

## Groupe d'Accompagnement à l'Investissement et à l'Epargne (GRAINE) – Burkina Faso

### Notation finale

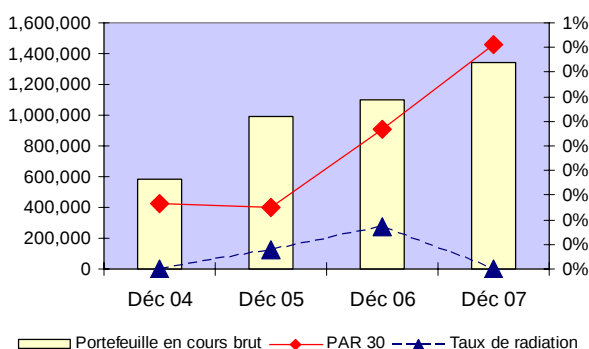
### Premier rating

La configuration actuelle de GRAINE est le résultat d'un processus de transition de projet de microfinance à institution, qui n'a démarré qu'en 2006, se trouvant actuellement en plein chantier. Pour cela, l'institution présente encore de nombreuses faiblesses, principalement liées au fait que l'institutionnalisation et le déploiement de la nouvelle structure ne sont pas encore complètement achevés. Pour ces raisons **le COMITE DE RATING de MICROFINANZA RATING SRL a décidé de ne pas donner une notation finale** pour ce premier exercice d'évaluation et renvoyer la notation au prochain exercice de rating.

GRAINE est née de l'institutionnalisation d'un projet lancé en 1992 par l'ONG internationale CRS (Catholic Relief Service), processus qui a abouti en août 2006 à la création d'une Société à Responsabilité Limitée dénommée GRAINE-Sarl dont les actionnaires sont représentés par CRS-BF (49%) et OCADES (51%). GRAINE, tout en existant sur le plan légal, n'a pas encore reçu l'agrément de la part du Ministère des Finances. GRAINE travaille en milieu rural et semi rural dans les diocèses de Diocèses de Dédougou et de Fada N'gourma et cible exclusivement une clientèle féminine, offrant des crédits solidaires pour financer des activités génératrices de revenu (notamment le petit commerce et l'élevage). GRAINE collecte également l'épargne auprès de ses clientes, mais pour le moment elle ne la gère pas en interne. Il faut remarquer que le processus d'institutionnalisation n'a pas encore été complètement achevé et GRAINE continue de bénéficier de l'appui technique et financier de CRS. Jusqu'à présent, les principales sources de financement de GRAINE ont été les subventions accordées par l'ONG mère CRS et tout récemment elle a reçu une subvention de la part de Terrafina.

|                               |                                                                               |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Statut légal</b>           | ONG                                                                           |
| <b>Date de démarrage</b>      | 1992 (en tant que projet de microfinance)<br>2006 (création de l'institution) |
| <b>Zone d'intervention</b>    | Rurale                                                                        |
| <b>Méthodologie de crédit</b> | Crédit de groupe                                                              |

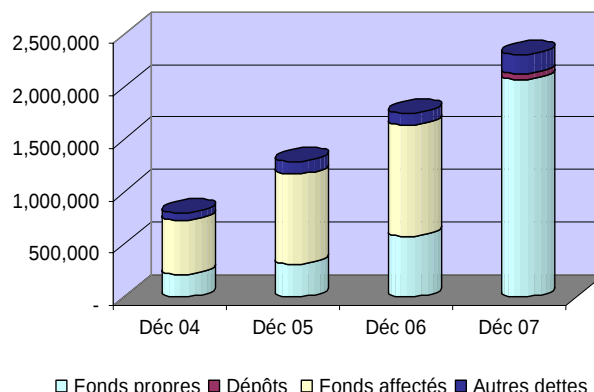
**Evolution du portefeuille**



| Euro                       | Déc 07    |
|----------------------------|-----------|
| Prêt moyen octroyé         | 52        |
| Portefeuille en cours brut | 1,340,856 |
| Actif total                | 2,314,424 |

| Nombre             | Déc 05 | Déc 06 | Déc 07 |
|--------------------|--------|--------|--------|
| Emprunteurs actifs | 20,865 | 22,037 | 23,732 |
| Agences            | 2      | 2      | 2      |
| Personnel total    | 33     | 39     | 34     |
| Agents de crédit   | 23     | 29     | 24     |

