hybride (obligations/actions)
Dette subordonnée	

Source : Frame Update (SEEPNETWORK, juillet 2009)

La somme des éléments des piliers 1 et 2 est éligible pour inclusion dans le calcul total du capital, soumise aux limites et à certaines déductions.

Les normes prescrivent que le total des éléments du pilier 2 (supplémentaire) soit limité à un maximum de 100% du total des éléments du pilier 1 et que la dette à terme subordonnée soit limitée à un maximum de 50% des éléments du pilier 1. Les réserves générales pour créances douteuses sont limitées à un maximum de 1,25% du portefeuille. Les réserves de réévaluation d'actifs qui prennent la forme de gains non réalisés sur les titres seront soumises à une réduction de 55%. Les actifs incorporels sont retirés du capital à 100% de leur valeur actuelle.

La commission bancaire, de l'UEMOA, fait une classification en fonds propres de base et complémentaires qui comprennent les subventions contrairement au classement du SEEPNETWORK qui les classe dans le pilier1. Elle ajoute à cette liste les provisions pour risque en prenant soin d'ajouter les critères de leur éligibilité à titre de fonds propres à savoir par exemple que ces fonds doivent revêtir un caractère général et ne doivent être associés à une charge ultérieure (Commission bancaire de l'UEMOA, 2006).

2.5.3.1.2 L'actif pondéré

Pour une institution de microfinance, selon la logique de Bâle II pour évaluer le niveau de risque. Le tableau suivant résume le calcul APR pour une IMF:

Tableau 4 : pondération de l'actif selon le risque

Types d'Actifs	Pondération selon le risque
Caisse et disponibilités bancaires (moins d'une semaine)	0%
Placements & autres investissements	En fonction du type
Portefeuille de prêts (net des provisions spécifiques)	100%
Autres actifs	100%
Postes hors bilan	

Source : (Seepnetwork framework, 2009)

2.5.3.1.3 Le ratio de solvabilité (IMF)

Voici les deux ratios utilisés par le Mix et le cadre du SEEPNETWORK (2009) :

- Fonds propres sur actifs = $\text{Fonds Propres} / \text{Actifs totaux} - \text{Caisse et disponibilités bancaires}$

Cette mesure simple est utilisée pour les petites IMF. Il mesure la solvabilité à travers la couverture de l'actif autre que les disponibilités par les fonds propres.

- Ratio d'adéquation des liquidités (RAL) = $\text{Fonds Propres net} / \text{Actifs pondérés selon le risque}$

Elle fait partie intégrante des indicateurs définis dans les méthodologies évoquées plus haut. La pondération de l'actif diffère quelque peu de celle appliquée dans les banques. L'analyse de la solvabilité d'une institution devra ajouter au ratio d'autres aspects.

2.5.3.2 La qualité de l'actionnariat

L'analyse se penchera à évaluer la capacité financière des actionnaires principaux de

l'institution et leur aptitude à injecter de fonds frais éventuellement.

2.5.3.3 La place de l'IMF dans le système financier

Partant de l'adage 'too big to fail', selon lequel, il est évident que le risque d'insolvabilité présenté par des institutions de grandes tailles est bien moindre que celui des établissements de petite taille ; l'analyse évaluera la taille et l'importance de l'institution de microfinance dans le tissu financier du pays ou de la zone. En effet les autorités de tutelle ne permettront pas la faillite d'une grande IMF, en raison des effets de contagion qui sont à redouter : soit elles sont la cheville ouvrière d'un plan de redressement, soit elles interviennent en tant que prêteurs en dernier ressort.

2.5.4 Le risque de mission social (ou de réputation)

Il n'y a pas de viabilité financière possible sans viabilité sociale. Celle-ci a des conséquences positives sur l'équilibre financier selon l'organisation Allemande GTZ/IRAM, (2001). En complément de l'évaluation des performances financières, l'analyse doit également sur la base de quelques indicateurs qualitatifs pour la plupart, diagnostiquer les risques de dérive de mission sociale ou de non performances sociales. Cette analyse est similaire au rating de l'éthique qui est d'actualité dans le secteur des SFD.

2.5.4.1 L'importance du diagnostic des risques de dérive de mission

La gestion des performances sociales contribue à l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit (Hashemi, 2007) et de ce fait les performances financières du SFD. Elle permet en outre d'accroître ses sources de financement. En effet depuis un moment, on assiste à un accroissement des 'Smart Subsidy' ou des 'Social Responsible Investments (SRI)' entendu investissements socialement responsables. Une récente étude de la Deutsch Bank AG stipule en effet que : « de 1995 à 2007, les investissements américains en fonds socialement responsables (FSR) ont plus que quadruplés passant ainsi de 639 milliards de dollars US à 2700 milliards dollars US. Les investissements Européens dans les FSR ont quant à eux

doublés, passant de 501 milliards d'Euro à 1000 milliards d'Euro entre 2003 et 2006. Ces évolutions démontre avec acuité, quelle importance, les investisseurs accordent désormais aux retombés sociaux et environnementaux de leurs investissements » (Dieckmann, 2009).

Les risques de basses performances sociales (liés à l'analyse sur le métier), revêtent de ce fait un caractère financier à cause du lien avec l'amélioration de la qualité du portefeuille et des activités de l'institution, mais aussi par l'effet de catalyseur d'attraction de financement qu'une bonne performance sociale confère aux institutions de microfinance par l'amélioration de l'image et de la réputation.

2.5.4.2 La mesure du risque de dérive de mission

Elle pourra se baser sur des rapports d'études récentes de diagnostic de performances sociales faites sur l'IMF. En l'absence donc d'une étude récente sur les performances sociales, une brève analyse s'appesantira sur les quatre grands composants du cadre d'évaluation des performances sociales de l'outil SPI et renseignera sur l'absence ou non de risque de dérive de mission sociale (Mersland, et al., 2009).

- ❖ L'existence de mission, à travers lequel on vérifie si l'objectif social est bien stipulé dans la mission de l'institution à travers la finalité recherchée, la cible pauvre mentionnée, et les produits annoncés ;
- ❖ Les produits, la sélection et le ciblage qui permet de vérifier si le SFD offre une gamme diversifiée de produits à la clientèle, s'il a mis en place un dispositif lui permettant de sélectionner le pauvre ou d'exclure les non pauvres, si les clients tirent réellement un bénéfice de l'activité de l'IMF ;
- ❖ La responsabilité sociale envers le personnel à travers lequel on s'assure que l'IMF partage les retombées de ses performances aux personnels soit à travers des avantages spéciaux ou des bonifications diverses ;
- ❖ La responsabilité sociale envers l'environnement pour voir en quelles mesures l'IMF participe au bien être sociale de son environnement par la distribution des retombés de ses activités au niveau des clients soit par des plans de fidélisation ou des réductions de taux mais également par des réalisations sociales dans son environnement.

2.5.5 Les risques de marché

Le risque de marché inclus le risque de taux d'intérêt et de change.

2.5.5.1 Le risque de taux d'intérêt

Une bonne performance de remboursement des crédits ne suffit pas pour assurer l'autonomie opérationnelle des institutions de microfinance. En effet, l'autonomie financière ne sera assurée que si les intérêts prélevés, suite au remboursement, couvrent les coûts et les pertes engendrés par l'activité d'intermédiation financière. Il y a risque de taux lorsque le coût de mobilisation des ressources augmente ainsi que celui de gestion alors que les taux appliqués sur les crédits (à l'actif) restent sensiblement faibles (Combes-Thuélin, 2003).

Si l'institution utilise une méthode d'allocation des ressources à pool unique il faudra déterminer le coût moyen de gestion d'une unité d'encours donnée (CGm) ; de calculer ensuite le coût financier moyen par produits ou activité (CFm) et le coût moyen du risque (CRm) ; puis de comparer la somme de ces coûts moyens (totaux) au rendement moyen (Rdm) par activité ou par type de prêt. L'atteinte de l'autosuffisance opérationnelle globale devra en général respecter la condition selon laquelle :

Tableau 5 Atteinte de l'autosuffisance opérationnelle

Rendement du	+	autres revenus	=	coût financier et coût de gestion	+	Coût du risque (Provisions et pertes
-----------------	---	-------------------	---	--------------------------------------	---	---

Source : (COUCHORO, 2006)

Les études ont démontré que l'équilibre opérationnel exige un taux débiteur d'au moins 17,35% pour une IMF qui a 98% de taux de remboursement (COUCHORO, 2006). Les autorités de tutelle fixent le plus souvent des limites de taux effectif global qu'est tenu de ne pas dépasser les IMF en dépit de grands débats sur le taux d'intérêt (Creusot, 1999). Dans l'UEOMA ce taux est de 27% annuel.

2.5.6 Le risque opérationnel et le système de contrôle interne

La maîtrise des risques opérationnels revêt une grande importance pour toute institution financière. « Le traitement financier du risque opérationnel proposé par Bâle II consiste à mettre en place dans les organisations un réel dispositif de suivi et de pilotage. À l'intérieur du pilier 1, sur l'exigence minimale en fonds propres, le comité de Bâle a proposé un ensemble de méthodologies évolutives permettant aux banques, quelles que soient leurs caractéristiques, de se doter d'outils pour une cartographie et une évaluation financière des risques opérationnels » (TCHUIGOUA, et al., 2009). A travers une approche bien déterminée, l'analyse doit renseigner sur les dispositifs et l'organisation mise en place par l'institution pour efficacement réguler les comportements déviant de ses agents à travers un cadre approprié. Un bon système de contrôle interne est axé autour d'un bon dispositif organisationnel de la fonction contrôle, une prise de connaissance régulière de l'environnement et l'appétence de risque, la fixation d'objectifs, l'identification des événements et leur traitement.

2.5.6.1 L'évaluation du dispositif de contrôle interne

Les études de TCHUIGOUA, TCHAKOUTE et LAMARQUE proposent une grille d'évaluation du dispositif de gestion des risques opérationnels axés sur la régulation de comportements déviants sur trois grands points : Actions Préventives sur les comportements, Dispositif technologiques préventifs, Dispositifs réparateur. Le détail des indicateurs et aspects est présentés dans le tableau suivant.

Tableau 6 Cadre d'analyse du système de contrôle interne d'une IMF

Rubrique	Champs d'étude	
Actions Préventives sur les comportements	Régulation des comportements	Procédure
		Régulation cognitive
		Incitations
		Discipline
		Renforcement des procédures
		Arrangements organisationnels
	Contrôle	Modalité des contrôles
		Organisation des contrôles
Dispositif technologiques préventifs	Automatisation	
Dispositifs réparateur	Financiers	Régulation financière
		Provisions
		Refinancement
		Assurance

Source : (TCHUIGOUA & LAMARQUE, 2009)

2.5.6.2 Les autres aspects du risque opérationnel

L'analyse doit renseigner éventuellement sur les autres risques dont le non-respect des normes règlementaires et les risques légaux généralement.

2.5.6.2.1 Le respect des normes prudentielles

A ce niveau, l'analyse procédera au calcul des ratios indiqués par la réglementation et appréciera ces derniers. La nouvelle instruction prévoit huit ratios de supervision générale (BCEAO, 2009) qui permet aux autorités de tutelle de réguler les SFD dans la zone UEMOA.

Tableau 7: respect des normes en zone UEMOA

NOM	NORMES
Limitation des risques portés par une institution	$\leq 200\%$
Couverture des Emplois MLT par les ressources MLT	$\geq 100\%$
Limitation des prêts aux dirigeants	$< 10\%$
Limitation des risques sur une seule signature	$< 5\%$
Norme de liquidité	100%
Limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit	$< 5\%$
Constitution de réserves générales	$< 15\%$
Norme de Capitalisation	$\geq 15\%$
Limitation des prises de participation	$\leq 25\%$

(Source : instruction BCEAO)

2.5.6.2.2 Les risque légaux et de sécurité

Le diagnostic des risques opérationnels serait incomplet si l'analyse occultait les risques légaux et de sécurité qui impacteraient sur la solidité financière de l'institution. Elle se penchera sur la régularité des contrats et échanges entre l'IMF à son environnement interne et externe, sans oublier d'assurer le commanditaire de l'existence de dispositifs et normes sécuritaires reconnus comme le minimum exigé de toute institution manipulant de l'argent. Ceci peut se faire par l'observation ou des entretiens.

2.6 Le diagnostic de la rentabilité

Avec le diagnostic de la rentabilité, l'analyste apprécie les résultats réalisés par l'institution qui sont le gage de la qualité de sa gestion.

2.6.1 Les outils du diagnostic de la rentabilité

L'analyse porte sur les ratios de performances du SEEPNETWORK dans la section 'Rentabilité' puis dans celle 'efficacité et productivité' (TorJansson, et al., 2002).

2.6.1.1 Les soldes intermédiaires de gestion

Il s'agira de décomposer analytiquement le compte de résultat. Cette décomposition est présentée sous un standard précis. Dans le domaine bancaire classique, on analyse le Produit Net bancaire, le Résultat brut d'exploitation, le Résultat d'exploitation et le Résultats Net. Dans la présentation du SEEPNETWORK (2009), reprise par le MIX, en ce qui concerne les IMF, on a la Marge Financière Brut ou le Produit net bancaire, le Résultat opérationnel, le Résultat net opérationnel avant impôt et subvention, le Résultat net après impôts et avant subvention et le Résultat net après impôts et subventions. Chacun de ses soldes donne une information précise quant au processus de création de valeur dans l'institution.

2.6.1.2 La formation du résultat et le marges

Il agira à ce niveau d'apprécier l'effet prix en rapportant le rendement moyen par activité au coût moyen et de les comparer aux performances dans le secteur. On doit pouvoir déterminer quels effets la variation du prix ou du volume a sur la création de valeur. Le calcul des marges nous permet alors d'analyser les variations de rentabilité en les jugeant par rapport aux effets prix ou aux effets volume. L'effet ciseau permettra d'étudier l'évolution des frais généraux en rapport avec le niveau d'activité ou du résultat.

2.6.1.3 Les ratios de rentabilité d'exploitation

Il est le produit entre les frais de fonctionnement de l'institution et la marge (PNB). C'est un ratio significatif calculé notamment dans l'optique comparative. Ce ratio souvent objet d'appréciation de la rigueur dans la gestion d'une institution financière, est souvent utilisé dans le domaine bancaire. On s'attend à un taux moins de 65%. En France par exemple, il est de 64,7%. L'industrie de la microfinance utilise un autre indicateur proche de ce dernier qui est l'autosuffisance opérationnelle.

$CE = \text{Produits financiers} / \text{Charges Financières} + \text{Charges d'exploitation} + \text{Dotation}$, (SEEP NETWORK, 2005).

2.6.1.4 Les ratios de productivité

La mesure de l'efficacité se fait par l'évaluation de la productivité des centres de profit et de la force de travail qui se mesure en termes de collecte de dépôts et de distribution de crédit.

2.6.1.4.1 La productivité du personnel

Elle s'étudie avec les indicateurs comme :

- ▲ La productivité du personnel pour la collecte de l'épargne (Epargne /Personnel),
- ▲ La productivité du personnel pour la distribution de crédits (Crédits/personnel),
- ▲ Productivité par agent de crédit (crédits/Nombre d'agents de crédit),
- ▲ Rentabilité du personnel (Produit Net bancaire/personnel).

2.6.1.4.2 Les ratios de productivité par agence

L'efficacité doit également être mesurée au niveau des centres de profit de l'institution avec des indicateurs similaires à savoir :

- ▲ La productivité des agences par l'épargne (Epargne/nombre d'agences),
- ▲ La productivité par le crédit (Crédit/nombre d'agences).

2.6.1.5 Les ratios de rentabilité globale

Parmi les ratios souvent utilisés pour mesurer la rentabilité figure, le ratio de Rendement sur actif (ROA) et le rendement sur Fonds propres (ROE) (FMI, 2010) :

- $ROA = \text{Résultat net} / \text{Total Actif moyen}$;

- ROE = Résultat net / Fonds Propres moyens.

2.6.1.6 La création de la valeur

Créer de la valeur devient un impératif absolu pour toutes les entreprises et plus particulièrement pour celles qui interviennent dans le monde de la finance (Fische, et al., 2008). Il existe principalement, deux méthodes de calcul de la création de la valeur :

La méthode économique et la méthode du marché.

- ❖ Une mesure économique, l'EVA= $(re-k) \times C$ proposée par le cabinet de conseil

Stern et Stewart :

- Ratio de rentabilité économique (re) = résultat d'exploitation après impôts rapportés au total des actifs ;
- K, coût moyen pondéré des capitaux investis ;
- C, capitaux investis, propres et empruntés.

Une EVA positive indique que les actionnaires sont rémunérés au-delà de leurs exigences.

- ❖ Une mesure financière, la MVA (Market Value Added)

MVA = capitalisation boursière/Capitaux propres comptables.

Il existe une multitude de méthodologies pour le diagnostic d'une entreprise ou une institution financière, mais la conduite reste peu différente. Les éléments d'analyse dont fait usage le diagnostic financier d'une entreprise commerciale ou industrielle trouvent d'autres correspondances dans le cas des institutions financières et font l'objet d'une adaptation dans le domaine de la microfinance. Le diagnostic financier d'une IMF reste similaire au diagnostic dans une banque à la seule différence des indicateurs qui sont adaptés au contexte particulier du métier. Quel que soit la méthodologie mis en œuvre pour le diagnostic d'un SFD, elle devra permettre de porter une appréciation sur les activités et l'équilibre financier de l'institution, les risques et leur gestion ainsi que la rentabilité du système financier décentralisé.

Chapitre 3. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après une présentation des diverses méthodologies utilisées dans la mise en œuvre du diagnostic financier d'une institution financière particulièrement une SFD, voici la description de celle que je vais mettre en application pour la réalisation du diagnostic du système financier décentralisé sur lequel portera mes travaux. Dans ce chapitre, je fais une description de la méthodologie et des étapes, le modèle ainsi qu'une énoncée sur les variables à utiliser sans oublier les techniques et outils de collecte de données.

3.1 La méthodologie

Ma méthodologie découle d'une fusion des méthodologies présentées plus haut lesquels tiennent leur source du cadre d'évaluation des performances du SEEPNETWORK. J'ai jugé également très utile de prendre certaines parties des démarches méthodologiques dans le secteur bancaire pour renchérir mes analyses.

En se basant sur les analyses indispensables pour parfaire un diagnostic financier d'une institution de microfinance présentées plus haut et selon lesquels, le diagnostic doit informer sur le métier, les activités exercées et leurs évolutions dans le temps, l'équilibre financier, la gestion et la maîtrise des risques, la rentabilité, l'efficacité et la création de valeur ; l'étude dans le cadre de ce mémoire sera articulée sur trois grands axes regroupant des sous-composantes : le diagnostic de l'activité et de l'équilibre financier, le diagnostic des risques, le diagnostic de la rentabilité. Bien qu'elle corresponde aux grands points du diagnostic d'une institution financière classique, les composantes de ses axes ne sont pas les mêmes. Les éléments d'analyse ainsi que les indicateurs seront celles utilisés par les méthodologies propres au secteur de la microfinance notamment celle adoptés par le cadre du SEEPNETWORK et incorporés également dans les méthodologies des agences de notation présentées plus haut. En nous basant sur les composantes prises en compte dans ces trois grands axes, je définirai les domaines suivant comme ceux à prendre en compte :

- Le Positionnement dans l'environnement, l'organisation et les compétences ;
- Les Activités, la croissance et l'Équilibre financier ;

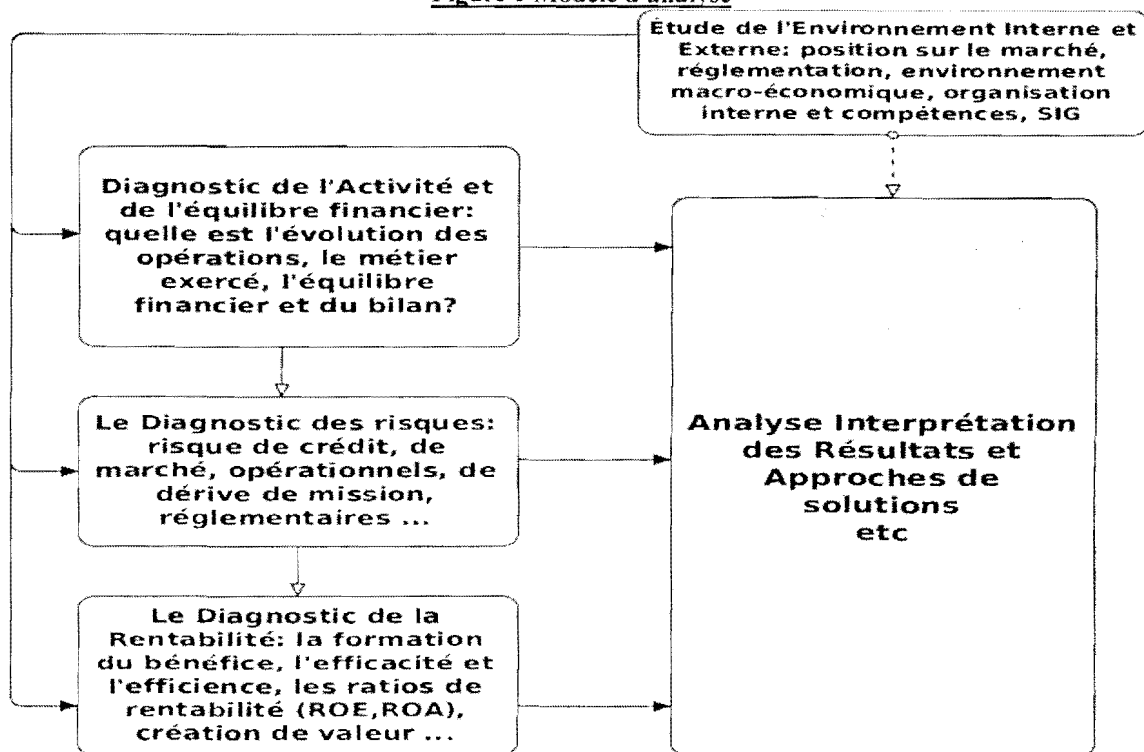
- La maîtrise des Risques ;
- La Rentabilité et l'efficacité ;
- L'efficience et la Création de valeur.

Ces différents aspects (résumé en PARREC) seront analysés sous un modèle précis.

3.2 Le modèle d'analyse

Le schéma suivant est le modèle que suivra le diagnostic financier.

Figure 1 Modèle d'analyse



Source : Moi-même

Chaque grand axe du modèle intègre un certain nombre d'étapes du PARREC ainsi que des variables. Ces variables regroupent des données ou indicateurs qualitatifs et quantitatifs sur la base desquels l'opinion sur la solidité financière et la maîtrise des risques par l'institution sera exprimée. Le récapitulatif de ces indicateurs ou variables sont présentés en dessous.

3.3 Les variables et indicateurs de l'étude

Le tableau ci-après résume les variables dont dépend l'opinion du diagnostic.

Tableau 8 Variables à utiliser dans l'analyse

<u>Domaine analysé</u>	<u>Variables Indépendantes</u>	<u>Variables dépendantes</u> (qualitatifs et quantitatifs)
Positionnement sur le marché, Organisation et compétences.	Données macro-économique, risque pays, réglementation, caractéristiques du marché.	Organes de gestion, expérience et compétences des dirigeants, organisation.
Croissance, Activité, Métier et Équilibre financier.		Méthodologie de crédit et Cible dominant (Encours moyen/PNB par Habitants), taux de croissance de l'encours de prêt et de l'épargne, Fonds permanents, équilibre partiel du bilan, Ratio de transformation des épargnes.
Les Risques : le risque de crédit, de réputation, de marché, de liquidité, de solvabilité et opérationnel.	Le risque pays, l'implication politique, la densité du secteur, taux d'usure.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Crédit : profil du risque, qualité des emprunteurs, qualité du portefeuille, gestion du risque ; ▲ Réputation : mission, cible, produits, responsabilité sociale ; ▲ Taux : ratio d'autosuffisance opérationnel, couverture des charges par les produits pour chaque produit change : actif en devise sur passif dans la même devise ; ▲ Liquidité : ratio de liquidité simple, solvabilité à court terme, signature et position dans le tissu financier ; ▲ Solvabilité : adéquation du capital (ratio Mac Donough), qualité de l'actionnariat, taille dans le tissu financier... ; ▲ Opérationnel : dispositif de contrôle interne, normes jurisprudentielles et risques légaux.

La rentabilité : la formation du résultat, l'exploitation, la rentabilité, la productivité, l'efficacité, la création de valeur.	Concurrence.	<ul style="list-style-type: none">▲ Soldes intermédiaires de gestions, ratios de rentabilité (ROA, ROE), formation du résultat et rentabilité par activité et géographique ;▲ Ratio de gestion d'exploitation ;▲ la productivité géographique et du personnel ;▲ Création de valeur : produit de la marge de rentabilité économique et des capitaux totaux investi.
--	--------------	--

Source : Moi-même

Les informations seront collectées analysées par des outils et techniques divers.

3.4 Les techniques et outils de collecte de données

L'étude fera utilisation des informations de deux ordres, qualitatives et quantitatives qui sont principalement les données issues de la comptabilité et de la gestion du portefeuille de crédit mais aussi les documents de gestion administratives et d'autres collectés oralement.

3.4.1 Le stage pratique

Le stage pratique sur le terrain est un moyen d'immersion, de prise de connaissance de l'institution et rentre dans le cadre d'une véritable mission de consulting. Elle reste un moyen efficace de mise en œuvre efficace des techniques requises pour la réussite du diagnostic.

3.4.2 Les techniques de collecte de données

Trois techniques seront globalement pour la collecte des données sur le terrain.

▲ **La documentation** : les états financiers certifiés centralisés et par agences des années 2007, 2008 et 2009, la balance âgée du portefeuille de crédit, l'état stratifié du portefeuille de crédit, les manuels de procédures, les rapports internes et externes à l'institution ainsi que ceux sur le secteur d'activité ;

▲ **L'observation** sera utile pour la vérification de l'application des procédures dans la partie gestion des risques opérationnels et le risque de crédit ;

▲ **L'entretien** pour la compréhension des états comptables, la validation des indicateurs avec la Direction Financière et Comptable et des résultats, la vérification de l'application des procédures d'octroi de crédit, ainsi que pour la prise de connaissance de l'institution ...

3.4.3 Les outils de collecte de données

On distingue globalement :

▲ **La liste des documents nécessaires.** Les états financiers sont produits par l'institution et certifiés par ses commissaires au compte. Les rapports sur le secteur et l'économie sont disponibles à l'Association professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés ;

▲ **Un guide d'observation**, en ce qui concerne les processus dont celui de crédit ;

▲ **Un guide d'entretien** à administrer aux responsables du Département Financiers chargé de l'établissement des états financiers ;

▲ **Un guide d'entretien** aux agents intervenant dans le processus d'octroi de crédit ;

▲ **Un guide** pour les questions d'ordre général et la prise de connaissance de l'institution ;

▲ **Un guide d'entretien** pour l'analyse et la compréhension des indicateurs.

La méthodologie choisie pour l'étude s'articule autour de trois grands axes et analyse six domaines principaux. Les trois grands axes sont similaires à ce qui est pratiqué dans le secteur classique, mais les indicateurs et domaines sont ceux adoptés par les méthodologies du diagnostic financier dans le secteur de la microfinance et approuvés par le cadre d'évaluation du SEEPNETWORK.

Dans la première partie qui vient de s'achever, il a été question d'assimiler la notion du diagnostic financier, d'en définir les objectifs et la conduite en se basant sur les opinions et travaux de divers auteurs. Il a été question également, toujours sur la base de références littéraires de présenter les diverses approches méthodologiques utilisées particulièrement dans le secteur financier plus précisément de microfinance pour le diagnostic financier. Une description des étapes à suivre ainsi que les domaines d'analyse et les indicateurs de mesure a été abordée en se basant sur les composantes des diverses méthodologies présentées. Il en ressort principalement que le diagnostic financier d'une IMF entre dans le cadre du diagnostic général de l'institution. Ce diagnostic qui peut être mis en œuvre par une agence de notation ou un cabinet d'étude ou encore relever de l'initiative propre à l'IMF devra répondre à un certain nombre d'interrogations dont la solvabilité et la rentabilité de l'IMF et la maîtrise des risques restent les plus importantes. Il doit se conclure par l'expression d'une opinion sur l'IMF concernant ces aspects, l'appréciation se fondant sur un certain nombre d'indicateurs constitués de données quantitatives et qualitatives.

A la suite de cela, a été faite une description de la méthodologie choisie qui dans le cas d'espèce a été déduite d'une fusion des diverses méthodologies présentées. Elle inclue la définition du modèle d'analyse, une présentation des variables sur la base desquelles sera produite l'opinion sur la solidité financière, la maîtrise des risques et la rentabilité de l'IMF. Elle fait également un inventaire des outils et techniques qui seront utilisés dans la collecte des données au sein du SFD sur lequel porte le diagnostic financier dans la deuxième partie que je vais aborder dans la suite. A ce niveau, la méthodologie choisie, que j'ai nommé PARREC est dérivée du mélange des méthodologies inventées ou utilisées par les agences de notation et d'autres centres de recherche. Elle prend en compte les indicateurs financiers que non financiers présentés dans le deuxième chapitre.

2^{ème} PARTIE : APPLICATION AU CAS DE WAGES

Dans cette deuxième partie, je procéderai à la mise en œuvre pratique de la méthodologie retenue dans la partie théorique au cas spécifique de WAGES. Elle débutera par une présentation de l'institution. Comme énoncé dans la première partie, l'analyse ainsi que les résultats doivent être placés dans le contexte particulier de l'institution diagnostiquée.

La prise de connaissance de l'environnement externe et interne de l'institution permettra de particulariser et d'ajuster les résultats issus des analyses aux spécificités contextuelles de l'institution de microfinance. La présentation de l'environnement externe nous permettra d'une part, de prendre connaissance des acteurs du secteur et leurs influences sur les activités de l'institution ainsi que la situation socio-économique du pays (important pour l'appréciation de la qualité de portefeuille par exemple). Elle fournira des éléments d'appréciation sur le niveau et le degré de compétition éventuellement qui sera utile pour l'analyse de la rentabilité en rapport avec la tarification. De l'autre part, Elle présentera l'encrage juridique et réglementaire dans lequel l'institution mène ses activités. Dans la pratique, toute institution reste tributaire de son environnement juridique et réglementaire en ce sens que celui-ci définit ses droits et ses limites dans la poursuite de ses objectifs économiques et sociaux. Après la présentation de l'environnement externe, l'institution et son environnement interne seront présentés. On prendra connaissance avec l'institution, son environnement interne, les compétences, son parcours, la vision et la mission.

La description de l'existant (les résultats), seront constitués principalement d'indicateurs, d'états et de graphiques sur les tendances accompagnés de brèves commentaires sur les ratios et indicateurs déterminés. Cette présentation se basera sur la méthodologie que nous avons retenue plus haut. L'analyse financière combinera les aspects de l'environnement, les données sur la situation financière de l'institution et y associeront les données de benchmark sur les IMF de profil proche de celui de WAGES. Le résumé des constats de l'analyse sera présenté sous forme de tableau de synthèse sur la base de laquelle sera proposé éventuellement une exquise de solutions aux problèmes relevés.

Chapitre 4. LA PRESENTATION DE L'INSITUATION

Comme décrit dans la partie précédente, le diagnostic financier doit être précédé d'une connaissance de l'institution et de son environnement. Après la présentation de l'environnement socio-économique, financier et réglementaire, sera présentée l'institution sur lequel se base le diagnostic.

4.1 L'environnement externe

Il s'agira ici de faire une présentation de l'environnement socio-économique et financier (ainsi que de microfinance) au Togo.

4.1.1 L'environnement socio-économique togolais

Le Togo est un pays situé en Afrique de l'Ouest partageant des frontières communes avec le Ghana, le Bénin et le Burkina-Faso. Sa superficie est estimée à 56785 Km². Sa population est évaluée à environ six (6) millions d'habitants dont la majorité habite en milieu rural, soit 57,8%. La part de la population urbaine ne représente que 42,2%. La densité moyenne de la population au Kilomètre carré est estimée à plus de 3% par an.

Depuis 1995, le taux de croissance annuelle moyenne a été de 2,2%, ce qui est inférieur au taux de croissance démographique qui est d'environ 3%. La population active travaille dans trois secteurs principaux d'activités: primaire 38,7% ; secondaire 14,6% et tertiaire pour 46,7%. Le secteur primaire reste prépondérant car plus de 67% de la population active exerce dans ce secteur. « L'économie togolaise est très dépendante du secteur primaire. Le monde rural demeure faiblement monétarisé et constitué d'exploitations très morcelées tournées principalement vers la satisfaction des besoins locaux. La filière coton constitue un pilier de l'économie togolaise » (Banque de France, 2006).

Le secteur secondaire est dominé par la production du ciment et du Phosphates. « Malgré la qualité du phosphate togolais, très riche en matière fertilisante, la filière continue de souffrir de retards dans la modernisation de l'outil de production et de problèmes de gestion interne. » (Fonds Monétaire international, 2009). Le secteur tertiaire est dominé par

des activités organisées autour du Port Autonome de Lomé ainsi que par de entreprises attirées par la création de la zone franche au Togo.

Un aperçu de la pauvreté au Togo montre que, le niveau de pauvreté est assez élevé. Les plus faibles taux de pauvreté et d'extrême pauvreté se retrouvent à Lomé avec respectivement 3,09% de la population «extrêmement pauvre» et 12,15% de la population «pauvre». Dans les grandes villes, ces taux sont de 16,28% et 28,24%. En revanche dans les Centres Urbains Secondaires (CUS), les «extrêmement pauvres» représentent 28,19% du total des populations et les «pauvres» 58,26%. S'agissant du milieu rural dans son ensemble, plus des 3/4 de la population (78,22%) sont dans la pauvreté et près de la moitié (45,54%) dans l'extrême pauvreté. En considérant les régions économiques, ces pourcentages sont très nettement plus élevés dans les régions de la Kara et des Savanes que dans les régions Maritime et des Plateaux. A cette situation de pauvreté s'ajoute une crise politique à redondance cyclique. Voici un bref aperçu de principales caractéristiques socio-économiques du pays (les montants sont en millions de francs CFA).

Tableau 9 indicateurs macro-économiques au Togo

PROFIL PAYS : TOGO	2005	2006	2007	2008
Population	5, 992 08	6, 144 899	6, 300 495	6, 458 605
Valeur Ajoutée Agriculture sur PIB	43.7%			
Exportations sur PIB	0.3%	42.3%	41.9%	
Importations sur PIB	57.2%	61.8%	62.5%	
Solde moyen de compte courant	\$-204, 664	\$-176, 62	\$-215, 894	
PIB	\$2 108, 22	\$2 217, 98	\$2 498, 94	\$2 898, 46
PIB hors subvention sur PIB total	14.7%	15.8%	17.0%	17.0%
PIB par Habitant	\$352	\$361	\$397	\$449
Taux de croissance	1.2%	3.9%	1.9%	1.1%
Revenu National Brut (Atlas)	\$2 104, 63	\$2 252, 90	\$2 360, 64	\$2 639, 04
Revenu National Brut/Habitant (Atlas)	\$0,000350	\$0,000370	\$0,000370	\$0,000410
Pouvoir d'achat (moyenne annuel)	\$760	\$790	\$810	\$830
Taux d'inflation (consommateurs)	6.8%	2.2%	1.0%	8.7%
Taux d'inflation (prix)	0.9%	0.4%	1.3%	7.2%

Sources : les statistiques de la banque mondiale recueillir ce 09/08/10

4.1.2 L'environnement financier et de microfinance

Il comprend le secteur bancaire et l'environnement de la micro finance.

4.1.2.1 Le secteur financier classique

Le Togo compte 11 banques et 3 établissements de crédit. Avec un total bilan de 659 314 000, ces institutions comptent 3 grosses institutions financières. « Les banques togolaises ne sont pas exposées aux instruments et aux opérations financières complexes. Par ailleurs, les banques publiques font l'objet d'une restructuration après avoir traversées une crise en 1998 » (Fonds Monétaire international, 2009). L'action des banques dans le secteur se caractérise principalement par le refinancement des IMF. La clientèle cible des IMF englobe peu à peu celle des banques classique par une évolution de la même clientèle ou une montée en gamme de clientèle. On ne constate pas une véritable intervention (descente en gamme de clientèle) à juste titre des banques classiques au niveau de la clientèle théorique des IMF. Les principales activités économiques à Lomé, à savoir le commerce et l'hôtellerie que financent les banques, connaissent des difficultés contribuant à la détérioration de la qualité du portefeuille de ces dernières. La qualité de portefeuille et une baisse de ses activités favorisent une croissance des activités des IMF dont les actions s'élargissent aux clients des banques.

4.1.2.2 Le secteur de la micro finance

Le secteur de la microfinance est animé par divers acteurs dans un cadre réglementaire qui n'a pas cessé d'évoluer.

4.1.2.2.1 Les principales caractéristiques et ses acteurs

Le secteur de la micro finance au Togo, en pleine croissance avec 74% de croissance du portefeuille de crédit en 2008 et 64% pour le nombre d'emprunteurs¹, compte environ 150 institutions (PASNAM, 2008). Les plus grosses IMF détiennent plus de 70% du marché au Togo, premier pays qui a le taux de bancarisation le plus élevé de l'UEMOA avec un taux de pénétration bancaire de 17,31% (Commission Bancaire UEMOA, 2008). Le taux d'inclusion financière IMF inclus serait d'environ 30%. « Les institutions de microfinance, dont le champ d'action est strictement local et qui sont très actives dans les segments les plus pauvres de la population, peuvent également jouer le rôle « d'amortisseur » de la crise »

¹ Tiré du rapport annuel du MIX MARKET sur les performances des IMF de l'UEMOA, disponible sur le site WWW.themix.org

(Fonds Monétaire international, 2009). La tutelle du secteur de la microfinance est assurée par la Direction nationale de la microfinance, une sous entité du Ministère de l'Économie et des finances, à travers la CAS-IMEC, Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit et la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'ouest. La CAS-IMEC recense 150 IMF en 2005, dont 125 mutualistes ayant obtenu l'agrément, et 23 sous conventions cadre.

Tableau 10: Statistiques IMF-TOGO

Statut juridique	Années		
	2003	2004	2005
Agrément	119	120	125
Convention	24	23	23
Reconnaissance	0	2	2
Total	143	145	150
Dont faîtières	5	5	6

Source : CAS-IMEC

Le Togo a élaboré une stratégie nationale de microfinance appuyée par le PASNAM, un projet national mis sur pieds par le gouvernement togolais. L'élaboration de cette stratégie est faite par la commission nationale de la microfinance. Le Togo comme tous les pays dispose d'une association des praticiens de la microfinance, l'APIM-TOGO entendu, Association professionnelle des Institutions de microfinance au Togo. Il est requis de toute institution de microfinance, l'adhésion à l'APIM-TOGO dont la mission principale consiste à promouvoir le secteur par la professionnalisation, le renforcement des capacités, et la représentation des IMF membres... Comme le Bénin, le Togo a créé par arrêté ministériel depuis 2001, suite à la forte détérioration du portefeuille de crédit des banques, la Commission Nationale de Recouvrement des créances des banques et autres établissements financiers. A fin 2003, la CNRC a eu à recouvrer un montant global de plus de 6 milliards f CFA dont 432 millions au profit des IMF (WAGES, 2007).

4.1.2.2.2 Le cadre réglementaire

Le projet de la nouvelle loi sur la réglementation du secteur de la micro finance dans la zone

UEMOA n'est pas encore adopté par l'Assemblée Nationale Togolaise. Cette nouvelle loi de 2008, déjà votée par 3 États (Sénégal, Burkina-Faso, Guinée-Bissau) devrait palier aux insuffisances de la loi PARMEC qui régissait le secteur depuis son adoption en 1995. En attendant le vote de la loi par l'Assemblée Nationale Togolaise, un certain nombre de dispositions techniques sont en processus de mise en œuvre par les IMF. Il s'agit par exemple du nouveau référentiel comptable avec un nouveau plan comptable encourus d'adoption par les IMF dans les pays de la zone UEMOA, l'adaptation du Système d'Information de Gestion aux exigences de ce nouveau référentiel comptable, l'intégration de nouvelles normes prudentielles etc... L'environnement de la micro finance au Togo reste quand même régi par un certain nombre d'éléments et de dispositifs réglementaires spécifiques au secteur :

- la loi n° 95-014 du 14 juillet 1995 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit et son décret d'application n° 96-038 du 10 avril 1996 ;
- les dispositions spécifiques à la convention-cadre signée par le Ministère chargé des Finances avec les Structures non mutualistes ;
- le dispositif prudentiel constitué par les instructions du 10 mars 1998 de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest ;
- l'arrêté portant création de la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (CAS – IMEC) ;
- l'arrêté portant création de la Commission Nationale de la Micro finance.
- Les instructions de la BCEAO sur les normes prudentielles

A côté de ce cadre juridique qui est spécifique à la micro finance, il est utile de signaler l'existence de textes juridiques, ci-après, qui régissent également l'activité des IMF:

- la loi cadre portant définition et répression de l'usure qui fixe, ce qui concerne les IMF, le taux au-delà duquel l'usure est constatée, soit 27% ;
- la loi relative à la lutte contre le blanchissement des capitaux dans les États membres de l'UEMOA ;

- le règlement relatif aux systèmes de paiement dans les États membres de l'UEMOA ;
- les Actes Uniformes de l'OHADA à l'exception des Actes Uniformes sur le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (GIE) et du droit commercial général.

4.2 La présentation de WAGES

Women Association for gain both Economic and Social WAGES fut créé en 1994 sur un projet initié par CARE international Togo. Elle fut institutionnalisée en 1999, un an après son Assemblée Générale Constitutive, avec sa reconnaissance par les autorités de tutelle, matérialisée par une convention d'exercice. WAGES est une ONG de microfinance de 16 ans d'ancienneté. Au 31/12/2009, WAGES a un total actif de 11 576 479 273 FCFA et un encours total de 10 190 409 467 f CFA. Elle se retrouve très loin derrière la FUCEC, la 1^{ère} IMF au Togo. Elle a une part de marché de 8,4% et compte 15 888 bénéficiaires de crédit en 2009 dont 11 267 en encours (APIM-TOGO, 2010).

4.2.1 La mission et la vision de WAGES

WAGES a pour mission de fournir des services et produits financiers aux personnes et groupes de personnes du secteur informel en majorité féminine menant des activités génératrices de revenu et aux micros entreprises. L'ambition de WAGES c'est de devenir une IMF modèle et de participer ainsi à la restructuration économique du Togo.

4.2.2 L'objectif de WAGES

L'objectif de WAGES au titre du plan d'affaires 2007-2012, est de parvenir dans les cinq ans, à atteindre un niveau de croissance assez élevé (WAGES, 2007):

- Nombre de clients : 42599

- Encours de crédit : 11 milliards FCFA
- Encours d'épargne : 5 milliards FCFA
- Multiplicateur de fonds propres : 4,57
- Rendement retraité des actifs productifs : 4,57

4.2.3 Le parcours historique

L'institutionnalisation de WAGES en 1999 s'est rendue impérative à cause de la forte croissance en moins de trois ans dépassant les prévisions, de ses activités. Après l'octroi de la reconnaissance, la confiance des partenaires et des clients s'est encore plus consolidée impactant d'avantage sur la croissance des activités de WAGES.