**Passif et fonds propres - Euros**



| Indicateurs financiers                     | Déc 05 | Déc 06 | Déc 07 |
|--------------------------------------------|--------|--------|--------|
| PAR 30                                     | 0.1%   | 0.3%   | 0.5%   |
| Taux de radiation                          | 0.0%   | 0.1%   | 0.0%   |
| Portefeuille restructuré                   | nd     | nd     | nd     |
| Rendement de fonds propres (ROE)           | -14.6% | 4.5%   | 4.4%   |
| Rendement de fonds propres ajusté (AROE)   | -49.6% | -18.8% | -4.9%  |
| Autosuffisance opérationnelle (OSS)        | 82.2%  | 108.4% | 117.2% |
| Autosuffisance financière (FSS)            | 49.0%  | 69.3%  | 78.8%  |
| Productivité du personnel                  | 632    | 565    | 698    |
| Productivité des agents de crédit          | 907    | 760    | 989    |
| Taux de charges opérationnelles            | 21.9%  | 25.5%  | 19.2%  |
| Taux de charges de financement             | 4.1%   | 1.0%   | 0.0%   |
| Taux de charges de provision               | 2.9%   | -3.9%  | 0.1%   |
| Rentabilité du portefeuille                | 23.8%  | 24.4%  | 22.2%  |
| Rentabilité du portefeuille (comptabilisé) | 23.8%  | 24.4%  | 22.2%  |
| Taux de couverture du risque               | 80.0%  | 49.2%  | 15.6%  |
| Taux de charges de financement             | 7.5%   | 1.9%   | 0.0%   |
| Ratio dettes/capital                       | 3.1    | 2.0    | 0.1    |

nd = non disponible

## CONTACTS

MicroFinanza Rating srl  
Corso Sempione, 65  
20149 Milan – Italy  
Tél: +39-02-3656.5019  
[info@microfinanzarating.com](mailto:info@microfinanzarating.com)  
[www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)

GRAINE  
01 BP 469  
Ouagadougou 01  
Burkina Faso  
Tél. : (+226) 50343470 Fax (+226) 50343180  
[sbako@crsbf.org](mailto:sbako@crsbf.org)

D'après notre analyse, les **principaux facteurs de risque** de GRAINE sont les suivants<sup>1</sup> :

| Domaine                                             | Facteurs de risque                                                                                                                       | Relevance* |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Environnement externe</b>                        | Implications fiscales liées à la nouvelle forme juridique                                                                                | Moyen      |
|                                                     | Concurrence au niveau de la clientèle aussi bien que du personnel                                                                        | Moyen      |
| <b>Gouvernance, management et opérations</b>        | Institutionnalisation du projet non achevée                                                                                              | Moyen      |
|                                                     | Structure de gouvernance non complètement fonctionnelle                                                                                  | Moyen      |
|                                                     | Organigramme incomplet et insuffisances dans la dotation de personnel                                                                    | Moyen-haut |
|                                                     | Faible système de contrôle                                                                                                               | Moyen-haut |
|                                                     | Manque d'un SIG automatisé                                                                                                               | Moyen      |
|                                                     | Risque de manipulation d'espèces                                                                                                         | Moyen-haut |
|                                                     | Manuels de politiques et procédures non actualisés à la nouvelle structure                                                               | Moyen      |
|                                                     | Manque d'audit externe                                                                                                                   | Moyen      |
| <b>Produits financiers et qualité de l'actif</b>    | Souple application des politiques de crédit                                                                                              | Moyen-bas  |
|                                                     | Faibles dans la méthodologie de crédit                                                                                                   | Moyen      |
|                                                     | Faiblesses dans le processus de suivi après octroi                                                                                       | Moyen-haut |
|                                                     | Lenteurs dans le processus d'octroi du crédit                                                                                            | Moyen      |
| <b>Structure et gestion financières</b>             | Gestion financière encore liée à la vie du projet                                                                                        | Moyen-bas  |
|                                                     | Dépendance du budget de CRS                                                                                                              | Moyen-haut |
|                                                     | Non internalisation des épargnes mobilisées                                                                                              | Moyen      |
| <b>Résultats financiers et opérationnels</b>        | Viabilité financière non encore atteinte et forte dépendance du support budgétaire de CRS                                                | Moyen-haut |
|                                                     | Surcharge de travail pour les agents de crédit                                                                                           | Moyen-haut |
| <b>Objectifs stratégiques et évolutions futures</b> | Incertitudes liées aux temps d'achèvement du processus d'institutionnalisation                                                           | Haut       |
|                                                     | Manque de lignes stratégiques formalisées, objectifs à moyen-long terme et d'un plan de développement                                    | Haut       |
|                                                     | Manque de projections financières                                                                                                        | Moyen      |
|                                                     | Après la sortie de CRS, incertitudes par rapport à l'équilibre du côté social et d'expertise professionnelle au niveau de la gouvernance | Bas        |