L'institution a connu une sévère crise qui a failli la terrasser et de laquelle elle s'est relevé seulement en 2002. A l'origine de la crise était une mauvaise allocation des ressources engendrant une tension de liquidité chronique et une forte détérioration de la qualité de portefeuille de crédit. Il est évident que la forte croissance entretenue depuis la création de l'institution avait amputé sur sa stabilité. Il lui a fallu déployer d'énormes efforts de renforcement de capacités du personnel et d'amélioration de la qualité des services offerts à la clientèle, pour se hisser en 2^{ème} position après la FUCEC au Togo. Plusieurs fois récompensée par les organisations nationales et internationales du secteur de la microfinance comme institution porteuse d'espoir ; WAGES a su entretenir depuis 2002 une très bonne image auprès de ses « stakeholders ». Ce qui a permis à l'institution de bénéficier de beaucoup d'aides financières, de la confiance et du concours financier des structures financières locales presque toutes les banques locales et la FUCEC.

En tant que deuxième IMF, WAGES dispose de 10 agences plus deux points de service ouverts en 2009 derrière le réseau FUCEC qui à lui seul tient plus de 62% de part du marché de la microfinance au Togo avec 73 points de services à travers le pays selon les statistiques de l'APIM-TOGO (2010). Alors que la part de marché de WAGES ne représente que 8,4% et que sa structure financière reste loin des capacités dont dispose la FUCEC, elle a un taux de croissance du portefeuille de crédit supérieur, ce qui démontre de sa réelle motivation.

Au 31 décembre 2004, WAGES a acquis une expérience de dix ans dans le domaine de l'offre de services financiers (épargne et crédit) aux personnes ou groupes de personnes (associations ou groupes de solidarité) pauvres menant des activités génératrices de revenus et des micro entreprises dans les zones urbaines, périurbaines et rurales du Togo. Pour atteindre son public cible, WAGES s'est inspiré de la méthodologie du groupe de solidarité genre Grameen Bank, en l'adaptant aux réalités socioculturelles du Togo. Cette méthodologie tient compte des principes généraux tels que :

- la garantie mutuelle de tous les prêts ;
- la constitution de petits groupes à membres auto choisis ;
- le démarrage avec de petits prêts.

Cette approche est caractérisée par des principes minimalistes suivants :

- formalités réduites et souples
- petits prêts évolutifs à court terme
- ouverture préalable de compte à WAGES

Soucieux d'offrir des services de crédit répondant aux besoins réels des populations, les crédits aux individus ont été introduits en vue de fidéliser la clientèle dont les besoins deviennent de plus en plus importants. Le siège de WAGES se trouve à Lomé qui abrite l'agence centrale. En dehors de Lomé, l'institution dispose d'une agence à Tsévié, d'une autre agence à Sokodé et d'un point de service (pilote de Lomé) à Agbodrafo.

De par son âge (16ans) et son encours de crédit (dépassant les dix milliards de francs CFA), l'institution dispose des caractéristiques qui sont au-dessus de celles des IMF de taille moyenne et proche de la classe des grosses institutions. Ceci implique pour les responsables de WAGES, des dispositions nouvelles à prendre en vue de la sauvegarde des acquis, du maintien de la solidité et de la stabilité financière et l'amélioration des performances. Une vue globale des performances de l'institution et de leurs évolutions révèle une forte croissance. Mais en même temps elle fait cas de tentions de liquidité, ce qui provoque des craintes quant à la pérennité des activités. Il n'est plus rare aujourd'hui de cas de faillite d'institutions au lendemain d'une forte croissance. L'exemple désolent des IMF marocaines (le PAR de Zakura

(le PAR de Zakura dépassait les 30% en 2008 et Al-amana les 10%) en est une illustration.

4.2.4 Les produits offerts par WAGES

Jusqu'en début 2010, l'institution offre les produits et services suivants :

Tableau 11 Les produits offerts

<u>Produits d'épargne</u>	<u>Produits de Crédits</u>	<u>Autres Produits</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Epargne Tontine (garde monnaie quotidienne de la ménagère avec au moins 200F de mise) • Compte d'épargne sur livret (HOLA) rémunéré à 3,5% par trimestre • DAT avec un minimum de 50000 à terme rémunéré de 3,5% à 10% • Epargne garantie 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit ordinaire de 3 à 24 mois du triple du dépôt à 1,5% dégressif • Crédit à épargne déductible pour 3 à 24 mois déduction de 20% du prêt accordé à 1,5 constant • Crédit Spécial de 3 à 5 mois à 1,5% constant • Crédit direct sans épargne préalable de 3 à 12 mois à 1,5% dégressif • Crédit Épargne tontine de 3 à 12 mois à 1,5% dégressif • Crédit rural 1 et 2, de 3 à 24mois à 0,75% (programme gouvernemental) et 1,25% le tout dégressif 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert Western Union • Produits non financiers (Formations en gestion, en tenu de comptabilité, alphabétisation, sensibilisations diverses, appui institutionnel et formation technique)

Sources : Rapport d'activité 2009 et plaquette des produits

4.2.5 La clientèle cible

WAGES compte une clientèle constituée en majorité de femmes généralement regroupées agissant dans le secteur informel en milieu urbain mais aussi en milieu rural de plus en plus afin d'étendre sa portée et aider les populations à se départir des pratiques anciennes d'épargne et de crédit très risquées comme les tontines.

4.2.6 L'organisation interne et les compétences

A WAGES, les fonctions sont regroupées en Administration et en Centre de profit.

4.2.6.1 L'organigramme

L'organigramme, en ANNEXE1, diffère quelque peu de l'organisation actuelle au sein de l'institution. Voici les principaux postes de responsabilité.

4.2.6.2 L'organisation interne

Les principaux départements au Siège :

- La Direction des opérations : gestion portefeuille de crédit et des activités d'octroi de prêt à travers les chargés de crédit et d'épargne
- La direction informatique et du SIG : gestion SIG et maintenance
- La direction marketing et programme : pilotage nouveaux projets, produits et clientèle
- La direction Financière et comptable : Budget, gestion financière, enregistrement et gestion comptable
- La direction des ressources humaines gestion : gestion des paies, recrutement, gestion logistique et des immobilisations
- La direction de l'audit et du contrôle interne : contrôle interne et audit
- La Direction Juridique, du contentieux et du recouvrement
- Dans les Agences, les postes varient en fonction de la taille de l'agence et de l'ampleur des activités. Dans l'agence principale au siège, on a les fonctions de :
- Chef D'agence
- Comptable : chef comptable et assistants
- Chargé de clientèle : accueil, réception, démarchage
- Gestionnaire de portefeuille, Agents de Crédit et Agent administratif : prospection, montage de dossiers, analyse et validation etc...

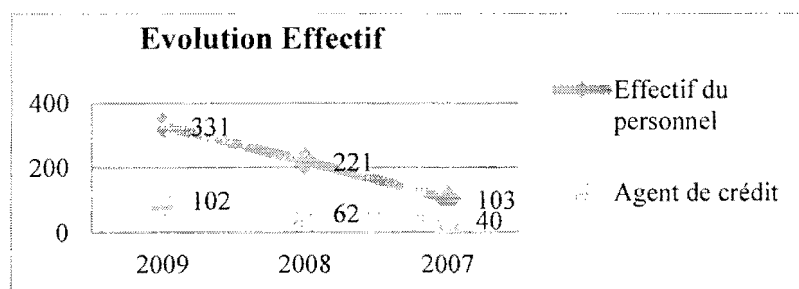
4.2.6.3 Les organes de direction et de gouvernance

- **L'assemblée Générale** : L'assemblée générale qui est l'organe suprême, se réunit annuellement en session ordinaire. Il est composé de tous les délégués des membres actifs. WAGES est composée de membres actifs et fondateurs. CARE international Togo étant le seul membre fondateur.
- **Le Conseil d'administration** : Composé de 9 membres dont le représentant de Caire International Togo (en fin de mandat).
- **Le Comité de crédit** : Au siège, il est constitué du Directeur Général, des Directeurs des opérations, Juridique, Marketing et Contrôle interne ; dans les agences il est composé du chef d'agence du comptable et des agents de crédit et administratifs.
- **Le comité de direction** : composé du Directeur Général et des directeurs centraux, il se tient de façon périodique pour coordonner le pilotage de WAGES.

4.2.6.4 Le personnel et les compétences

Mis à part le représentant de CARE et le Directeur qui jouissent d'aptitudes réelles en micro finance & banques, le niveau de technicité des autres membres du Conseil d'Administration reste limité. Les responsables centraux disposent de compétences variées en microfinance en raison de leur participation fréquente à des formations organisées par le CGAP, le CAPAF etc... Le personnel de base par contre manque de formations spécifiques dans leur domaine. Le personnel de WAGES une forte évolution (WAGES, 2009).

Graphique 4.1.1-1 Evolution du personnel



Source : rapport d'activité 2009

4.2.6.5 Le système d'information de gestion

WAGES dispose de divers supports pour les échanges d'informations et pour la communication au sein de l'institution. Toutes les agences disposent de poste informatique pour la production et la gestion des informations de gestion. L'institution a acquis trois logiciels pour la gestion de ses activités : un pour la gestion de l'activité de Tontine appelé « Super tontine », un autre pour la gestion globale de l'institution dont la gestion du crédit, de la comptabilité « PERFECT » et un autre pour la gestion de la paie et en partie des Ressources Humaines « GOMISE ». Les trois logiciels sont fournis par un prestataire local du nom de CAGECFI. La mise à jour du logiciel se fait chaque année pour intégrer de nouvelles fonctionnalités et corriger les ratés. La version actuelle de PERFECT qu'utilise l'institution (début 2010), la V6, devrait lui permettre de mettre en interconnexion ses agences et le siège. Elle devrait lui permettre aussi de se conformer aux exigences du nouveau référentiel comptable des SFD.

Pour l'instant, elle ne permet pas totalement de générer les états financiers qui selon la Direction Financière et comptable, sont retraités en Excel. Les données aussi bien sur le portefeuille de crédit que les autres opérations ne sont toujours pas disponibles à temps au management pour prendre les décisions à temps. La gestion de la tontine se fait actuellement en double entrée avec une dans le logiciel « super tontine » et une autre dans « Perfect v5 » sur les comptes ouverts aux épargnants de tontine. Cette situation devrait s'améliorer dans l'avenir selon les responsables de l'institution.

WAGES est donc une institution de microfinance togolaise ayant un statut juridique d'organisation non gouvernemental (ONG). Elle est de taille moyenne, sert une clientèle plus féminine avec une offre flexible de produits de crédit et d'épargne. L'institution se trouve dans sa phase de développement, sur le plan géographique que sur le plan de l'intensité des activités. Après cette présentation de l'institution, voyons à présent les résultats du diagnostic.

Chapitre 5. LA PRESENTATION DES RESULTATS

Les résultats sont présentés avec des données quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives sont composées d'indicateurs financiers, d'agrégats et de ratios et les tendances. Une description sera faite en ce qui concerne les données qualitatives. Une comparaison sera faite entre les données de l'institution et celles d'institutions paires et ou des normes du secteur.

Afin de faciliter donc cette comparaison avec d'autres institutions avec des données produites sous diverses conditions, il faut en premier lieu ajuster les données issues de la comptabilité de WAGES sur la base de certaines normes internationales.

5.1 Les états financiers retraités

Les informations comptables doivent se conformer aux standards de l'IRFS et de l'IAS. Les normes de prudentielles en matière de provisions seront celles reconnues sur le plan international dans le secteur de la microfinance. Ces retraitements qui serviront surtout dans les comparaisons avec les IMF au plan international, générerons des états de synthèses retraités, présentés sous le format proposé par le SEEP NETWORK. Ceci nécessite au préalable que les postes soient reclassés suivant ce format de présentation.

5.1.1 Les ajustements pour la dotation aux provisions

WAGES pratique un taux de provisions qui est inférieurs aux normes. La provision nécessaire sera calculée et le montant de la dotation aux provisions sera ajusté. Le tableau ci-après en donne les détails.

Tableau 12: Retraitement des provisions

Ajustement pour la provision		2009	2008	2007	Calcul
Faire l'ajustement sur le portefeuille?				Y	
Ajuster pour la radiation de prêts?				N	
Portefeuille brut de prêt non-ajusté	a	10 174 519 049	6 888 948 269	4 975 658 735	Montant de l'encours brut de prêts
Portefeuille à risque à plus de 365 jours	b				Montant dans le rapport de portefeuille
Portefeuille brut de prêts ajusté	c	10 174 519 049	6 888 948 269	4 975 658 735	a-b
Ensemble des prêts renégociés	d	52 434 189	77 205 074	2 561 390	Montant dans le rapport de portefeuille
Portefeuille à risque de 91 à 180 jours	e	154 456 540	184 032 311	168 101 879	Montant dans le rapport de portefeuille
Portefeuille à risque de 181 à 365 jours	f				Montant dans le rapport de portefeuille
Provision minimum	g	103 445 365	130 618 693	85 331 635	$(d*0,5)+(e*0,5)+(f*1)$
Provisions pour prêts irrécouvrables, non ajustées	h	37 717 875	49 001 284	50 543 600	Montant des provisions
Provisions de prêt irrécouvrable ajustées	i	103 445 365	130 618 693	85 331 635	si h sup g, h-b, sinon g
Dotations aux provisions pour prêts irrécouvrables, non-ajustées	j	84 803 762	46 347 766	50 543 600	Montant des dotations aux provisions
Dotations aux provisions pour pertes irrécouvrables ajustées	k	150 531 252	127 965 175	85 331 635	si i=h, alors j, sinon (a-h)-(c-i)+j

Source : sur calcul avec les données des états financiers

5.1.2 Les ajustements pour le coût de financement

WAGES dispose dans son portefeuille des emprunts à taux inférieur au taux du marché notamment les prêts à caractère purement social via les plateformes de KIVA ou de BABYLOAN*. Il convient donc de rétablir les bases de comparaison en imputant les charges d'intérêts non prise en compte dans la comptabilité. Les détails du calcul se trouvent dans le tableau suivant.

* Pour plus d'informations sur cette plateforme visiter www.kiva.com ou www.abcmicrofinance.com

Tableau 13 Retraitement au titre des charges de financement

Ajustement pour coût de financement					Calcul
Total des emprunts exercice antérieur	a	114 585 446	0	0	Total des emprunts de l'année précédente
Total des emprunts de l'année en cours	b	219 571 321	114 585 446	0	Total des emprunts de l'année en cours
Moyenne des emprunts exercice en cours	c	167 078 384	114 585 446	0	(a+b)/2
Taux d'intérêt commercial local	d	9%	9%	9%	taux utilisé
Coût des financements au taux commercial	e	15 037 055	10 312 690	0	c*d
Intérêts versés et frais sur emprunts	f	0	0	0	Charges financières du compte de résultat
valeur de l'ajustement pour coûts de financement	g	15 037 055	10 312 690	0	si e sup f e-f, si non 0F

Source : calcul fait avec les données des états financiers

5.1.3 Les ajustements pour l'inflation

La valeur réelle du fonds propre et des immobilisations doit être réajustée en fonction du taux d'inflation au niveau de l'économie nationale.

Tableau 14 Ajustement au titre de l'inflation

Ajustement pour l'inflation		2009	2008	2007	Calcul
Fonds propres, exercice précédent	a	1 172 386 668	768 716 224	768 716 224	Total des fonds propres de l'année précédente
Immobilisations, exercice précédent	b	423834606	681844667	453265320	Total des fonds propres de l'année en cours
Taux d'inflation	c	1,7%	7,2%	1,3%	Taux d'inflation
Charges sur l'ajustement pour l'inflation	d	19 930 573	55 347 568	9 993 311	a*c
Produits sur l'ajustement pour l'inflation	e	7 205 188	49 092 816	5 892 449	b*c
Charges nettes sur l'ajustement pour l'inflation	f	12 725 385	6 254 752	4 100 862	d-e

Source : calcul avec les données des états financiers

5.1.4 Les ajustements pour la subvention

Des ajustements sont effectués pour le compte des subventions reçues (qui viennent gonfler les résultats) par l'institution ces deux dernières années. WAGES a bénéficié de subvention pour 8 368 194 au titre de l'année 2009 et de 24 720 090 au titre de l'année 2008. Le résultat doit subir un retraitement pour avoir la situation sans ces subventions.

5.1.5 Le bilan et le compte de résultat retraités

Ces retraitements susmentionnés ont permis de rendre comparables les informations financières de l'institution avec les états financiers retraités des trois années considérées pour le diagnostic. En ANNEXE2 se trouve ses états de synthèse avec l'évolution des postes sous format et fonction des standards internationaux. La variation du total actif (35% de 2008 à 2009) et des éléments de l'actif (encours de prêt de 48% en 2009 et investissements à long terme de 257%) révèle que l'institution est en plein développement. Il révèle en outre que de gros efforts sont consentis dans la mobilisation des ressources financières surtout celles moins lucratives (2310% et 91% d'augmentations respectives pour les ressources affectées et les emprunts à taux bonifié). Une légère baisse des bénéfices en 2009, mais un important renforcement des fonds propres en général.

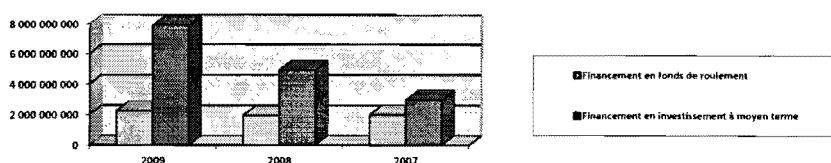
5.2 Le diagnostic des activités et de l'équilibre financier

WAGES pourrait bientôt être classée dans les IMF de grosse taille si le rythme de croissance actuel est soutenu dans le temps ; ses caractéristiques actuelles dépassent celles des IMF de taille moyenne.

5.2.1 Le métier

Afin de le définir, il faut déterminer sur la base des données du portefeuille, les types de financement, les méthodologies utilisées et la clientèle cible réellement servie.

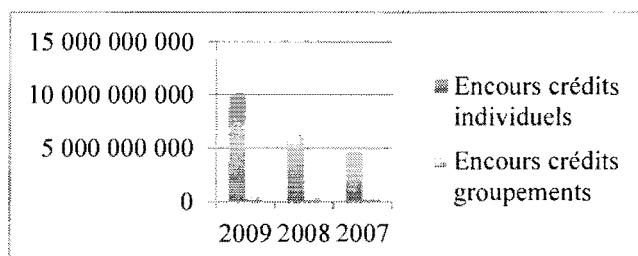
Graphique 5-1 : portefeuille dominant



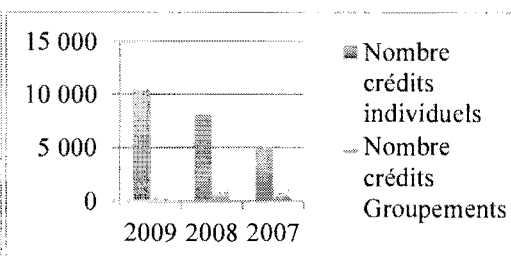
Source : à partir des données du portefeuille de crédit

L'institution tend à financer plus fortement l'investissement (les prêts à moyen et long terme). Alors que le commerce et l'artisanat domine, l'agriculture est moins financé (l'encours en fin 2009 n'atteint pas 0,5% de l'encours total). Quelles est la méthodologie utilisée alors ?

Graphique 5-2: Méthodologie (montant)



Graphique 5-3: Méthodologie (nombres)



Source : sur la base des statistiques du portefeuille de crédit

On peut apercevoir que dans sa tendance à financer les besoins d'investissement de moyen terme surtout (le crédit long terme étant au profit du personnel uniquement), l'institution tend de plus en plus à privilégier les prêts individuels au détriment des prêts en groupe. Pour déterminer la clientèle effectivement servie, je répartirai l'encours de crédit par gamme de clientèles en me servant des critères ci-après, adaptés du cadre défini par le SEEPNETWORK.

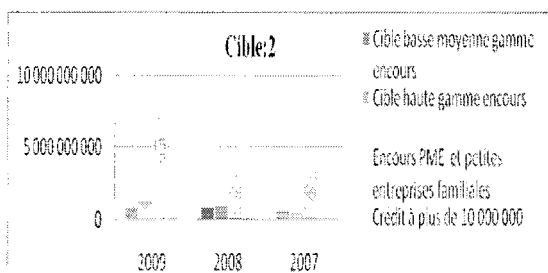
Tableau 15 Critère de segmentation des bénéficiaires de crédit

Cible	Critère au regard du solde moyen de prêt et du RNB	% du Revenu National Brut
Basse et moyenne gamme	Entre 50000 et 500000	22% = E = 44%
Haute gamme : hors pauvreté et exclus	500 000 à 1000 000	219 = E = 439%
PME et petites entreprises exclues	Plus d' 1000 000	= 439%

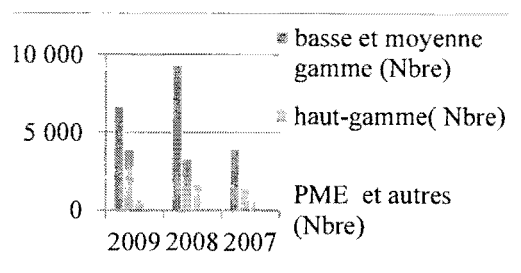
(Source : Adapté du cadre du SEEP NETWORK (2005))

L'étude sur la cible se trouve en dessous.

Graphique 5-4: Cible1



Graphique 5-5 : cible2 (nombre)

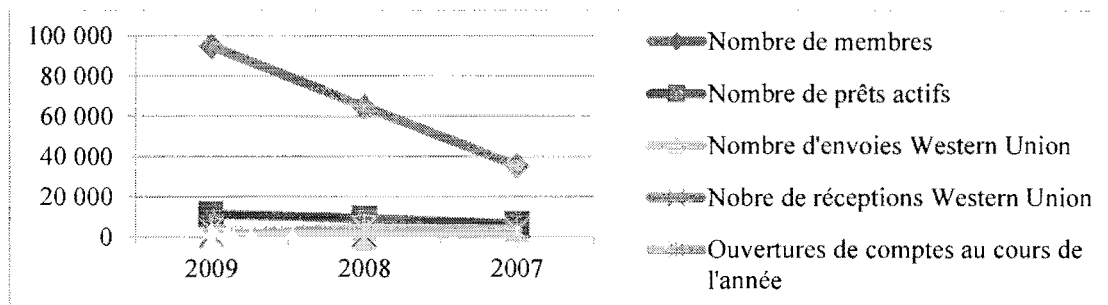


Sources : à partir des données de gestion du portefeuille de crédit

Au Togo où la situation est presque généralisée, en ce qui concerne les IMF de grosse taille, l'institution reste en tête de file (l'encours moyen de WAGES équivaut à 343%, la FUCEC plus grosse SFD est à 229% du RNB/Hbts (MIX b, 2009). Au niveau international, les grosses IMF en moyenne n'atteignent pas 80% du RNB/Hbts.

5.2.2 L'évolution des Opérations

Graphique 5-6: évolution de la clientèle et des opérations



Source : à partir des statistiques du service opérations et du rapport d'activité

Bien que le nombre de membres soit en forte progression, les autres opérations à l'exception du crédit contribuant à la marge évoluent faiblement.

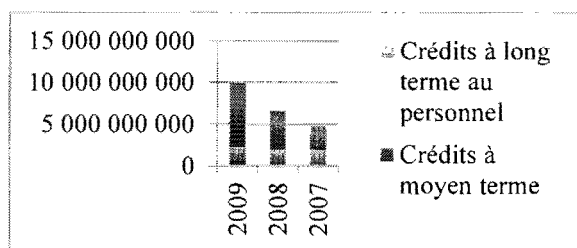
Graphique 5-7: calcul de la rétention client



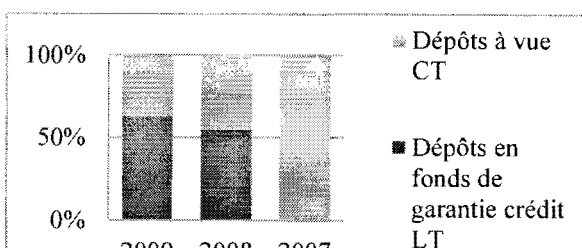
Source : à partir des données de statistiques de gestion clientèle (obtenues sur le terrain)

La rétention sans le non renouvellement de crédit est assez bonne et s'est améliorée en 2009.

Graphique 5-8 : structure des prêts



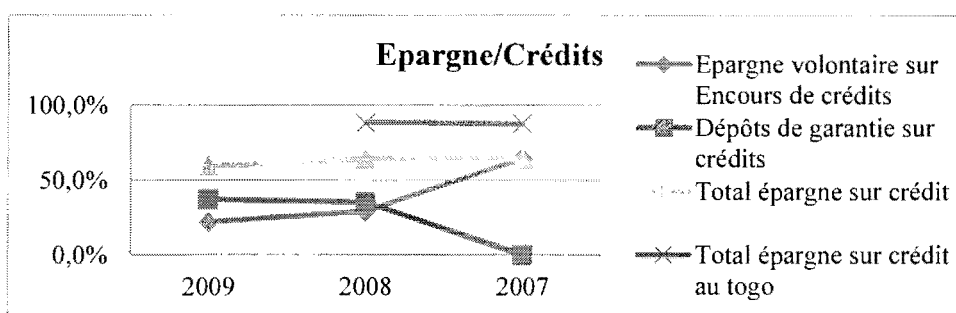
Graphique 5-9 : structure des dépôts



Source : à partir des statistiques de l'état de stratification du portefeuille

Les emplois à long terme augmentent plus vite que les ressources de mêmes types.

Graphique 5-10: Rapport Épargne / crédit



Sources : à partir de l'état de stratification du portefeuille (crédit et épargne)

L'institution tendrait (ou privilégierait) plus à avoir recours au marché financier bien que le marché soit très favorable à la collecte de l'épargne.

5.2.3 L'équilibre financier

Elle est faite sur la base de l'équilibre général du bilan (entre emplois et ressources de même nature). Les données n'existent pas pour étudier la variation des flux de trésorerie.

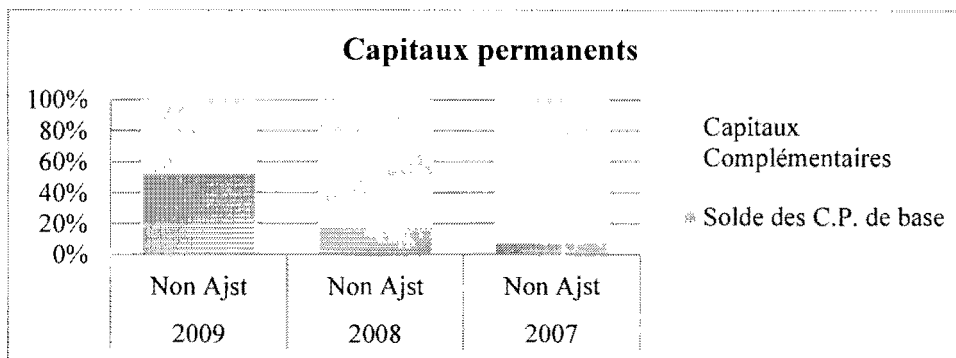
Tableau 16 Bilan en %

ACTIF	2009	2008	2007	PASSIF	2009	2008	2007
Disponibilités	4%	8%	4%	Opérations avec la clientèle	52%	52%	54%
Opérations avec la clientèle	89%	81%	84%	Emprunts et dettes	34%	35%	33%
Prise de participations et investissements	4%	3%	4%	Fonds propres total	9%	9%	8%
Immobilisations	3%	8%	7%				

Source : à partir des états financiers de WAGES (le bilan)

- Pour les opérations avec la clientèle, WAGES reste prêteuse nette en capitaux (l'écart représente 37% du total actif en 2009, 30% en 2008 et 31% en 2007).
- En ce qui concerne les opérations avec les partenaires financiers, elle reste emprunteuse nette en capitaux (différence de 30% du total actif en 2009, 32% en 2008 et 29% en 2007).

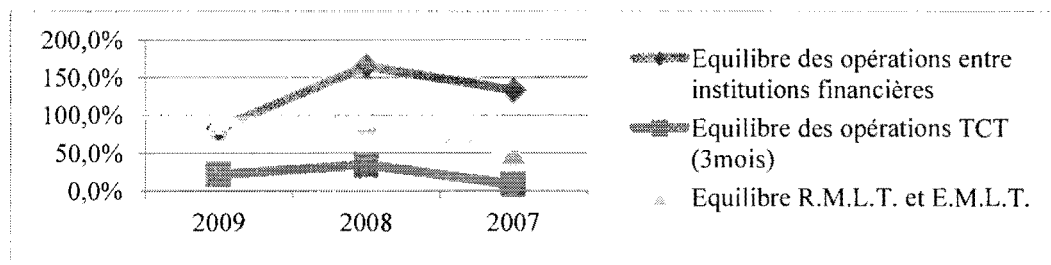
Graphique 5-11 : Capitaux permanents



Source : à partir des états financiers (le bilan)

Le solde des capitaux permanents connaît une forte progression en 2009.

Graphique 5-12 Équilibrant du bilan



Source : sur la base des données des états financiers

Les opérations avec la clientèle sont proches de l'équilibre, entre 2008 et 2009, tandis-que l'équilibre des opérations entre institutions financières s'est détériorée en 2009. La situation reste entrevoir que l'IMF vit effectivement des tensions de trésorerie répétitives qu'elle essaie de couvrir tant bien que mal avec des secours en trésorerie.

La forte croissance des capitaux permanents, et l'instabilité financière continuellement préoccupante, remettant en cause l'efficacité de la gestion actif-passif, sont les constats faits à ce stade et sur lesquels reviendra l'analyse plus en détail.

5.3 Les résultats du diagnostic des risques

Il s'agit ici de présenter le niveau de risque encouru par type de risque et de présenter le dispositif mis en place pour la gestion et la maîtrise du risque.

5.3.1 Le risque de contre partie

Le profil du risque, la qualité des emprunteurs, la division du risque et le dispositif administratif et opérationnel mis en place pour maîtriser le risque de crédit sont les aspects étudiés dans cette partie du diagnostic du risque de crédit. En voici les résultats.

5.3.1.1 Le profil du risque

Une clientèle haute gamme est plus aguerrie des notions de gestion de crédit et ainsi implique moins de risque de défaut en fréquence, mais chaque défaut par cette dernière engendre de grosses pertes, surtout si les montants accordés sont assez élevés comme dans le cas de WAGES. La clientèle est multiple agences, avec l'absence de centrale d'échange d'information financière, dans un environnement socio-économique devenant défavorable, on note la présence quasi permanente de risque de surendettement dont l'un des corollaires est la brusque détérioration du portefeuille global et d'importantes pertes. On y ajouterait l'ingérence politique, qui provoquerait un effet de contamination rapide entre emprunteurs.

5.3.1.2 La qualité des emprunteurs

Tableau 17 ratios de qualité des emprunteurs

	2009		2008		2007	
	Non Ajusté	Ajusté	Non Ajusté	Ajusté	Non Ajusté	Ajusté
Taux de créances douteuses	1,50%	1,50%	2,67%	2,67%	3,38%	3,38%
Taux de provision des créances douteuses	24,8%	67,9%	26,6%	71,0%	30,1%	50,8%
Charges du risque	52,6%	95,8%	41,3%	85,6%	37,6%	58,3%
Le coût du risque	5,4%	10,0%	7,2%	15,1%	8,3%	12,9%
PAR 30	5.77%		5.87%		4.01%	

Source : à partir des données des états financiers

Il faut prendre avec réserve l'amélioration de la qualité des emprunteurs (taux de créances douteuses) car WAGES considère saint les prêts rééchelonnés et les refinancements, et ne provisionne pas assez les prêts. Le coût de risque est plus que la moyenne (> 5%).

5.3.1.3 La division du risque

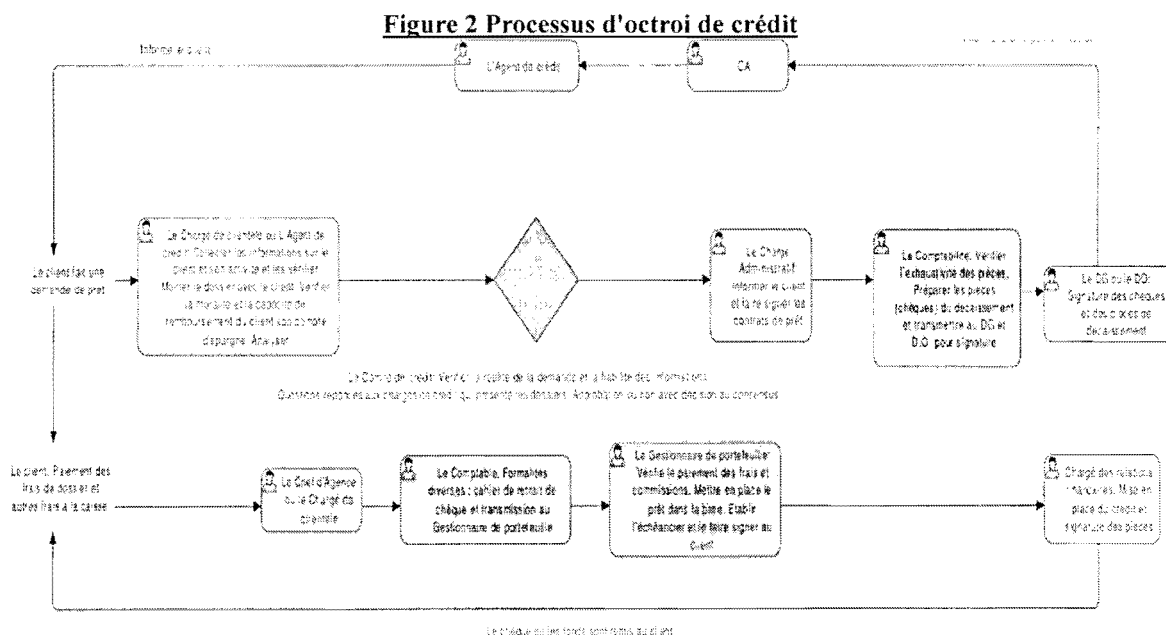
L'institution perdrait prêt de 5% de ses Fonds Propres en cas de défaut d'une seule signature (la norme pour les SFD en zone UEMOA est de 1%).

5.3.1.4 Le dispositif de contrôle et de maîtrise du risque de crédit

L'étude porte sur le processus d'octroi de crédit et les autres dispositifs.

5.3.1.5 Le dispositif d'octroi de crédit

Le manuel décrit le processus d'octroi de crédit comme suit :



Source : schéma élaboré à partir de la description du manuel d'octroi de crédit

5.3.1.6 Les autres contingents

Pour réduire le risque de sélection adverse et d'aléa moral, l'institution a mis en place un ensemble de mesures de contingence complémentaires dont,

- Les contre vérifications effectuées par les Agents administratifs sur les dossiers de crédit à soumettre par les Agents de crédit.
- La prise en compte d'une brève analyse financière dans le dossier de crédit portant sur les revenus et la capacité de remboursement du client (souvent il s'agit de la trésorerie nette obtenue de la différence entre les revenus et les dépenses du client).
- La caution personnelle à coté de toute autre forme de garantie

5.3.2 Le risque de liquidité

En considération des limitations prévues pour la transformation des dépôts, seul 22% des dépôts à vue collectés par WAGES sont couverts par l'ensemble des disponibilités (en caisse et la banque). Les normes sont de 25%.

Tableau 18 Liquidité générale

	2009	2008	2007
Actif disponible	1 205 371 759	1 282 691 174	826 717 048
Disponibilités en caisse et à la banque	493 343 518	698 709 262	265 035 984
1/4 de l'encours de prêt à CT	563140369	488749213	499637010,5
Intérêts courus non échus	15890418	0	0
Les autres comptes à recevoir	132997454	95232699	62044053
Passif Exigible	1 894 094 905	1 668 026 150	1 968 578 946
50% des DAV	1 126 165 273	1 000 400 375	1 603 742 278
dettes à TCT auprès des IF	500 000 000	400 000 000	150 000 000
Intérêts échus	42 346 052	68 885 993	20 604 821
Comptes créditeurs à recevoir	84 798 488	76 552 479	69 322 594
Part (1/4) des dépôts de garantie liés au 1/4 des prêts à CT	140 785 092	122 187 303	124 909 253
Ratio de solvabilité à TCT	63,6%	76,9%	42,0%

Source : Calcul fait à partir des données des états financiers

La solvabilité à très court terme (trois mois) reste insuffisante. La FUCEC au Togo en 2008 dépassait 110%.

- WAGES a une très bonne qualité de signature auprès des banques et institutions financières locales. Les importants concours financiers en sont les manifestations ;
- Le dernier Rating effectué par MICROFINANZA¹, remontant à 2007 et qui attribuait la note B+ (Microfinanza, Rapport de Rating WAGES, 2007) à l'institution faisait déjà des remarques au sujet de la gestion financière et du risque de liquidité ;
- Les seules dispositions en matière de gestion de liquidité et de trésorerie ont rapport au convoyage de fonds et la limitation des encaisses au niveau des guichets et caisses.

5.3.3 Le risque de solvabilité

- La structure financière de l'institution.

Tableau 19: Structure financière

	2009		2008		2007	
	Non Ajusté	Ajusté	Non Ajusté	Ajusté	Non Ajusté	Ajusté
FP total/Actif total	9,78%	13,58%	13,69%	12,87%	12,91%	13,63%
FP net/ Actif net	13,8%	13,0%	13,4%	12,6%	12,4%	13,1%
FP Total/Actif-Disponibilités	15,0%	14,2%	14,9%	14,0%	13,5%	14,3%
Dettes/Actif	85,6%	86,1%	86,3%	87,1%	87,1%	87,6%
Dettes/FP Total	9	6	6	7	7	6

Source : calcul fait avec les données issues des états financiers

- Le ratio d'adéquation du capital (mac Donough).

¹ Le rapport de rating Microfinanza 2007 est accessible sur themix.org ; voir analyse institutions de microfinance

Tableau 20 Ratio d'adéquation du capital

	2009		2008		2007	
	Non Ajusté	Ajusté	Non Ajusté	Ajusté	Non Ajusté	Ajusté
FP	1 073	971	781	700	465	504
FP de base	1 081	979	769	688	478	516
Subventions	67	67	41	41	23	23
-Prise de participation	35	35	10	10	10	10
- Moins-values	41	41	19	19	27	27
Actif net pondérés	11 167	11 101	7 999	7 918	5 730	5 696
+20% des comptes en banque	84	84	132	132	40	40
+100% encours +DAT (pour garantie financement)	10 510	10 445	7 090	7 008	5 175	5 140
+100%intérêts et comptes d'opérations diverses	149	149	95	95	62	62
+100% des immobs. nettes+ titre immobil. (garantie de financement)	424	424	682	682	453	453
CAR (RAL)	9,61%	8,75%	9,76%	8,85%	8,12%	8,84%

Source : calcul sur la base des données des états financiers

La capitalisation est insuffisante. Le niveau d'endettement est assez élevé et le levier de dettes en est détérioré ; ce qui réduit les capacités d'attraction de financement.

- En cas de difficulté financière et d'insolvabilité, WAGES ne pourra compter sur son actionariat pour des influx de fonds frais ;
- WAGES n'est pas dépendant de subventions même si elle bénéficie de quelques subventions du CIDR dans le cadre du financement du monde rural et autres. Les projets notamment le PSAEG et le WSM-UE contraignent à des bonifications de taux d'intérêts et d'autres allègements de conditions aux clients, qui pourraient à la longue impacter sur ses orientations stratégiques et sa solvabilité ;
- En cas de difficultés, WAGES qui occupe une position préférentielle dans le tissu financier au Togo, pourra bénéficier d'un plan de redressement par l'administration publique comme cela a été le cas de l'institution de microfinance IDH.

5.3.4 Le risque de marché : Le risque de taux d'intérêt et de change

WAGES utilise un système de « pool unique » pour l'allocation de ressources. En 2009, l'institution facture cent franc (100f) de prêt à vingt franc quinze (20,15f), alors qu'elle a acquis les ressources permettant de financer ces 100f, à 3,2f puis dépense 14,2f (non ajusté) pour gérer ces 100 f. L'institution a baissé courant 2009 son taux d'intérêt de 2% mensuel à 1,5% mensuel. Elle a en outre opéré des bonifications sur le taux d'intérêts de 1,5% à 1,25% pour le projet avec le CIDR et à 0,75% pour le PSAEG. Cette modification a des effets négatifs sur la rentabilité et le rendement du portefeuille qui s'affaiblit.

5.3.5 Le risque de vision et de dérive de mission social (Réputation)

L'institution a fait quelques réalisations allant dans le sens de la responsabilité sociale envers l'environnement. La construction d'unité de transformation agro-alimentaire à Tchévié en 2007, l'aménagement du bassin de pisciculture à Abobo en 2008 et la participation à la construction d'une salle d'alphabétisation fonctionnelle en 2010 sont des exemples même si WAGES en fait que peu de communication sur ces réalisations. Aucun dispositif par contre pour la gestion des performances sociales. Une dérive de ciblage avec une priorité accordée de plus en plus à la clientèle haute gamme et une absence de contingents contre le financement des activités impactant négativement sur l'environnement sont les points faibles de la gestion des performances sociales.

5.3.6 Le risque opérationnel et le contrôle interne

Après une prise de connaissance de l'environnement de contrôle interne, je vais évaluer le dispositif de contrôle interne dans son efficacité à identifier, mesurer, traiter et piloter les risques liés aux activités de l'institution pour l'atteinte des objectifs fixés dans ce cadre. Le tableau ci-après, qui est confectionné sur la base de l'analyse des documents administratifs et de gestion comme les rapports de contrôle interne, les manuels de procédure et des entretiens avec les organes en charges du contrôle interne, en dresse le portrait.

Tableau 21: évaluation du système de contrôle interne de WAGES

Résultats de l'analyse du système de contrôle interne pour la période				
Rubrique	Champs d'étude		Vérification de	Observations
Actions Préventives sur les comportements	Régulation des comportements	Procédure	Manuel	(- - -) en cours d'élaboration
		Régulation cognitive	Renforcement des compétences formation	(-) faible compétence (pas de formation spéciale). apprentissage sur le terrain
		Incitations	Incitation financière et non	(-) faible
		Discipline	Sanction	(-) non formalisée
		Renforcement des procédures	amendement au manuel	(- -) Aucun écrit bien que les pratiques s'améliorent
		Arrangements organisationnels	Dispositions organisationnel	(-) Faiblesse : non rattachement de l'audit au CA, actions dispersées
	Contrôle	Modalité des contrôles	Contrôle comme outils de détection	(+) non circonscrit à toutes les activités et peu professionnel
			Contrôle comme outils de prévention (Présence des structures d'appui)	(+) un département ACI s'occupant de l'audit et du CI
		Organisation des contrôles	Auto contrôle	(+) faible
			Contrôle interne	(+) Champ limité et insuffisant
		Contrôle Externe par le Commissaire aux comptes	(++) Certification des comptes toujours effectuée chaque année par le KEKAR	
		Audit Externe par autres	(+) Audit Extrême	
		Contrôles effectués par les organes de supervision (CASIMEC BCEAO)	(+) Effectué au moins une fois l'an	
Dispositif technologiques préventifs	Automatisation	Changement de système de gestion	(-) faible suivi du processus.	
Dispositifs réparateurs	Financiers	Régulation financière	Couverture par les fonds propres	(-) aucun
		Provisions	Couverture des risques par provision	(-) faiblement, les risques de défaut de paiement
		Refinancement	Refinancement	(-) aucun
		Assurance	Assurance des fraudes	(--) non
		Assurance des événements externes	(+) perte de fonds lors des transports seulement	

Légendes : (---) très grandes insuffisances ; (-) grandes insuffisances (-) insuffisant ; (+) Existe ; (++) Existe et est efficace

Source : Moi-même

5.3.7 Le risque légal, réglementaire et de sécurité

En dehors de quelques dossiers à la justice concernant deux ex employés de l'institution et des clients en impayé, certains contrats de bail, il n'y a pas de risque légal majeur. Dispositifs de sécurité satisfaisants excepté le manque de plan d'évacuation et de détecteurs mobile pour les collecteurs. En ce qui concerne le respect des normes réglementaires, le tableau ci-après dresse les ratios prudentiels de la BCEAO.