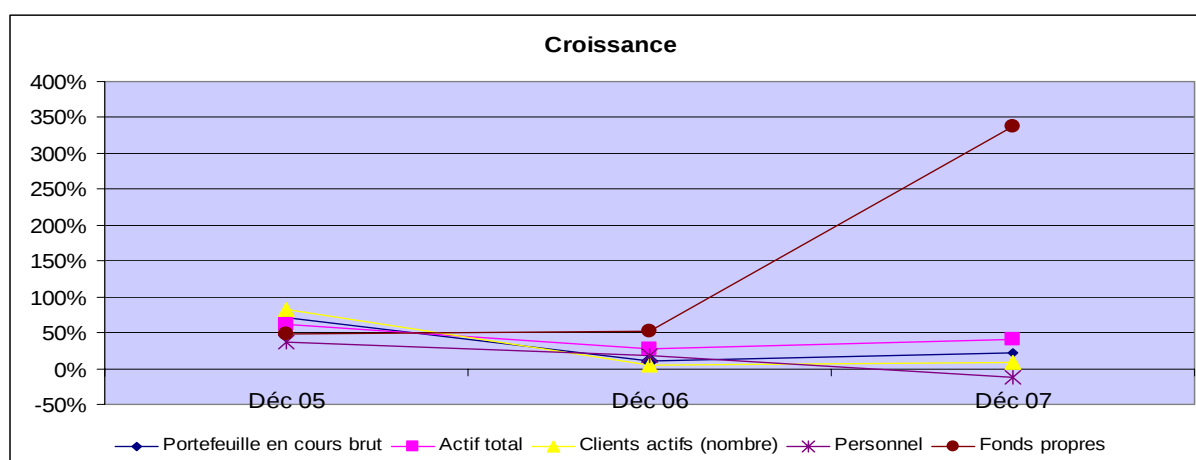
\*La relevance se réfère au dégât/perte causés par l'événement (associé à chaque facteur de risque) et la probabilité que le dégât/perte se produise.

| Forces                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte présence sur le terrain en zones rurales difficilement accessibles</li> <li>Evolution positive des indicateurs de rentabilité ;</li> <li>Cohésion, professionnalisme et engagement des cadres du siège</li> <li>Appui technique et financier de CRS</li> </ul> |

| Opportunités                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtention de l'exonération fiscale</li> <li>Diversification des produits</li> <li>Appui et soutien d'acteurs influents (ex OCADES)</li> </ul> |

<sup>1</sup> Voir Chapitre 8 pour plus de détails.

- Siège Social (Ouagadougou)
- Agences (Boromo et Bogandé)



Dans son processus d'institutionnalisation GRAINE jouit de l'appui technique et financier de l'ONG mère CRS. Au cours des années, l'institution a pu consolider une expertise spécifique dans le travail en milieu rural, tout en renforçant son professionnalisme et bénéficiant aussi de l'engagement des cadres du siège. GRAINE est en train de faire un effort soutenu et cohérent pour compléter le processus d'institutionnalisation, bien que cela ait subi beaucoup de ralentissements au cours des années. Par contre, cette institutionnalisation ne résulte pas encore achevée et continue d'être caractérisée par des incertitudes non négligeables (v. traitement fiscal et pleine reconnaissance légale), avec des implications dans l'opérativité. En particulier, la structure de gouvernance n'est pas encore fonctionnelle, alors que l'organigramme montre des insuffisances importantes, impliquant par ailleurs des problèmes croissants de surcharge de travail pour le personnel d'agence et du siège. Entre autres, cette situation impacte négativement sur le système de contrôle, avec des risques importants au niveau de manipulations d'espèces. Au niveau d'opérations, il faut aussi souligner les faiblesses relevées dans la standardisation et l'application des procédures et, en particulier, les failles existant dans la méthodologie de crédit (v. suivi après octroi), qui ont certes à faire avec la surcharge de travail des agents de crédit. Pour l'instant GRAINE continue de dépendre du budget de CRS, alors que la gestion financière est encore liée à la vie du projet et la viabilité financière n'a pas encore été atteinte. Finalement, dans son effort de développement institutionnel, GRAINE risque de souffrir du manque de lignes stratégiques formalisées et partagées et d'objectifs à moyen-long terme.

## Benchmarking

Tous les chiffres se réfèrent à la base de données du *MicroBanking Bulletin* (MBB), mise à jour en décembre 2006. Les ratios financiers indiqués ici pour GRAINE ne correspondent pas complètement aux ratios présentés dans le rapport, du fait qu'ils sont calculés selon la méthodologie<sup>2</sup> du *MicroBanking Bulletin* (MBB).

| Ratios financiers                                                                                                                           | GRAINE    | Institution financière non bancaire | ONG       | Banques villageoises (groupes de ≥ 10 emprunteurs) | Non-Autosuffisance Financière | Moyen Afrique Non FSS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| <b>Portefeuille encours brut</b><br>Encours brut de prêts, retraité par les crédits passés en perte standardisés (US\$)                     | 2,007,791 | 6,395,958                           | 2,834,596 | 3,377,766                                          | 1,905,288                     | 3,850,943             |
| <b>Rendmnt aj. des fonds propres</b><br>Revenu opératif net après impôts ajusté / fonds propres totaux moyens (%)                           | -5.1      | 5.1%                                | 2.6%      | 2.5%                                               | -12.5%                        | -7.7%                 |
| <b>Rendement du portefeuille</b><br>Produits financiers du portefeuille/Portefeuille moyen brut ajusté                                      | 22.2      | 31.2%                               | 33.4%     | 33.1%                                              | 28.3%                         | 31.6%                 |
| <b>Ratio Dettes / Fonds Propres</b><br>Passif total ajusté/Fonds propres ajustés                                                            | 0.1       | 2.6%                                | 1.3%      | 2.0%                                               | 1.7%                          | 1.9%                  |
| <b>Charges d'exploitation/encours de prêts</b><br>(charges d'exploitation + dons en nature)/montant moyen du portefeuille brut de prêts (%) | 28.2      | 20.8%                               | 27.7%     | 31.6%                                              | 26.9%                         | 35.3%                 |
| <b>Emprunteurs par Agent de crédit</b><br>n. d'emprunteurs actifs/ n. d'agents de credit                                                    | 989       | 215.7                               | 236.0     | 289.8                                              | 200.3                         | 236                   |
| <b>Emprunteurs par personnel</b><br>n. d'emprunteurs actifs/ n. de personnel                                                                | 698       | 104.4                               | 135.3     | 154.7                                              | 99.6                          | 142                   |

Moyen Afrique Non FSS, Afrique, Encours de crédits brut (US\$) 2 à 8 millions, autosuffisance financière < 100%

Toutes les données se réfèrent à la base de données du *MicroBanking Bulletin*, mise à jour en Décembre 2006