Tableau 22: respect des normes réglementaires

RESPECT DES NORMES REGLEMENTAIRES

NOM	2009%	NORMES	INTERPRETATION
Limitation des risques portés par une institution ¹	96%	≤200%	Excellent
Couverture des Emplois MLT par les ressources MLT	91,53%	≥ 100%	insuffisant
Limitation des prêts aux dirigeants	2%	< 10%	Excellent
Limitation des risques sur une seule signature	4%	< 5%	Bon
Norme de liquidité	79,70%	100%	insuffisant
Limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit	-	< 5%	-
Constitution de réserves générales	14%	< 15%	insuffisant
Norme de Capitalisation	13,6%	≥ 15%	insuffisant
Limitation des prises de participation	2%	≤ 25%	Excellent

Source : à partir des données des états financiers

5.4 Le diagnostic de la rentabilité

Voici pour commencer l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion.

5.4.1 Les soldes de gestion

Le tableau ci-après en dresse la liste.

¹ Non compris les engagements donnés.

Tableau 23: soldes intermédiaires de gestion (en million de francs CFA)

	2009		2008		2007	
	Non ajust	Après ajust	Non ajust	Après ajust	Non ajust	Après ajust
PNB	<i>1 488,2</i>	<i>1 460,4</i>	<i>1 059,5</i>	<i>1 042,9</i>	<i>766,6</i>	<i>762,5</i>
Frais de gestion	<i>1 134,1</i>	<i>1 134,1</i>	<i>722,8</i>	<i>722,8</i>	<i>573,6</i>	<i>573,6</i>
RBE	<i>354,1</i>	<i>326,3</i>	<i>336,7</i>	<i>320,1</i>	<i>193,0</i>	<i>188,9</i>
Coût du risque	<i>80,1</i>	<i>145,9</i>	<i>76,0</i>	<i>157,6</i>	<i>63,3</i>	<i>98,1</i>
RE	<i>274,0</i>	<i>180,5</i>	<i>260,7</i>	<i>162,5</i>	<i>129,7</i>	<i>90,8</i>
R. HAO	<i>30,1</i>	<i>30,1</i>	<i>5,3</i>	<i>5,3</i>	<i>42,3</i>	<i>42,3</i>
Subvention	<i>8,4</i>	<i>8,4</i>	<i>24,7</i>	<i>24,7</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
RN	<i>312,4</i>	<i>218,9</i>	<i>290,7</i>	<i>192,5</i>	<i>172,0</i>	<i>133,1</i>

Source : à partir des états financiers

L'étude sur la formation du résultat révèle que le PNB reste positif, et connaît une forte croissance de 2008 à 2009 (plus de 40%) en dépit d'une baisse du taux nominal de 0,5% en 2009. Les frais de gestion annuels consomment entre 70% et 80% du PNB annuel alors que le coût du risque en consomme entre 5% et 8%. Les revenus hors activités financières restent assez forts, avec une contribution d'environ 10% en 2009. Le résultat hors subvention reste positif avec une croissance annuelle de 25,5% (données ajustées) de 2008 à 2009.

5.4.2 La rentabilité par activité et géographique

Il faut étudier la contribution de chaque activité à la rentabilité globale de l'institution. Après quoi sera faite l'étude de la rentabilité par les centres de profit qui permettra également d'apprécier l'opportunité de l'expansion en termes de rentabilité. Cela exige une répartition des charges qui sera faite avec la méthode du Direct Costing.

Tableau 24 : Répartition des charges par Activité

Répartition des charges par types d'activité						Clés de répartition des charges par type d'activité						
	Crédit	Bq et IMF	Opéra. WU	Ventes Doc.	Opéra. Epargne Tontine	TOTAL	Crédit	Bq et IMF	Opéra. WU	Ventes Doc.	Opéra. Epargne Tontine	TOTAL
Nbre d'opérations							11 909	11	1 413	11 909	24 232	49 474
CF ¹	289,3	21,1	0,5	0,0	0,0	311,0	88,8	3,0	0,1	3,1	5,0	100,0
FG ²	942,5	0,0	1,0	14,9	175,8	1 134,1	83,10%	0,0003%	0,085%	1,310%	15,50%	100%

Source : personnelle sur la base des données des états financiers

Tableau 25 : Répartition des charges par type de prêt

Clés de répartition des charges par type de prêt						Répartition des charges par types de prêt						
	Crédits à 1,5%	Crédits à 1,25%	Crédit à 0,75%	Crdt Res Subvtnées	Prêts au personnel	TOTAL	Crédits à 1,5%	Crédits à 1,25%	Crédit à 0,75%	Crdt Ress Subvtnées	Prêts au personnel	TOTAL
Subventions	95,60%	-	0,88%	2,72%	0,80%	1,00%	6,2620	1,8182	0,05	0,1783	0,0524	8,3682
Encours brut prêt	9650,19791	80,41	88,44	274,72	80,75	10174,52						
Encours Souffrance	152,263126	0	0	0,00	0,00	152,26						
CF ³	96%	1%	1%	1,90%	1%	100%	276,8	2,287	2,515	5,494	2,296	289,3
FG	95%	1%	1%	3%	1%	100%	893,9	7,449	8,193	25,447	7,479	942,5
CR	100%	0%	0%	0%	0%	100%	80,12	0,00	0,00	0,00	0,00	80,12

Source : calcul fait avec les données des états financiers

¹ Les charges financières pour les opérations entre institutions financières sont les intérêts sur emprunts à moins d'1 an et 10% des commissions et frais bancaires. En ce qui concerne les opérations W.U., nous avons pris 4% (taux d'intérêt sur épargne) du douzième des ressources effectivement sorties (les réceptions moins les envois plus les disponibilités sur caisse WU au début 2009). Nous supposons que les activités d'épargne « tontine » et de vente de documents n'occasionnent pas de frais financiers, ce qui renvoie tout le reste des charges financières aux opérations (de crédit) avec la clientèle.

² Les Frais de gestion sur épargne tontine sont les plus importants car cette activité consomme assez de ressources humaines (93 collecteurs contre et 4 gestionnaires 98 chargés de prêt) un local séparé et des équipements de bureau. Les frais de confection des documents vendus sont inclus dans les frais de gestion d'où l'estimation ici.

³ Les charges financières et les frais de gestion sont calculés pour chaque type de prêt proportionnellement aux encours. Pour les prêts à partir de ressources subventionnées, la charge financière prise est de 2% (frais d'envoi de fonds pour remboursement des refinancements) l'encours brut de prêt.

Tableau 26 Analyse de la rentabilité par activité (en million de francs cfa)

	Opérations avec la clientèle							Total	Banques et IMF	Opérations Western Union	Vte docs: Conseil en Gestion à la clientèle	GENERAL
	Crédit à 1,5%	Crédit à 1,25%	Crédit à 0,75%	Crédit Ressources Subventio.	Prêts au personnel	Epargne tontine	Autres Intérêts					
PNB	1 412,8	-0,6	-1,2	18,1	0,5	57,4	32,0	1 486,9	-0,1	1,3	23,0	1 511,2
Frais de gestion	893,9	7,4	8,2	25,4	7,5	175,8		1 118,3	0,003	1,0	14,9	1 134,1
RBE	518,9	-8,1	-9,4	-7,3	-7,0	-118,4		368,7	-0,1	0,3	8,2	377,1
Coût du risque	80,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		80,1	0,0	0,0	0,0	80,1
RE	438,7	-8,1	-9,4	-7,3	-7,0	-118,4		288,6	-0,1	0,3	8,2	297,0
RHAO	6,7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0		7,0	0,0	0,0	0,0	7,0
Subvention	6,3	1,8	0,1	0,2	0,1	0,0		8,4	0,0	0,0	0,0	8,4
RN	451,7	-6,2	-9,3	-7,0	-6,9	-118,4		304,0	-0,1	0,3	8,2	312,394
FP Total alloué	1 389,8	11,6	12,7	39,6	11,6	133,2		1 598,6	39,3	13,1	14,2	1 665,2
ROE	0,3	-0,5	-0,7	-0,2	-0,6	-0,9		0,2	-0,002	0,0	0,6	0,2

Source : à partir des données des états financiers (voir répartition des charges précédemment)

Les prêts à 1,5% contribuent pour plus de 95% au produit net bancaire des opérations avec la clientèle, et plus de 141% au RBE, puis plus de 161% au RE. Les activités de crédit ordinaires à 1,5%, de transfert d'argent, et la vente de documents sont les seules qui rapportant un rendement (ROE) positif. Dans la suite sera faite l'étude sur la rentabilité géographique.

Tableau 27 : Analyse de la rentabilité géographique en millions de francs (Avec Répartition des FG et des autres Pds. suivant le niveau d'activité)

	ADIDO GOME	AKODESEWA	BAGUIDA	HEDZRAWOE	SOKODE	AGBODRAFO	ATAKPAME	AGOE	LOME	TSEVIE	GENERAL
PNB ¹	180,51	-0,01	3,50	39,32	73,69	30,48	1,81	120,29	954,05	84,51	1488,16
Frais de gestion ²	168,67	121,14	61,34	138,64	61,52	25,96	7,05	95,07	353,88	100,80	1134,08
RBE	11,84	-121,15	-57,84	-99,32	12,17	4,52	-5,25	25,22	600,17	-16,29	354,07
Coût du risque	7,68	-1,15	-0,83	-2,26	4,06	1,79	0,00	1,39	68,46	0,98	80,12
RE	4,16	-120,01	-57,01	-97,06	8,11	2,73	-5,25	23,83	531,71	-17,27	273,95
RHAO	3,61	2,26	1,26	2,75	1,35	0,70	0,61	2,73	13,01	1,80	30,07
Subvention ³	0,97	0,70	0,35	0,80	2,17	0,15	0,04	0,55	2,04	0,58	8,37
RN	8,74	-117,05	-55,40	-93,51	11,63	3,58	-4,60	27,11	546,77	-14,88	312,39
FPN Total alloué ⁴	247,66	177,88	90,07	203,56	90,33	38,11	10,35	139,60	519,61	148,01	1665,19
ROE	0,04	-0,66	-0,62	-0,46	0,13	0,09	-0,44	0,19	1,05	-0,10	0,2

Source : à partir des données des états financiers

Les agences de Lomé, d'Agouè, d'Agbodrafo, de Sokode et d'Adidogomé constituant la moitié des agences de WAGES produisent un résultat net positif. Ce sont les résultats produits par ces agences qui absorbent les déficits engendrés par les autres agences avec une majeure contribution de l'agence de Lomé qui à elle seule contribue au RN à plus de 175%. Parmi les agences de la ville de Lomé (dont 3 sur 6 sont rentables) se trouvent AKODESEWA avec une perte de plus de 117 millions constituant 37,5% du RN.

¹ Le PNB est obtenu en imputant aux produits de chaque agence (selon le compte de résultat produit par la DFC) les charges financières réparties proportionnellement aux encours de prêt de chaque agence

² Ils incluent les autres reprises de provision non liées aux mauvaises créances et sont au même titre que le coût de risque et les résultats HAO répartis proportionnellement aux encours de prêt.

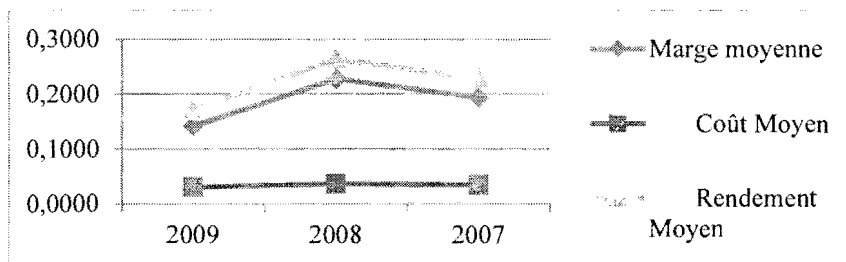
³ Les subventions sont réparties proportionnellement aux encours en ce qui concerne les subventions communes, alors que les subventions exceptionnellement accordées aux activités en relation avec le partenariat entre le CIDR et l'institution sont attribuées à l'agence de SOKODE uniquement (agence de pilotage de ce projet)

⁴ Les Fonds Propres sont alloués en proportion de l'encours de prêt de chaque agence

Cette situation justifie la diversification géographique amorcée probablement à cause du niveau de saturation des activités en centre-ville. Les agences péri urbaines rassemblées (Baguida et Agbodrafo) dégagent une perte nette. En ce qui concerne les agences du centre, qui ouvrent sur le Nord, elles dégagent un profit net d'environ 7millions, mais un coût de risque déjà assez élevé par rapport à l'encours.

5.4.3 La marge moyenne

Graphique 5-13 Marges moyennes sur opérations avec la clientèle



Source : à partir des données des états financiers

Le coût financier moyen connaît une légère baisse. Ceci est dû aux fonds subventionnés obtenu sur internet (KIVA, BABYLOAN etc...). On en conclu que l'institution fait encore beaucoup recours aux emprunts commerciaux et que la proportion des fonds subventionnés est encore loin de permettre à l'institution de se passer des emprunts à taux commercial. On pourrait en déduire que les frais financiers sur les ressources collectées s'accroît beaucoup plus que par le passé alors que la facturation baisse (voir étude sur le risque de taux).

5.4.4 Les ratios de performances

Bien qu'il existe d'innombrables ratios d'analyse de performance, certains ratios servent plus précisément à l'analyse de la rentabilité.

5.4.4.1 La rentabilité de l'exploitation

Elle évalue la rigueur dans la gestion avec le coefficient d'exploitation.

Tableau 28: Calcul du coefficient d'exploitation

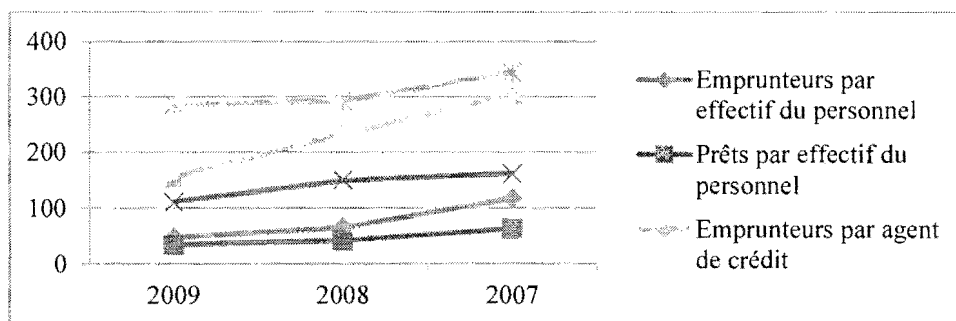
	2009		2008		2007	
	Non Ajusté	Ajusté	Non Ajusté	Ajusté	Non Ajusté	Ajusté
Coefficient d'exploitation	76,2%	77,7%	68,2%	69,3%	74,8%	75,2%

Source : moi-même à partir des données des états financiers

Ce ratio qui traduit la rigueur dans la gestion de la rentabilité était bon en 2008, alors qu'en 2007 et 2009, il est insuffisant (on s'attend le plus souvent à un taux de 65%). On constate une forte croissance des frais généraux en 2009 (56,9% contre seulement 26% de 2007 à 2008) ; l'encours de prêt a connu 48% d'augmentation.

5.4.4.2 La productivité et la rentabilité des agents

Graphique 5-14 Productivité par agent

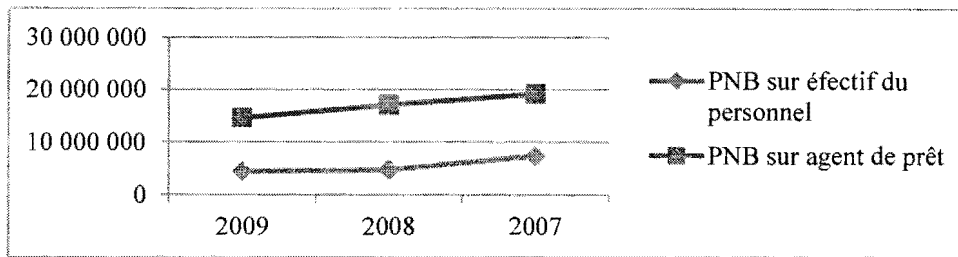


Source : à partir des données statistiques de la gestion du portefeuille

Il y a une baisse continue de productivité de 2007 à 2009 aussi bien par les agents de crédit que tout le personnel bien que la productivité soit déjà basse en 2007. La moyenne des IMF de taille moyenne gère 132 emprunteurs et 125 prêts par personnel puis 254 emprunteurs et 254 prêts par chargé de crédit¹. Le personnel augmente assez vite, mais le personnel administratif augmente plus vite (le ratio de distribution du personnel passe de 39% en 2007 à 31% en 2009 étant en baisse en 2008 où il était de 28%). Voyons à présent ce que rapporte un agent à l'institution.

¹ Les statistiques sur le secteur sont tirées du benchmark du MIX, www.themix.org

Graphique 5-15 Rentabilité par agent

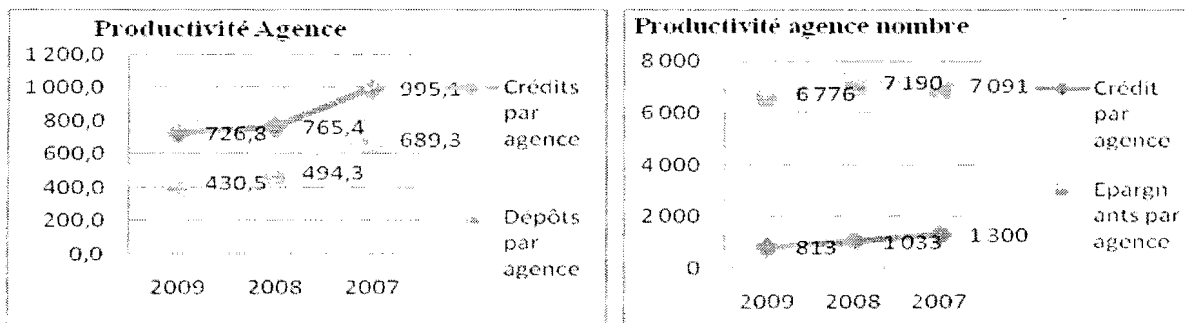


Source : à partir des données des états financiers et du rapport d'activité

Un agent de crédit gère moins de cent million d'encours de prêt. La rentabilité par agent est en baisse également.

5.4.4.3 La productivité des agences

Graphique 5-16 Productivité des agences (valeur) **Graphique 5-17 Productivité des agences (nombre)**



Source : à partir des statistiques de gestion de portefeuille et du rapport d'activité

Après la chute drastique de 2008 avec l'ouverture de nouvelles agences, on aperçoit un léger redressement de la productivité des centres de profit en 2009.

5.4.4.4 Les ratios de rentabilité globale (exercice 2009)

Tableau 29: Ratios de rentabilité

	2007	2008	2009
ROA	2.88%	4.07%	2.95%
ROE	21.24%	30.44%	25.60%

Source : à partir des données des états financiers

Les rendements sur actif et fonds propres ont connue de baisse après la monté de 2008. WAGES a plus besoin de capitalisation pour supporter sa croissance et renforcer ses capacités de mobilisation de ressources qui depuis connaissent d'importantes baisses suite à la forte croissance. Suivra, l'étude de la création de valeur, l'un des indicateurs les plus pertinents dans le domaine financier pour juger des capacités de l'IMF à créer de la valeur. L'indicateur permettra de placer l'institution dans le contexte d'institution à statut et propriété privée.

5.4.5 La création de la valeur (méthode économique)

Tableau 30:Création de valeur

	Coût FP =O	Coût FP=Coût Risque	Coût FP =Rémunér ation FP à 5%	Coût FP =Rémunérati on FP à 10%+ coût Risque
Coût moyen des capitaux	0,034	0,040	0,038	0,045
Rendement Économique	0,026	0,026	0,026	0,026
Création de valeur en millions de Frs	-96,754	-171,162	-147,042	-221,450

Source : à partir des données des états financiers (méthode de l'EVA)

Le rendement économique à lui seul n'est pas suffisant pour couvrir le coût des capitaux investis. Ce qui rejoint notre affirmation d'une insuffisance de capitalisation.

Le constat général est que l'institution est que la structure financière perd peu à peu de sa solidité et entraine un déséquilibre du bilan. Alors que la capacité d'attraction de dettes diminue (levier de dette en augmentation), et que les tensions de liquidité s'accroissent, c'est la solvabilité qui commence à en subir les coups. Le niveau de rentabilité global reste assez bon malgré la baisse de taux d'intérêt. Cette rentabilité n'est néanmoins pas généralisée à tous les produits encore moins à tous les centre de profit. La vulnérabilité aux risques de l'institution augmente assez vite et les pertes à subir seront assez lourdes, alors que le dispositif reste encore à un état embryonnaire. Tels sont les constats à analyser plus en profondeur dans la suite.

Chapitre 6. L'ANALYSE DES RESULTATS, SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

Les différentes analyses suivantes permettront d'apprécier les résultats. Elles s'accrocheront sur les constats faits en haut. Une synthèse des opportunités, menaces, faiblesses et forces sera apportée et d'éventuelles recommandations faites.

6.1 L'analyse des résultats

Les constats faits sont regroupés en quatre points dont l'analyse se présente comme suit :

◆ **Un faible dispositif de contrôle interne et de gestion des risques causerait une brusque détérioration de la qualité du portefeuille de crédit et d'importantes pertes pour l'institution**

Dans un contexte d'inexistence de manuel de procédure de contrôle interne, et de non application parfaite des procédures (de crédit par exemple avec les comités de crédit qui se traduit souvent par juste des appositions de signatures par les membres), auquel s'ajoute une faible prudence et de mesure de contingent en gestion de portefeuille de crédit, le profil du risque étant élevé au même titre que le risque pays, on pourrait en déduire d'une insuffisance de mesures visant à lui éviter la situation de crise de 2000. Il est à noter que les agents de crédit dont la mobilité est très forte au sein de l'institution, reçoivent peu de formation (souvent autodidacte avec l'aide de leur chefs hiérarchiques immédiats) avant leur déploiement dans les agences. Le dispositif de détection et d'élimination des risques de sélection adverse et d'aléa morale est plus fragile que ne laissent apparaître les ratios dont le fort accroissement du portefeuille de crédit contribue à améliorer. A cela s'ajoute éventuellement le risque pays et l'implication politique qui pourrait naître de la coopération dans le cadre des projets subventionnés par le gouvernement. Le portefeuille à risque 30 jours (PAR30) qui est de 4,1% en 2009, et pour lequel les prêts rééchelonnés ne sont pas inclus, pourrait passer à plus de 10% à fin 2010 si rien n'est fait.

◆ **La structure financière révèle un niveau de capitalisation insuffisant, un faible levier financier et un déséquilibre partiel du bilan**

En dépit de l'importance des capitaux permanents, la croissance des besoins en financement contraint l'institution à fortement accroître ses dettes et à réduire ainsi ses capacités d'attraction de financement sur le marché financier. Les responsables comptent beaucoup plus sur les financements via les plate-forme de solidarité financière comme KIVA au point même de ralentir les efforts dans la mobilisation de l'épargne des membres bien qu'une dérive de mission pourrait réduire ses aptitudes à bénéficier de tels avantages.

Le déséquilibre du bilan traduit une allocation des ressources peu optimale et précisément une distribution de crédit moyen et long terme avec les ressources de terme court. Cette pratique découle du changement de métier, de la montée en gamme de clientèle qui implique le changement de méthodologie de crédit observée plus haut. C'est la cause principale des tensions de trésorerie et des insuffisances de liquidité. Ainsi, la faiblesse du fonds de roulement handicaperait l'expansion des activités de l'institution ; laquelle expansion est la bienvenue dans la mesure où Lomé et environ semble être saturés, et que le risque de surendettement était élevé. La capitalisation reste insuffisante pour supporter la croissance.

◆ **Les tensions de trésorerie cachent un risque de liquidité qui à son tour cache un risque de solvabilité**

Le risque de liquidité menace l'institution à travers les tensions de trésorerie. L'insuffisance de liquidité pourrait conduire à l'insolvabilité. Avec la situation actuelle, il faut juste qu'un tiers des crédits reste impayé pendant un mois ou que 25% des épargnes soit demandé à la caisse pour que l'institution se retrouve dans des difficultés. La gestion opérationnelle dans sa quête d'avantage de rentabilité, empiète souvent sur les sécurités de trésorerie et l'équilibre du bilan. Avec la baisse de taux constatée, on pourrait également entrevoir un risque de perte de contrôle selon lequel la pression du marché et certains contrats l'emporteraient sur le pilotage stratégique du management et qui dans la plupart des cas se résulte par une crise.

◆ **Une baisse de rentabilité, de productivité continue et la forte augmentation des frais de gestion seraient les effets de l'extension, mais la politique de taux d'intérêt risque de détruire l'autosuffisance globale de l'institution**

Les ratios de rentabilité (ROE, ROA) sont très favorables (autour de la moyenne de la classe) bien que le résultat soit en diminution. La baisse dans la rentabilité est liée à

l'expansion des activités puis que les charges de gestion ont augmentées de 56,9% en 2009 sur 26% l'année précédente. Elle est aussi liée à la baisse de la marge d'intérêt qui découle de la baisse des taux d'intérêt sur crédit. La baisse des taux révèle par ailleurs un risque de taux selon lequel, seuls les crédits à 1,5% sont rentables. L'expansion sous un autre angle impacte négativement sur la rentabilité et la capitalisation alors, parce qu'en dehors du taux générale (de 2% à 1,5%), les autres taux appliqués dans les régions où sont ouvert de nouvelles agences (le Centre et le Nord dans le cadre des projets PSEAG et MSE-UE), n'assure pas une autonomie opérationnelle. Par exemple, Il faudra disposer des intérêts de plus de 571 000 f de prêt à 1,5% mensuel pour espérer couvrir les déficits engendrés par le financement agricole à 0,75% dégressif mensuel (projet PSAEG).

On doit en outre, remarquer que les prêts au niveau des agences de Lomé et environ deviennent de plus en plus improductif réduisant ainsi la rentabilité des dits agences à moins de renverser les tendances. L'expansion sur de nouveaux marchés est donc justifiée mais l'orientation stratégique manquerait de bases analytiques assez mûries : dès que l'encours des prêts à taux bonifiés surpasseront d'environ le double de celle à taux conventionnel, alors les agences ouvertes dans le cadre de l'expansion seront déficitaires. Les responsables de l'institution disent que peu d'études ont été faites à ce sujet et qu'un sous département étude devrait bientôt voir le jour.

6.2 La synthèse

Le tableau ci-après est une synthèse des différents points soulevés ci-dessus et les constats faits dans l'étude l'environnement. Il fait l'analyse sur quatre angles à savoir les forces faibles opportunités et menaces.

Tableau 31 Synthèse des résultats du diagnostic financier de WAGES

<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
Environnement réglementaire favorable à l'élargissement de l'assise financière par la transformation institutionnelle	Contexte de la mise en œuvre de la stratégie nationale de promotion de la micro finance prévoyant des appuis importants aux SFD et déjà se traduit par l'introduction de programmes spéciaux
Élargissement du champ de partenariat financier	Accroissement de la concurrence surtout en milieu urbain avec l'augmentation du nombre d'IMF
Marché encore fortement favorable à la collecte de l'épargne	Régression des activités commerciales et baisse du taux de croissance et du pouvoir d'achat
Développement de nouveaux canaux de distribution encore vierge (TPE, Mobile-Banking...)	La clientèle (commerçants et promoteur de restaurants et hôtels) des banques commerciales surendettées se dirigent vers les SFD exerçant dans la méso-finance
Le marché de transfert d'argent national et des services non desservit	Forte concurrence entre les produits offerts et les programmes spéciaux publics
Marché du Centre et du Nord très partiellement couverts et l'agriculture commence à connaître assez de réussites	L'entrée du gouvernement dans le secteur pourrait provoquer une infestation de la volonté générale de rembourser et engendrer une perte d'indépendance stratégique par les IMF
<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
Personnel jeune très enthousiaste et engagé	Capitalisation insuffisante pour la croissance entreprise

Excellente visibilité nationale et internationale et forte image	Manque et non possibilité d'apport en capital
Capitalisation d'expérience sur 16 ans	Capacité de lever des dettes (levier) en forte diminution
Bonne surface financière	Statut juridique limitant les capacités financières
Actif assez productif (plus de 80% en crédit en 2009)	Liquidité insuffisante
Croissance soutenue du portefeuille	Faible solvabilité à très court terme et générale
Evolution continuelle des activités	Faible productivité et faible économie d'échelle
Bonne rentabilité des actifs et des FP, malgré la baisse de 2009	Rentabilité géographique faible 5/10
Parfaite couverture des immobilisations par les Ressources Stables	Équilibre financier insuffisante (GAP défailante)
	Dotations aux provisions insuffisantes (qualité du portefeuille artificielle: prêts refinancés considérés comme sains)
Participations effective des membres du CA: présence et régularité effective des réunions	Faible rapport Épargne/crédit comparé aux performances des concurrents et la moyenne du pays, et en baisse
Forte engagement des responsables de départements	Absence de définition formelle des attributions à tous les postes
Forte Rentabilité	Insuffisance et faiblesse des procédures de gestion qui diffèrent des pratiques
Bon PAR 30	Incohérence dans certains rattachements hiérarchiques et isolation de certains services
	Faible apports des membres du CA dans les orientations stratégiques

	Aucune représentation du personnel opérationnel dans les instances de prise décision
Existence de dispositions formelles pour la GRH	Aucune politique de formation interne
Important effort de formation de 2007 à 2009	Aucune formation à l'entrée ni sur les procédures et politiques ni sur la vision et les valeurs de l'institution
	Rémunération incitative non axée sur la réalisation de performances et non généralisée
Une nouvelle version de PERFECT est installée au début d'année	Faible GAP ; inefficacité dans l'allocation de ressources
Fort engagement à adapter le logiciel à l'évolution des besoins	Non disponibilités de données sous un format approprié à temps.
Procédure comptable documentée	Seule une gestion budgétaire en aval (constat des écarts) centralisée au siège avec de fréquents extras budgétaire
	Tendances de dérive de la cible pauvre
Existence d'un manuel d'octroi de crédit	Processus d'octroi de crédit non adaptée au manuel avec une large ouverture à la sélection adverse
	Aucune planification stratégique dans l'allocation des ressources par types de contre partie
Existence d'un corps d'audit et de contrôle des activités	Forte implication des responsables de l'audit et du contrôle interne dans l'opérationnel (autorisation, validation, coordination) remettant en question les opinions émises par l'audit

Existence d'un planning des activités de contrôle mise en œuvre effectivement	Contrôle non circonscrit à toutes les opérations et à tous les niveaux
	Non rattachement de l'audit au CA
Diversification des produits en forte progression	Absence de procédure de contrôle interne
Forte visibilité et bonne image auprès des clients	Faible culture de contrôle interne
	Absence de dispositif et de politique de pilotage de risque
	Conception de produits non documentée

6.3 Les recommandations

Voici quelques propositions d'actions à mettre en œuvre pour un renforcement de la solidité financière et des capacités de gestion et maîtrise de risques.

- ❖ Renforcement des fonds propres pour une amélioration du levier qui devra conduire à un renforcement des capacités de mobilisation de ressources financières pour supporter la croissance :
 - Extérioriser la couverture de risque de décès client par une souscription volontaire des bénéficiaires de prêt aux services de micro-assurance,
 - La transformation institutionnelle serait un raccourci par la possibilité de mobiliser de capital,
 - Recourir à une dette subordonnée pour renforcer les fonds propres afin d'améliorer le levier et accroître les capacités de mobilisation de ressources financières ; à ce jour WAGES ne détient de fonds propres de ce type ;
- ❖ Mettre en place une GAP au sein de la direction financière pour assurer une parfaite équilibre du bilan et une meilleure allocation des ressources sur le mode de tarification interne des ressources ; la méthode de pool multiple en remplacement au système de pool unique ;
- ❖ Extérioriser le financement des demandes de prêts au personnel à travers des partenariats avec les banques locales qui sont très disposées (Ecobank de la BTCL...) à intégrer le personnel de l'institution dans leur clientèle de produits à la consommation. WAGES devra supporter les charges financières ;
- ❖ Renforcer le dispositif de maîtrise des risques de crédit :
 - Élaborer un nouveau manuel de procédure d'octroi de crédit qui prenne en compte la pratique actuelle qui doit être améliorée,
 - Instaurer la gestion des risques par un département dont l'un des sous composantes sera l'analyse crédit,

- Mettre en place une politique de plafonnement des allocations par type de portefeuille de crédit et le mettre à jour périodiquement et faire traduire à la gestion du portefeuille la prudence,
 - Mettre en place une équipe de déboursement destinée à conduire tout le processus de mise en place de prêt par une dernière vérification de réalité des clients tout en maintenant rapide le processus,
 - Accentuer le suivi et renforcer le recouvrement et instaurer formellement la formation des bénéficiaires ;
-
- ❖ Disposer au plus vite une procédure de contrôle interne et penser à l'élaboration de la cartographie des risques de l'institution. La procédure devra surtout insister sur la séparation des fonctions et tâches ;
 - ❖ Accentuer la séparation entre l'audit et l'opérationnel. Actuellement l'audit assure des fonctions d'ordre opérationnel (responsable de projet par exemple) et le rattacher au Conseil d'Administration ;
 - ❖ Instaurer la gestion des performances sociales et ralentir la montée en gamme de clientèle ;
 - ❖ Pour accroître la rentabilité et véritablement renforcer la capitalisation afin de soutenir la croissance ;
 - ❖ Mettre en place une gestion et un contrôle budgétaire plus efficace et limiter les extra budgétaires. Suivre et redresser les agences à pertes importantes ;
 - ❖ Faire le suivi mensuel des performances au niveau central et au niveau des agences et communiquer régulièrement ses performances pour une prise de conscience et une meilleure amélioration. Une fonction contrôle de gestion serait nécessaire à cet effet ;
 - ❖ Instaurer une évaluation continue des performances et des compétences du personnel et véritablement axer la GRH sur l'atteinte des objectifs de rentabilité et de productivité. Établir des fiches de postes et redéfinir clairement les attributions à chaque poste. Procéder à une évaluation des compétences du personnel et les renforcer. Généraliser la bonification à tout le personnel sur la base des évaluations de

performances périodiques.

En dépit des grandes réussites passées de l'institution, de nombreux efforts restent à déployés notamment en ce qui concerne l'organisation, les procédures et leur application effective. La gestion des risques actuellement peu efficace devra être incessamment renforcée avec des dispositifs et mécanismes permettant d'anticiper sur les risques futures et d'orienter avec prudence certaine les activités de l'institution. La rentabilité pourrait continuer à baisser en même temps avec la productivité si le management n'est pas renforcé pour valablement et proportionnellement s'adapter au rythme de la croissance et si les capacités de mobilisation de ressources financières baissent continuellement comme c'est le cas actuellement. Certaines orientations actuelles définies par le management voir l'extension même devront être ré analysées. La conception de la gestion des performances sociales doit changer afin d'équilibrer la balance performances sociales-financière ; et le SIG qui est très peu optimisé dans son utilisation doit être dynamisé pour répondre aux exigences de croissance actuelles.

CONCLUSION GENERALE

Le Diagnostic financier d'un Système Financier Décentralisé à l'image du diagnostic dans le domaine de la santé permet de faire la lumière sur les performances financières de l'institution, sa solidité et sa maîtrise des risques liés à son activité. Bien que ses objectifs varient en fonction des commanditaires, on s'attend généralement qu'il renseigne sur la solidité financière de l'institution (solvabilité, liquidité etc...), sa maîtrise des risques, sa rentabilité ou ses performances dont l'évolution de ses activités. Sa mise en œuvre suit nécessairement une méthodologie bien appropriée. Dans le secteur de la microfinance on dénombre plusieurs méthodologies dont la définition relève du travail des agences de notation spécialisées et sur lesquelles se sont appuyés le diagnostic financier de WAGES, la deuxième institution de microfinance au Togo.

Des analyses faites dans le cas pratique qui constitue la deuxième partie de ce mémoire, il ressort un constat général selon lequel WAGES n'a pas su adapter à temps sa solidité à son rythme de croissance, par sa mise à jour continue en dépit des efforts louables consentis. Il est noté que d'important efforts doivent être fournis par les responsables de l'institution pour renforcer la solidité financière de l'IMF et son dispositif de maîtrise des risques afin de rimer croissance et solidification en vue de s'imposer d'avantage dans un secteur perpétuellement en forte mutation et aussi pour éviter à l'institution la situation de 2002. On ne doit pas négliger les avantages comparatifs de l'institution à savoir, la forte croissance des activités, la forte rentabilité, une excellente image au niveau national qu'international pour ne citer que ceux-là.

La partie pratique et plus particulièrement le stage de terrain qui a été une occasion d'acquisition et de renforcement des compétences d'analyste financier spécialisée en microfinance, m'a permis de toucher de doigt les problématiques dans le secteur en zone UEMOA et au Togo en particulier. Un constat est ainsi fait. Elle concerne l'ambiguïté qui a toujours prévalu sur les limites de la microfinance en comparaison au secteur financier classique. Alors que les uns continuent de définir la microfinance par un projet d'aide au développement, ou pour un système financier au sens propre du terme, mais à envergure inférieure aux banques, les autres se trouvent dans une impasse quant au choix de priorité entre objectifs sociaux ou financiers. Dans cette impasse certaines institutions cédant à la tentation vont jusqu'à financer une clientèle qui normalement trouverait son compte dans l'offre des banques classiques. Dans cette clientèle souvent qualifiée de « *missing gap* » se classe une grande partie des clients de WAGES qui pour certains n'ont malheureusement pas les moyens de recourir aux prêts bancaires. Cette situation pose la problématique de la

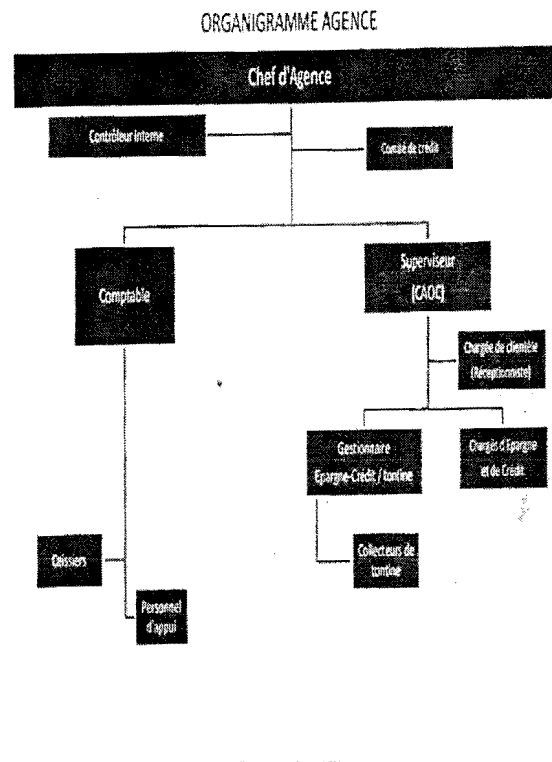
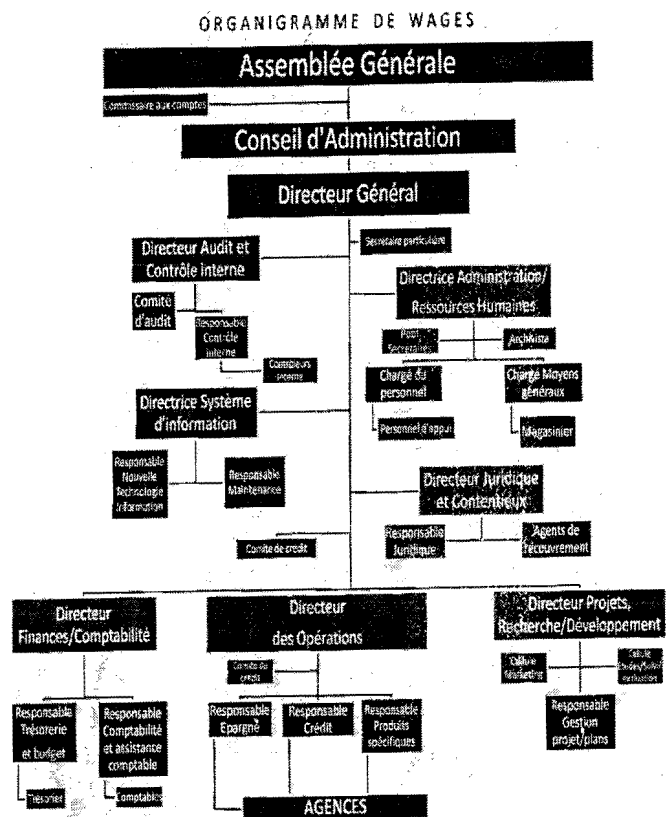
frontière entre secteur bancaire et secteur de microfinance pour lequel de futures réflexions seront bien utiles.

D'ores et déjà, certaines initiatives offrent des creusets pour que les acteurs et praticiens en soient mieux éclairés. Il s'agit par exemple du Master Africain en Microfinance initié par le Centre Africain de Formation Supérieur en Gestion et appuyé par AQUADEV.

LES ANNEXES

- ANNEXE 1 : Organigramme de WAGES
- ANNEXE 2 : Bilan Retraité et les Tendances (2007 à 2009)
- ANNEXE 3 : Compte de Résultat Retraité avec les Tendances (2007 à 2009)
- ANNEXE 4 : Situation du portefeuille de crédit (2007 à 2009)
- ANNEXE 5 : Etats des Ratios d'analyse de performance (2007 à 2009)
- ANNEXE 6 : Brève analyse Benchmark

ANNEXE 1 : Organigramme de WAGES



Organigramme Agence WAGES

ANNEXE 2 : Bilan Retraité et les Tendances (2007 à 2009)

N°	COMPTE	Actifs						TENDANCES			
		31/12/2009		31/12/2008		31/12/2007		2008 à 2009		2007 à 2008	
		NON AJUSTE	AJUSTE	NON AJUSTE	AJUSTE	NON AJUSTE	AJUSTE	NON AJUSTE	AJUSTE	NON AJUSTE	AJUSTE
	Caisse et Disponibilité	493 343 518	493 343 519	698 709 262	698 709 264	265 035 984	265 035 986	-29,39%	-29,39%	163,63%	163,63%
	Encaisse au siège	16 911 153	16 911 153	25 745 083	25 745 084	56 159 719	56 159 720	-34,31%	-34,31%	-54,16%	-54,16%
	Encaisse au niveau deS agences	50 407 675	50 407 675	10 477 319	10 477 319	7 566 250	7 566 250	381,11%	381,11%	38,47%	38,47%
	Encaisse Western Union	7 374 402	7 374 402	1 236 165	1 236 165	1 849 785	1 849 785	496,55%	496,55%	-33,17%	-33,17%
	Comptes à la banque	371 404 809	371 404 809	617 772 640	617 772 640	153 531 899	153 531 899	-39,88%	-39,88%	302,37%	302,37%
	autres comptes : IMF	41 000	41 001	41 000	41 001	41 000	41 001	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	autres comptes postes et CET	47 204 479	47 204 479	43 437 055	43 437 055	45 887 331	45 887 331	8,67%	8,67%	-5,34%	-5,34%
	DAP CAT	373 612 104	373 612 104	250 000 000	250 000 000	250 000 000	250 000 000	49,44%	49,44%	0,00%	0,00%
	Encours net de prêts	10 136 801 174	10 071 073 685	6 839 946 985	6 758 329 578	4 925 115 135	4 890 327 102	48,20%		38,88%	38,20%
	Encours brut de prêts	10 174 519 049	10 174 519 049	6 888 948 269	6 888 948 270	4 975 658 735	4 975 658 736	47,69%		38,45%	38,45%
	Encours sain	10 022 255 923	10 022 255 923	6 704 915 958	6 704 915 959	4 807 556 856	4 807 556 856	49,48%		39,47%	39,47%
	encours sain à court terme	2 252 561 476	2 252 561 476	1 954 996 852	1 954 996 853	1 998 548 042	1 998 548 042	15,22%		-2,18%	-2,18%
	Encours sain à moyen terme	7 688 949 355	7 688 949 355	4 673 588 853	4 673 588 853	2 732 056 750	2 732 056 750	64,52%		71,06%	71,06%
	Encours sain à long terme	80 745 092	80 745 092	76 330 253	76 330 253	76 952 064	76 952 064	5,78%		-0,81%	-0,81%
	Encours en souffrance	152 263 126	152 263 126	184 032 311	184 032 311	168 101 879	168 101 880	-17,26%		9,48%	9,48%
	Provision pour pertes sur créance	-37 717 875	-103 445 365	-49 001 284	-130 618 693	-50 543 600	-85 331 635	-23,03%		-3,05%	53,07%
	Intérêts courus non échus	15 890 418	15 890 418	0	0	0	0	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!
	Autres comptes à recevoir et actifs	132 997 454	132 997 454	95 232 699	95 232 699	62 044 053	62 044 053	39,66%		53,49%	
	investissements long terme	34 714 784	34 714 785	9 714 784	9 714 785	9 550 795	9 550 795	257,34%		1,72%	
	Titre Immobilisés	34 714 784	34 714 785	9 714 784	9 714 785	9 550 795	9 550 795	257,34%		1,72%	
	Immobilisations valeur nette	389 119 822	389 119 823	672 129 883	672 129 884	443 714 525	443 714 525	-42,11%		51,48%	
	Dépôts et cautionnements	36 916 732	36 916 733	432 667 075	432 667 076	247 033 250	247 033 250	-91,47%		75,15%	
	Incorporelles et valeurs immo	40 513 690	40 513 690	19 420 753	19 420 753	26 550 397	26 550 397	108,61%		-26,85%	
	Frais d'étude			134 599	134 599	4 576 400	4 576 400	-100,00%		-97,06%	
	Atres frais immob(démngmt)	1 738 483	1 738 483	5 874 763	5 874 763	13 028 317	13 028 317	-70,41%		-54,91%	
	Autres valrs(Logici de paie)	38 775 207	38 775 207	13 411 391	13 411 391	8 945 679	8 945 679	189,12%		49,92%	
	Corporelles	311 689 400	311 689 400	220 042 055	220 042 055	170 130 878	170 130 878	41,65%		29,34%	
	TOTAL DE L'ACTIF	11 576 479 274	11 510 751 788	8 565 733 613	8 484 116 210	5 955 460 492	5 920 672 461	35,15%		43,83%	

Diagnostic financier d'un SFD : cas de WAGES

Dettes										
Total des dépôts des membres	6 027 438 588	6 027 438 588	4 415 416 107	4 415 416 108	3 207 484 556	3 207 484 557	36,51%	36,51%	37,66%	37,66%
Dépôt à vue	2 252 330 546	2 252 330 546	2 000 800 749	2 000 800 749	3 207 484 556	3 207 484 556	12,57%	12,57%	-37,62%	-37,62%
<i>Court terme Volontaire</i>	2 252 330 546	2 252 330 546	2 000 800 749	2 000 800 749	3 207 484 556	3 207 484 556	12,57%	12,57%	-37,62%	-37,62%
<i>Étantine</i>	196 522 190	196 522 190	34 692 332	34 692 332	91 851 596	91 851 596				
Dépôts à terme										
<i>Court terme</i>										
Epargne forcée Caution	3 775 108 042	3 775 108 042	2 414 615 358	2 414 615 359	0	1	56,34%	56,34%		241461535800.00%
<i>Court terme</i>										
<i>Moyen et long terme</i>	3 775 108 042	3 775 108 042	2 414 615 358	2 414 615 359	0	1	56,34%	56,34%		241461535800.00%
Total des emprunts	3 736 455 202	3 736 455 203	2 898 781 284	2 898 781 286	1 906 688 468	1 906 688 470	28,90%	28,90%		52,03%
Emprunt à taux subventionnés	219 571 321	219 571 322	114 585 446	114 585 447	0	1	91,62%	91,62%		11458544600.00%
<i>Court terme</i>										
<i>Moyen et long terme</i>	219 571 321	219 571 322	114 585 446	114 585 447	0	1	91,62%	91,62%		11458544600.00%
Emprunt à taux de marché	3 474 537 829	3 474 537 829	2 715 309 845	2 715 309 846	1 886 083 647	1 886 083 648	27,96%	27,96%	43,97%	43,97%
<i>Court terme</i>	500 000 000	500 000 000	400 000 000	400 000 001	150 000 000	150 000 001	25,00%	25,00%	166,67%	166,67%
<i>Moyen et long terme</i>	2 974 537 829	2 974 537 829	2 315 309 845	2 315 309 845	1 736 083 647	1 736 083 647	28,47%	28,47%	33,36%	33,36%
Intérêt à payer (sur dépôt et emprunts)	42 346 052	42 346 052	68 885 993	68 885 993	20 604 821	20 604 821	-38,53%	-38,53%	234,32%	234,32%
Ress. Affectées Crédits	62 597 075	62 597 075	2 597 075	2 597 076	3 248 650	3 248 651	2310,29%	2310,29%	-20,06%	-20,06%
Compte créditeurs et autres dettes	84 798 488	84 798 488	76 552 479	76 552 479	69 322 594	69 322 594	10,77%	10,77%	10,43%	10,43%
Créancier divers	54 013 882	54 013 882	31 376 365	31 376 365	18 927 037	18 927 037	72,15%	72,15%	65,78%	65,78%
Postes de régularisation	30 784 606	30 784 606	45 176 114	45 176 114	50 395 557	50 395 557	-31,86%	-31,86%	-10,36%	-10,36%
Total des Dettes	9 911 289 353	9 911 289 354	7 393 346 945	7 393 346 949	5 186 744 268	5 186 744 272	34,06%	34,06%	42,54%	42,54%
Fonds Propres										
Capital social										
Dons et dotations accumulés, années précédentes	164 286 518	164 286 518	164 286 518	164 286 518	164 286 518	164 286 518	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dons année en cours										
Report à nouveau	500 016 325	500 016 325	252 961 702	252 961 702	119 835 292	119 835 292	97,66%	97,66%	111,09%	111,09%
Report à nouveau années précédentes										
Résultat net (après impôts et avant subventions) de l'exercice en cours	312 393 944	246 666 454	290 652 498	210 535 821	172 034 793	210 535 821	7,48%	17,16%	68,95%	0,00%
Ajustements		0		21 093 579		21 093 579		-100,00%		0,00%
Ajustement pour inflation (exercice en cours)		0		0		0		-76,39%		453,85%
Ajustement pour coûts de financements subventionnés		0		0		0		0,00%		0,00%
Ajustement pour subvention en nature		0		0		0				
Réserves	104 291 043	104 291 043	60 693 168	60 693 168	21 784 785	21 784 785	71,83%	71,83%	178,60%	178,60%
<i>Réserves Générale</i>	98 996 140	98 996 140	55 398 265	55 398 265	16 489 882	16 489 882	78,70%	78,70%	235,95%	235,95%
<i>Autres Réserves</i>	5 294 903	5 294 903	5 294 903	5 294 903	5 294 903	5 294 903	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Autres comptes de fonds propres	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL DES FONDS PROPRES	1 080 987 830	1 015 260 340	768 593 886	688 477 209	477 941 388	516 442 416	40,64%	47,46%	60,81%	33,31%
COMPLEMENT DE FP	584 202 090	584 202 090	403 792 782	403 792 782	290 774 836	290 774 836	44,68%	44,68%	38,87%	38,87%
Fonds propres issus de subventions	67 108 073	67 108 073	41 076 143	41 076 143	23 264 533	23 264 533	63,37%	63,37%	76,56%	76,56%
Subvention d'investissement	67 108 073	67 108 073	41 076 143	41 076 143	23 264 533	23 264 533	63,37%	63,37%	76,56%	76,56%
Subvention d'équipement	66 453 520	66 453 520	40 421 590	40 421 590	22 609 980	22 609 980	64,40%	64,40%	78,78%	78,78%
Autre subvention (FENU)	654 553	654 553	654 553	654 553	654 553	654 553	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dettes Subord. Assim. Au FP										
Autres comptes de fonds propres	517 094 017	517 094 017	362 716 639	362 716 639	267 510 303	267 510 303	42,56%	42,56%	35,59%	35,59%
Provisions de passif	517 094 017	517 094 017	362 716 639	362 716 639	267 510 303	267 510 303	42,56%	42,56%	35,59%	35,59%
<i>Prov.Passif Licencie. Et décès</i>	85 957 649	85 957 649	47 577 659	47 577 659	35 580 059	35 580 059	80,67%	80,67%	33,72%	33,72%
<i>Prov. Risques sur Prêt</i>	431 136 368	431 136 368	315 138 980	315 138 980	231 930 244	231 930 244	36,81%	36,81%	35,88%	35,88%
TOTAL FP	1 665 189 920	1 599 462 430	1 172 386 668	1 092 269 991	768 716 224	807 217 252	85,32%	92,14%	99,68%	72,18%
TOTAL DU PASSIF	11 576 479 273	11 510 751 784	8 565 733 613	8 485 616 940	5 955 460 492	5 993 961 524	35,15%	35,65%	43,83%	41,57%

ANNEXE 3 : Compte de Résultat Retraité avec les Tendances (2007 à 2009)

N°	COMPTE	31/12/2009		31/12/2008		31/12/2007		2008 à 2009		2007 à 2008	
		NON AJUSTE	AJUSTE	NON AJUSTE	AJUSTE	NON AJUSTE	AJUSTE	NON AJUSTE	AJUSTE	NON AJUSTE	AJUSTE
	Intérêt reçu et produits assimilés	1 799 178 543	1 799 178 544	1 313 656 221	1 313 656 223	942 515 126	942 515 128	36,96%	36,96%	39,38%	39,38%
	Revenus du portefeuille de prêt	1 718 852 559	1 718 852 560	1 277 834 645	1 277 834 646	922 301 149	922 301 150	34,51%	34,51%	38,55%	38,55%
	Intérêts reçus sur prêts	1 565 093 401	1 565 093 401	646 023 404	646 023 404	630 082 937	630 082 937	142,27%	142,27%	2,53%	2,53%
	frais et commissions sur prêts (incluant pénalité reçues sur prêt)	121 807 589	121 807 590	89 488 222	89 488 222	77 543 756	77 543 756	36,12%	36,12%	15,40%	15,40%
	Frais et commission prêts	121 395 780	121 395 780	89 488 222	89 488 222	77 543 756	77 543 756				
	Pénalités	411 809	411 810	0	0	0	0				
	Autres intérêts	31 951 569	31 951 569	542 323 019	542 323 020	214 674 456	214 674 457	-94,11%	-94,11%	152,63%	152,63%
	Revenus d'intérêt sur placements/investissement	78 495 174	78 495 174	34 787 275	34 787 275	20 047 812	20 047 812	125,64%	125,64%	73,52%	73,52%
	Revenus sur Compte d'épargne et investissements	21 064 474	21 064 474	6 966 175	6 966 175	1 007 412	1 007 412	202,38%	202,38%	591,49%	591,49%
	Revenus sur épargne tontine	57 430 700	57 430 700	27 821 100	27 821 100	19 040 400	19 040 400	106,43%	106,43%	46,12%	46,12%
	Commission Western union	1 830 573	1 830 573	981 995	981 995	40 465	40 465	86,41%	86,41%	2326,78%	2326,78%
	Autres produits liés aux services financiers	237	237	52 306	52 307	125 700	125 701	-99,55%	-99,55%	-58,39%	-58,39%
	Gains de change	237	237	52 306	52 307	125 700	125 701	-99,55%	-99,55%	-58,39%	-58,39%
	Total des charges financières	311 021 595	1 059 573 658	254 191 368	341 062 926	175 903 240	491 354 145	22,36%	210,67%	44,51%	-30,59%
	Intérêts versés et charges assimilées	262 716 011	262 716 012	225 140 329	225 140 330	164 454 102	164 454 103	16,69%	16,69%	36,90%	36,90%
	Intérêts versé et charges sur épargne	40 378 598	40 378 599	73 847 293	73 847 294	51 529 657	51 529 658	-45,32%	-45,32%	43,31%	43,31%
	Intérêt versés et charges sur emprunt	222 337 413	222 337 413	151 293 036	151 293 036	112 924 445	112 924 445	46,96%	46,96%	33,98%	33,98%
	Charges nette d'ajustement à l'inflation		748 552 062	0	86 871 557	0	315 450 904	#DIV/0!	761,68%	#DIV/0!	-72,46%
	Charges d'ajustement à l'inflation		1 172 386 668		768 716 224		768 716 224	#DIV/0!	52,51%	#DIV/0!	0,00%
	Produits d'ajustement à l'inflation		423 834 606		681 844 667		453 265 320	#DIV/0!	-37,84%	#DIV/0!	50,43%
	Dotations au compte d'ajustement pour coût de financement subventionnés		0		0		0	#DIV/0!	0,00%	#DIV/0!	0,00%
	Autres charges financières liées au services financiers	48 305 584	48 305 584	29 051 039	29 051 039	11 449 138	11 449 138	66,28%	66,28%	153,74%	153,74%
	Commissions (frais bancaire)	18 272 995	18 272 995	1 745 831	1 745 831	10 536 779	10 536 779	946,66%	946,66%	-83,43%	-83,43%
	Différence de change	72 000	72 000	140 216	140 216			-48,65%	-48,65%	#DIV/0!	#DIV/0!
	Commissions at autres frais sur opérations d'emprunts	29 960 589	29 960 589	27 164 992	27 164 992	861 859	861 859	10,29%	10,29%	3051,91%	3051,91%
	Charges sur opération Western union					50 500	50 500	#DIV/0!	#DIV/0!	-100,00%	-100,00%
	MARGE FINANCIERE BRUTE	1 488 156 948	739 604 886	1 059 464 853	972 593 297	766 611 886	451 160 983	40,46%	-23,96%	38,20%	115,58%

Diagnostic financier d'un SFD : cas de WAGES

Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts	-11 283 409	-43 652 982	-1 542 316	29 314 992	2 563 532	-45 418 678	631,59%		-160,16%	
Dotations aux provisions pour pertes sur prêts	84 803 762	52 434 189	46 347 766	77 205 074	50 543 600	2 561 390	82,97%		-8,30%	
Reprise de dotations pour pertes sur prêts	96 087 171	96 087 171	47 890 082	47 890 082	47 980 068	47 980 068	100,64%		-0,19%	
Pertes nettes sur prêts	91 406 686	91 406 687	77 532 564	77 532 565	60 715 073	60 715 074	17,89%		27,70%	
Recouvrement de prêts rayés	19 760 874	19 760 874								
Pertes sur prêts irrécouvrables	111 167 560	111 167 561	77 532 564	77 532 565	60 715 073	60 715 074	43,38%		27,70%	
Total	80 123 277	47 753 705	75 990 248	106 847 557	63 278 605	15 296 396	5,44%		20,09%	
Charges d'exploitation	1 134 082 000	1 134 082 000	722 813 335	722 813 336	573 635 621	573 635 622	56,90%		26,01%	
Charges de personnel (dont charges sociales)	543 018 763	543 018 763	315 623 499	315 623 499	270 987 018	270 987 018	72,05%	72,05%	16,47%	
Salaire et autres	475 827 888	475 827 888	295 184 604	295 184 604	229 431 470	229 431 470	61,20%	61,20%		
Provision Bonification du personnel	67 190 875	67 190 875	20 438 895	20 438 895	41 555 548	41 555 548	228,74%	228,74%	-50,82%	-50,82%
Dépréciation et amortissement nettes	137 928 386	137 928 386	124 450 512	124 450 513	83 183 412	83 183 413	10,83%	10,83%	49,61%	49,61%
Amortissement nettes	118 104 635	118 104 635	95 585 801	95 585 802	72 962 869	72 962 870	23,56%	23,56%	31,01%	31,01%
Dotations aux amortissements	118 129 635	118 129 635	95 585 801	95 585 802	72 962 869	72 962 870	23,58%	23,58%	31,01%	31,01%
Reprise sur amortissements	25 000	25 000								
Autres provisions nettes pour charges	19 823 751	19 823 751	28 864 711	28 864 711	10 220 543	10 220 543	-31,32%	-31,32%	182,42%	182,42%
Dot. Prov. Allocation congé	25 134 796	25 134 796	16 448 037	16 448 037	4 771 709	4 771 709	52,81%	52,81%	244,70%	244,70%
Dot. Prov. Licenciement et décès	38 883 854	38 883 854	12 644 401	12 644 401	9 683 498	9 683 498	207,52%	207,52%	30,58%	30,58%
Reprise autres provisions(pour charges)	44 194 899	44 194 899	227 727	227 727	4 234 664	4 234 664	19306,96%	19306,96%	-94,62%	-94,62%
Total des charges administratives	453 134 851	453 134 851	282 739 324	282 739 324	219 465 191	219 465 191	60,27%		28,83%	28,83%
Loyer et charges	14 072 000	14 072 000	7 987 500	7 987 500	5 416 000	5 416 000	76,18%		47,48%	
Eau électricité	18 170 004	18 170 004	11 261 143	11 261 143	6 323 307	6 323 307	61,35%		78,09%	
Transport Déplacement	53 346 242	53 346 242	44 129 554	44 129 554	26 851 510	26 851 510	20,89%		64,35%	
Entretien Réparations	43 538 262	43 538 262	21 112 381	21 112 381	22 476 331	22 476 331	106,22%		-6,07%	
Matériel et fournitures de bureau	70 871 891	70 871 891	56 041 209	56 041 209	41 905 939	41 905 939	26,46%		33,73%	
Prime d'assurance	14 544 054	14 544 054	8 976 806	8 976 806	6 747 265	6 747 265	62,02%		33,04%	
Publicité et relation publiques	67 039 235	67 039 235	25 865 600	25 865 600	37 428 300	37 428 300	159,18%		-30,89%	
Frais postaux et de télécommunication	15 089 657	15 089 657	10 403 465	10 403 465	10 050 291	10 050 291	45,04%		3,51%	
Services bancaires	680 408	680 408	466 691	466 691	643 957	643 957	45,79%		-27,53%	
Frais de formation Educ. Etudes et Recherches	39 915 138	39 915 138	28 145 537	28 145 537	11 414 459	11 414 459	41,82%		146,58%	
Autres charges administratives	77 593 536	77 593 536	27 341 164	27 341 164	18 224 840	18 224 840	183,80%		50,02%	
Frais de recouvrement	7 780 652	7 780 652	4 568 941	4 568 941	3 251 900	3 251 900	70,29%		40,50%	
Audit Externe	16 210 000	16 210 000	5 899 000	5 899 000	9 573 500	9 573 500	174,79%		-38,38%	
Frais d'étude et de consulting	40 154 430	40 154 430	11 273 872	11 273 872	2 148 000	2 148 000	256,17%		424,85%	
Adhésions Cotisations	3 084 629	3 084 629	1 270 421	1 270 421	348 640	348 640	142,80%		264,39%	
Frais divers	10 363 825	10 363 825	4 328 930	4 328 930	2 902 800	2 902 800	139,41%		49,13%	
Impôt et taxes	557 000	557 000	302 000	302 000	93 500	93 500	84,44%		222,99%	
Autres Chargess	37 717 424	37 717 424	40 706 274	40 706 274	31 889 492	31 889 492	-7,34%		27,65%	
Remboursement frais membres AG	1 230 000	1 230 000	735 000	735 000	450 000	450 000	67,35%		63,33%	
Remboursement frais membres CA	17 874 700	17 874 700	10 705 000	10 705 000	6 561 000	6 561 000	66,98%		63,16%	
Charges diverses	18 612 724	18 612 724	29 266 274	29 266 274	24 878 492	24 878 492	-36,40%		17,64%	
Frais Assemblée Générale	2 000 000	2 000 000	2 207 850	2 207 850	1 150 000	1 150 000	-9,41%		91,99%	
Frais Conseil d'administration	278 750	278 750	246 275	246 275	331 150	331 150	13,19%		-25,63%	
Comuis.Serv.rendu	16 333 974	16 333 974	26 812 149	26 812 149	23 397 342	23 397 342	-39,08%		14,59%	
RESULTAT OPERATIONNEL	-1 214 205 277	-1 181 835 705	-798 803 583	-829 660 893	-636 914 226	-588 932 018	52,00%		25,42%	

ANNEXE 4 : Situation du portefeuille de crédit (2007 à 2009)

SITUATION PORTEFEUILLE WAGES						
PORTEFEUILLE A RISQUE						
DEFINITIF						
Montant du crédit en	PAR (1-00%)	PAR (1-30%)	PAR (1-60%)	PAR (1-90%)	PAR (1-100%)	
Lomé (Siège)	3 174 871 406	629 708 012	690 981 870	42 130 860	18 784 344	32 463 038
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			83 417 242			2,8%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			82 483 038			1,0%
Lomé (Addagomé)	1 513 233 463	314 820 488	208 068 457	9 541 040	7 306 011	28 918 080
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			48 854 021			3,2%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			28 918 080			1,9%
Lomé (Agasé)	852 046 312	77 816 448	72 045 031	461 630	1 035 710	3 074 075
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			4 571 415			0,5%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			3 074 075			0,4%
Lomé (Hédzranawé)	1 243 006 774	202 821 005	131 330 040	30 736 270	9 841 888	30 912 877
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			71 481 018			5,7%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			30 912 877			2,5%
Lomé (Andzédawé)	1 009 802 123	197 315 337	110 203 500	96 728 030	9 693 560	18 688 967
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			84 411 747			7,7%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			18 688 967			1,4%
Lomé (Baquidé)	550 301 802	121 712 305	105 593 025	1 982 960	2 711 916	11 428 075
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			16 118 870			2,8%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			11 428 075			2,1%
Taxévi	904 345 897	178 050 838	152 970 841	5 029 608	1 088 125	17 270 734
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			25 888 787			2,8%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			17 270 734			1,9%
Sokodé	471 538 003	113 049 090	102 593 401	222 850	584 798	11 648 707
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			12 484 135			2,8%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			11 648 707			2,8%
Agbodrafo	202 877 331	43 895 552	40 122 450	408 680	339 065	3 077 487
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			3 773 132			1,6%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			3 027 487			1,3%
Atakpamé	63 263 590					
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			0			0,0%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			0			0,0%
TOTAL	10 084 107 213	2 178 882 408	1 223 807 023	149 382 978	51 773 288	184 454 840
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			589 482 404			3,5%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			184 454 840			1,8%

SITUATION PORTEFEUILLE WAGES						
PROVISOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2009						
Lomé (Siège)	2 329 021 358	895 508 717	518 857 809	38 293 360	27 897 077	110 380 371
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			176 540 808			7,6%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			110 380 371			4,7%
Lomé (Addagomé)	1 249 096 834	372 756 530	283 918 408	69 528 473	36 735 861	28 572 707
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			108 838 031			8,7%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			28 572 707			2,3%
Lomé (Agasé)	593 438 868	80 118 808	59 454 238			13 952 367
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			13 652 367			2,3%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			13 952 367			2,3%
Taxévi	433 848 308	106 738 851	78 910 444	4 784 180	1 160 831	22 188 078
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			29 823 387			6,8%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			22 188 078			5,1%
Sokodé	304 063 148	132 825 044	118 803 301	3 868 687	2 077 880	10 277 257
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			16 223 843			4,1%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			10 277 257			2,6%
Agbodrafo	136 808 073	32 055 034	18 912 558	1 408 883	1 865 292	9 858 389
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			13 442 539			9,8%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			9 858 389			7,2%
BAGUDA	406 018 219	97 321 834	78 235 465	7 278 438	4 547 438	7 269 255
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			15 088 229			4,7%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			7 259 255			1,8%
ANDZÉDAWÉ	743 695 307	185 828 974	162 911 820	11 080 442	9 815 837	13 115 872
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			33 817 851			4,6%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			13 115 872			1,8%
HÉDZRANAWÉ	687 953 853	201 412 671	132 061 804	19 054 037	9 393 018	44 862 129
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			69 346 007			10,2%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			44 862 129			6,5%
TOTAL	11 311 311 311	3 178 882 408	1 223 807 023	149 382 978	51 773 288	184 454 840
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			480 659 292			5,0%
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			260 188 603			3,7%

Diagnostic financier d'un SFD : cas de WAGES

SITUATION PORTEFEUILLE WAGES						
AU 31 DECEMBRE 2007						
Montant inscrit à la fin du mois	Montant inscrit à la fin du mois	Montant inscrit à la fin du mois	Montant inscrit à la fin du mois	Montant inscrit à la fin du mois	Montant inscrit à la fin du mois	Montant inscrit à la fin du mois
Lomé (Siège)						
3 066 705 547	851 384 571	961 605 270	58 294 208	14 356 332	119 128 752	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			189 779 292		6,1%	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			119 128 752		3,8%	
Lomé (Adidogomé)						
700 669 719	59 670 701	53 168 235	1 357 491	86 126,5	4 263 720	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			6 502 466		0,9%	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			4 263 720		6,6%	
Lomé (Agoué)						
405 182 887	112 600 107	81 784 352	9 198 031	2 362 957	9 294 767	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			20 815 755		5,1%	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			9 254 767		2,3%	
Tsévié						
356 376 545	80 043 062	36 196 526	11 479 640	5 298 047	27 159 650	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			43 847 536		12,3%	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			27 159 650		7,6%	
Sakodé						
349 176 522	72 848 050	61 987 688	8 681 622	175 000	2 003 740	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			10 860 362		3,1%	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			2 003 740		0,6%	
Agbodrafo						
68 548 705	11 693 351	4 658 801	743 500		6 201 250	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			7 034 750		10,3%	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			6 291 250		9,2%	
Ababa						
13 051 432						
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			0		0,0%	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			0		0,0%	
TOTAL			278 840 161		5,6%	
TOTAL			168 101 879		3,4%	

SITUATION PORTEFEUILLE WAGES						
CREDIT CIDR						
80 411 970	4 143 630	4 143 630				
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			0		0,0%	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			0		0,0%	
TOTAL						
10 174 519 049	1 883 133 036	1 521 850 835	149 252 678	51 773 288	154 456 840	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>30) =			355 482 404		3,8%	
Portefeuille à risque à la fin du mois(>90) =			154 456 840		1,3%	

ANNEXE 5 : Etats des Ratios d'analyse de performance (2007 à 2009)

Chapitre 5.	RATIOS					
	2009		2008		2007	
	NnAjst	Ajustd	NnAjst	Ajustd	NnAjst	Ajustd
CARACTÉRISTIQUES INSTITUTIONELLES						
Age	16		15		14	
Total de l'actif	11576479274	11510751788	8565733613	8484116210	5955460492	5920672461
Bureaux	14	14	9	9	5	5
Effectifs du personnel	331	331	221	221	103	103
Agents de crédit	102	102	62	62	40	40
STRUCTURE DE FINANCEMENT						
Capital/ Actif	9,92%	9,09%	9,45%	8,60%	8,42%	9,12%
C.A.R. Ratio	11,10%	10,09%	10,00%	9,03%	5,85%	6,37%
FP/Actif Immob	295,0%	268,9%	120,5%	108,5%	113,0%	121,6%
RMLT/EMLT	91,53%	91,04%	92,28%	92,20%	50,74%	52,30%
Ratio Dettes/ Fonds Propres	9,17	10	6,31	11	11	10
Dettes totales/Total actif	86%	86%	86%	87%	87%	88%
Epargne sur encours de prêts	22,14%	22,14%	29,04%	29,04%	64,46%	64,46%
Epargne sur actif total	19,46%	19,57%	23,36%	23,58%	53,86%	54,17%
Encours de prêts sur actif total	87,89%	88,39%	80,42%	81,20%	83,55%	84,04%
INDICATEURS DE PORTÉE						
Nombre d'emprunteurs actifs	15 888	15 888	14 431	14 431	12 170	12 170
Pourcentage d'emprunteurs femmes	12 710	12 710	11 545	11 545		
Nombre de crédits en cours	11 378	11 378	9 300	9 300	6 498	6 498
Encours brut de prêts	10174519049	10174519049	6888948269	6888948270	4975658735	4975658736
Solde moyen de crédit par emprunteur	640 390	640 390	477 372	477 372	408 846	408 846

Solde moyen de prêt par emprunteur/ RNB par habitant	2,8	2,8	2,6	3	2,3	2
Solde de prêt moyen	894 227	894 227	740 747	740 747	765 722	765 722
Solde de prêt moyen/ RNB par habitant	3,9	4	4,0	4	4,3	4
Nombre d'épargnants	94 862	94 862	64 710	64 710	35 456	35 456
Epargne	6027438588		4448526035		3446741737	
Montant moyen d'épargne par épargnant	63 539	0	68 746	0	97 212	0
Montant moyen d'épargne par épargnant / RNB par habitant	0,3	0	0,4	0	1	0
INDICATEURS MACRO-ÉCONOMIQUES						
RNB par habitant	227 504	227 504	183 680	183 680	177 230	177 230
Taux de croissance du PIB	2,5%	2,5%	1,1%	1,1%	1,9%	1,9%
Taux d'intérêt sur comptes de dépôts	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Taux d'inflation	1,70%	1,70%	7,20%	7,20%	1,30%	1,30%
PERFORMANCE FINANCIÈRE GLOBALE						
Rendement de l'actif	2,95%	2,04%	3,79%	2,45%	2,89%	2,25%
Rendement des fonds propres	22,02%	22,90%	29,95%	28,00%	22,38%	42,62%
Auto-suffisance opérationnelle	118,0%	111,1%	124,8%	114,1%	116,0%	110,7%
Auto-suffisance financière	117,96%	111,15%	124,75%	114,11%	115,96%	110,66%
PRODUITS D'EXPLOITATION						
Produits financiers/ Actif	4,47%	4,50%	4,52%	4,56%	15,83%	15,92%
Marge bénéficiaire	16,90%	11,70%	20,24%	12,77%	18,25%	14,13%
Rendement nominal du portefeuille brut	19,77%	19,77%	12,40%	12,40%	14,22%	14,22%
Rendement réel du portefeuille brut	17,77%	17,77%	4,85%	4,85%	12,76%	12,76%
CHARGES D'EXPLOITATION						
Ratio de ch. Totales	15,14%	16,19%	14,50%	15,98%	13,65%	14,39%
Ration de ch. financières	3,09%	3,39%	3,50%	3,76%	2,95%	3,04%
Ratio de dotations aux provisions pour prêts irrécouvrables	0,37%	1,03%	0,67%	1,81%	0,85%	1,44%
Ratio de ch. d'exploitation	11,26%	11,34%	9,96%	10,04%	44,78%	9,69%
Ratio de ch. de personnel	5,39%	5,43%	4,35%	4,38%	4,55%	4,58%

Ratio de ch. administratives	4,50%	4,53%	3,89%	3,93%	3,69%	3,71%
Ratio de ch. d'ajustement	-3,01%	-2,09%	-3,08%	-1,74%	-2,84%	-2,20%
EFFICIENCE						
Ratio de ch. d'exploitation au portefeuille	13,29%	13,29%	12,18%	12,18%	11,53%	11,53%
Ratio de ch. de personnel au portefeuille	6,36%	6,36%	5,32%	5,32%	5,45%	5,45%
Salaire moyen/ RNB par habitant	721,10%	721,10%	777,53%	777,53%	1484,48%	1484,48%
Coût financier de l'épargne (intérêt)	3,69%	3,69%	1,34%	1,34%	1,25%	1,25%
Coût par emprunteur	1,17E-05	1,1722E-05	3,6E-06	3,6E-06	1,0481E-05	1,05E-05
Coût par prêt	109689,7	109689,719	91506,9	91506,9	88278,7967	88278,8
PRODUCTIVITÉ						
Emprunteurs par effectif du personnel	48	48	65	65,2986	118	118,1553
Prêts par effectif du personnel	34	34,3746224	42	42,0814	63	63,08738
Emprunteurs par agent de crédit	156	155,764706	233	232,758	304	304,25
Prêts par agent de crédit	112	111,54902	150	150	162	162,45
Epargnants par effectif du personnel	287	286,592145	293	292,805	344	344,233
Comptes d'épargne par effectif du personnel	0	0	0	0	0	0
Distribution du personnel	31%	31%	28%	28%	39%	39%
RISQUES ET LIQUIDITÉ						
Portefeuille à risque > 30 jours	2.01%	2.01%	2.67%	2.67%	3.48%	3.48%
Portefeuille à risque > 90 jours	4.01%	4.01%	5.87%	5.87%	5.77%	5.77%
Ratio de liquidité des épargnes	22%	22%	35%	35%	8%	8%

ANNEXE 6 : Brève analyse Benchmark

BENCHMARK AVEC QUELQUES RATIOS (BENCHMARK DU MIX)

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	TAILLE MOYENNE EN AFRIQUE	TAILLE MOYENNE DANS LE MONDE	TOUT AU TOGO
<i>Personnel</i>	103,00	221,00	334,00	106,00	104,00	198,00
<i>Capital sur actif</i>	12.91%	13.69%	9.92%	31.69%	26.54%	9.60%
<i>Levier de dettes</i>	6.75	6.31	9.08	1.96	2.47	4.79
<i>Epargne sur emprunt</i>	66.32%	64.09%	59.24%	56.86%	13.44%	93.79%
<i>Rendement de l'actif</i>	2.88%	4.07%	2.95%	-0.78%	1.29%	2.18%
<i>Rendement des FP</i>	21.24%	30.44%	25.60%	-0.57%	5.77%	22.44%
<i>Auto suffisance opérationnelle</i>	117.31%	128.58%	119.47%	92.66%	106.90%	117.56%
<i>Revenus financiers</i>	14.75%	22.23%	16.30%	-7.92%	6.57%	14.92%
<i>Revenu sur portefeuille</i>	7.21%	12.18%	17.82%	27.97%	29.81%	14.64%
<i>Coût par emprunteur</i>	54,58	54,35	69,07	147,00	132,00	147,00
<i>Emprunteurs par personnel</i>	118,00	65,00	48,00	86,00	105,00	41,00
<i>Emprunteurs par agent de crédit</i>	304,00	233,00	162,00	172,00	253,00	199,00
<i>Couverture de risque</i>	8.13%	12.12%	9.25%	68.15%	86.66%	14.97%
<i>PAR 90</i>	3.48%	2.67%	2.01%	3.55%	2.88%	2.56%
<i>PAR 30</i>	5.77%	5.87%	4.01%	5.82%	4.77%	8.27%

BIBLIOGRAPHIE

- Group ALM Stress Tests (2008)**, *Pilotage stratégique du risque*
- Rapport d'activité WAGES (2009)**, *Rapport annuel d'activité*. Lomé : s.n.
- APIM-TOGO (2010)**, Association Professionnelle des Institutions de microfinance du Togo, *Statistique mensuelle sur l'état du secteur*, www.microfinance.tg. [En ligne]
- Banque de France, Rapport zone franc (2006)**, *Rapport Zone francs*. France : s.n.
- BCEAO (2010)** *Instruction n°010-08-2010 relative aux modalités de détermination des ratios*. s.l.
- Benaïem, Josette, Benaïem, Jean-Jacques et Tuszynski, Jack. (2004)**, *Analyse de gestion BTS CGO 1e année: Corrigé FontainePicard*. s.l. : FontainePicard, 2004.
- Brusleric, Hubert de La (2002)**, *Analyse financière: information financière et diagnostic*. 2e édition. s.l. : Dunod, 2002. pp. 47-50.
- CARE (2006)**, *le cadre d'évaluation des risques dans une IMF*. s.l. : portail de la microfinance du CGAP, 2006.
- Charreaux, G. et P, Desbrières (2001)**, *Gouvernement des entreprises et création de valeur. Finance Contrôle, Stratégie*. 2001, Vol. 1, 2, pp. 57-88.
- CHARREAUX, G (2000)**, *Gestion financière*. 4e édition. s.l. : Lexis Nexis Litec, 2000.
- Clarkson, M. et Deck, M. (1996)** *Effective governance of microfinance institutions*. s.l. : Paper presented at the annual meeting of the microfinance network, 1996.
- Combes-Thuélin, Elisabeth (2003)** *Risque de solvabilité, liquidité et de taux au sein du secteur bancaire cout historique juste valeur*. 2003.
- Commission bancaire de l'UEMOA (2006)**, *Instruction n° 90-01 sur la description des Fonds Propres*. 2006.
- Commission Bancaire Française (2001)**, *Rapport sur le système financier français*. 2001.
- Commission Bancaire UEMOA (2008)**, *Rapport sur la situation financière en zone franc*. s.l. : www.bceao.int, 2008.
- COUCHORO, Mawuli (2006)**, *La question de subvention des institutions de microfinance*. Bruxelles : CREF, 2006 .
- K. John, A Lynch and M. Puri (2003)** *Credit ratings, collateral and loan characteristics: implication for yield*. 2003, Journal of Business, Vol. vol. 76, pp. p. 371-407.

de Coussergues, Sylvie et Bourdeaux, Gautier (2010), *Gestion de la Banque*. Dunod, Paris

Creusot, A.C (1999), *Débats autour du taux d'intérêt uniforme*. [éd.] GRET-CIRAD. s.l. : CD Rom GRET-CIRAD <<http://microfinancement.cirad.fr/fr/frame3.html>>, BIM 45 Espace Finance.

Entreprendre (2009), *Entreprendre*. www.entreprendre.ma/Diagnostic-financier-de-l-entreprise_a747.html. [En ligne], [Citation : 25 juin 2010.]

FMI (2010), *Financial Soundness Indicators: Compilation Guide. "Indicateurs de solidité financière guide d'établissement"*.

Fische, Matthias et Tournois, Nadine (2008), *La création de valeur dans la banque*. s.l. : Vuibert, 2008.

Fonds Monétaire international (2009), *Rapport sur la situation socio-économique zone franc*. 2009.

Froot, Scharfstein et Stein (1993), *gestion de risque*.

Churchil et Coster (2001), *Gestion des risques*.

Gonzalez, Adrian (2010), *Is Microfinance growing too fast?* [éd.] MIX Data Brief No. 5. Data brief, 18 juin 2010, No. 5.

Hashemi, Syed (2007), *Beyond Good Intentions: the Social Performance of Microfinance Institutions*. CGAP Occasional paper. CGAP, 2007.

KEKAR, Cabinet (2009), *rapport général et rapports spéciaux du commissaire aux comptes*. Lomé : s.n., 2009.

Laman, Ludovic (2009), *La microfinance cherche les leçons de la crise des «subprime»*. [éd.] Médiapart. Paris : Mediapart, 26 Février 2009, p. 4.

GTZ/IRAM (2001), *La viabilité sociale d'une IMF Ouagadougou – Burkina-Faso* : s.n., 2001. Atelier de formation et de réflexion - GTZ/IRAM.

Langlois, G. et Mallet, M (2006), *Analyse financière d'entreprise*. 2006.

Sonia B. Saltzman, Rachel Rock, Darcy Salinger (1998), *Le système d'évaluation CAMEL d'ACCION*. 1998.

Lapenu, Cécile (2002), *Le taux d'intérêt en question*. Dakar : CERISE-CIRAD, 2002. *Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance ?* Vol. Fiche n° 4.

LHÉRIAU, Laurant (2009), *Précis de la réglementation en Microfinance*. Paris : Agence Française de Développement (AFD), 2009. Vol. 45.

LHERIAU, Laurent (2009), *Précis de réglementation de la microfinance*. 2009.

Martinet, Alain Charles, Silem, Ahmed et Assié, Suzanne (1991), *Lexique de gestion*. 3e édition. s.l. : Dalloz, 1991. pp. 515-520.

Melyon, Géralrd (2007), *Analyse Financière*. s.l. : Bréal, 2007.

Schreiner (2004), *Mesure de risque de crédit*. 2004.

Meunier-Rocher, Béatrice. 2006. *Le diagnostic financier*. 4e édition. s.l. : d'organisation, 2006.

Microfinance Information Exchange (MIX) (2008), Site de Benchmark et d'Analyse comparative dans le secteur de la microfinance. *themix.org*. [En ligne] 2008.
<http://www.themix.org>.

Mersland, R. et Strøm, R.Ø (2009), *Microfinance mission drift?* [éd.] World Development. s.l. : World Development, 2009.

Dieckmann, Raimar (2009), *Microfinance: an attractive dual return investment opportunity*. [éd.] Capco institute. s.l. : Capco institute, 2009, *The journal of financial transformation*, pp. 108-112.

Microfinanza, Rapport de Rating WAGES (2007), *Rapport de notation pour WAGES année 2007*. 2007.

MicroRate (2008), *Rapport de rating INMAA 2007*. s.l. : MICRORATE, 2008.

MicroRate (2010), *The MicroRate 2010 MIV Survey*. Virginia : www.microrate.com, 2010.

MIX. 2009 (2008), MFI Benchmarks. *The Micro Banking Bulletin N°19*. Décembre 2009, pp. 45-54.

Mix (2009), *Benchmark et Analyse du secteur de la Microfinance UEMOA*. USA : s.n., 2009.

PASNAM (2008), *Rapport 2008 d'évaluation institutionnelle du PASNAM*. 2008.

Planet Rating (2010), planet rating. *planetrating.com*. [En ligne] 2010.

Planet rating (2005), *Rapport de Rating*. Paris : s.n., 2005.

Reille, X., Sananikone, O. et Helms, B (2002), Comparing microfinance assessment methodologies. *Small Enterprise Development*. juin 2002, Vol. 13, 2.

Rock, R., Otero, M. et S. Saltzman (1998), *Principles and practices of microfinance governance*. s.l. : ACCION international, 1998.

Sadi. (2006), *L'analyse financière d'entreprise : l'analyse et outils d'analyse*. s.l. : L'Harmattan, 2006.

Schreiner, M. (2004), Scoring Arrears at a Microlender in Bolivia. 2004, Vol. Vol. 6, No. 2.

SEEP NETWORK (2005), *Mesurer la performance des institutions de microfinance, un cadre pour la publication, l'analyse et le suivi*. USA : SeepNetwork Financial services, 2005.

SEEP NETWORK (2009), *Framework Update*. s.l. : SEEP NETWORK.
<http://seepnetwork.org/Pages/Frame.aspx>, 2009.

TCHUIGOUA, Hubert TCHAKOUTE et LAMARQUE, Éric. (2009), *La gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance: Une approche exploratoire*. 2009.

The Rating Fund (2010), sur www.mfirating.org. [En ligne] 2010. [Citation : 3 Juin 2010.]

TorJansson, et al. (2002), *Performance Indicators for Microfinance Institutions Technical Guide*. 2nd Edition. Washington: D.C : MicroRate et the Inter-American Development Bank, 2002.

Tournier, JC. et Tournier, JB. (2002), *évaluation d'entreprise*. 3e édition. s.l. : d'organisation, 2002. pp. 73-.

Vernimmen, Pierre, Quiry, Pascal et Fur, Yann Le (2009), *Finance d'Entreprise*. 7e édition. s.l. : Broché, 2009.

WAGES. (2007), *Plan d'affaires 2007-2012*. 2007.

— (2009), *Rapport annuel d'activité*. Lomé : s.n., 2009.

WOCCU (2010), WOCCU. <http://www.woccu.org/bestpractices/pearls/pearlsratios>. [En ligne] 2010. [Citation : 18 juillet 2010.]