### Principales remarques sur le *benchmarking*<sup>3</sup>

- Le montant de l'encours de la GRAINE est inférieur à tous les autres groupes de pairs, hormis les IMF n'ayant pas encore rejoint l'autosuffisance financière.
- Le rendement ajusté des fonds propres est généralement inférieur par rapport aux autres groupes, sauf pour les groupes des IMF non encore financièrement viables (africaines et non).
- Le niveau du rendement du portefeuille est inférieur par rapport à tous les autres groupes de pairs.
- Le ratio dettes/fonds propres est plus bas par rapport aux autres catégories, ce qui est lié au fait que l'institutionnalisation n'est pas encore complète et l'institution n'a pas encore entamé une politique d'accès aux ressources de financement externe, ayant bénéficié de l'appui de CRS.
- Le ratio de charges d'exploitation est moyennement en ligne avec les groupes de pairs, mais plus bas par rapport aux IMF africaines non financièrement viables et plus élevé par rapport aux institutions financières non bancaires.
- La productivité par agent de crédit et la productivité du personnel sont beaucoup plus élevées par rapport à tous les autres pairs, ce qui résulte d'une générale surcharge de travail de tout le personnel (notamment des agents de terrain), due à des faiblesses dans la maîtrise de la croissance de l'activité.

<sup>2</sup> Le MBB ajuste les données financières afin de les homologuer entre les IMF. On fait des ajustements pour : a) inflation, b) subventions, c) dotations aux provisions pour créances douteuses (MBB, Annexe 1, Notes on Adjustments and Statistical Issues).

<sup>3</sup> Pour ce qui concerne le *benchmarking* sur le Statut Légal et la Méthodologie de Crédit, les données se réfèrent aux IMF financièrement viables (FSS).

# SOMMAIRE

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Environnement extérieur et positionnement de GRAINE</b>            | 6  |
| Background institutionnel                                                | 6  |
| Contexte macro-économique                                                | 6  |
| Le secteur de la microfinance                                            | 7  |
| Réglementation et supervision                                            | 7  |
| Positionnement sur le marché                                             | 8  |
| <b>2. Gouvernance et structure opérationnelle</b>                        | 9  |
| Propriété et gouvernance                                                 | 9  |
| Organisation et structure de gestion                                     | 10 |
| Ressources Humaines                                                      | 10 |
| Gestion des risques, système de contrôle et audit interne                | 11 |
| Comptabilité et audit des comptes                                        | 12 |
| Système d'Information de Gestion (SIG) et Technologie d'Information (TI) | 12 |
| <b>3. Produits financiers</b>                                            | 13 |
| Produits de crédit                                                       | 13 |
| Procédures pour l'octroi et le remboursement du crédit                   | 13 |
| <b>4. Qualité et structure de l'actif</b>                                | 16 |
| Structure de l'actif                                                     | 16 |
| Structure et qualité de portefeuille                                     | 16 |
| <b>5. Structure financière et ALM</b>                                    | 18 |
| Structure du passif et fonds propres                                     | 18 |
| Gestion de l'actif et du passif                                          | 19 |
| <b>6. Résultats opérationnels et financiers</b>                          | 20 |
| <b>7. Objectifs stratégiques et nécessités financières</b>               | 22 |
| Besoins financiers                                                       | 22 |
| <b>8. Détail des facteurs de risque</b>                                  | 24 |
| <br>                                                                     |    |
| <b>Annexe 1 – Etats financiers</b>                                       | 27 |
| <b>Annexe 2 – Ajustements des états financiers</b>                       | 29 |
| <b>Annexe 3 – Ratios financiers</b>                                      | 30 |
| <b>Annexe 4 - Définitions</b>                                            | 32 |
| <b>Annexe 5 – Directives de reporting et comptabilité</b>                | 33 |
| <b>Annexe 6 – Echelle de rating</b>                                      | 35 |

# 1. Environnement extérieur et positionnement de GRAINE

## Background institutionnel

Le **Groupe d'Accompagnement à l'Investissement et à l'Epargne (GRAINE)** est né de l'**institutionnalisation** d'un programme de microfinance initié par l'ONG **CRS-BF** (Catholic Relief Service), au début (en 1992) en partenariat avec des structures locales et par la suite (à partir de 2000) par son initiative directe. C'est depuis le début de son Programme d'Assistance au Développement (DAP) 2004-2009, que CRS-BF a entamé le processus d'institutionnalisation de son programme de microfinance en concertation avec les Diocèses dans lesquelles l'activité est menée et l'Organisation Catholique pour le Développement et la Solidarité (OCADES Burkina). Le but étant celui de transformer les deux programmes de microfinance de Bogandé et Boromo en une IMF indépendante, le processus a abouti en août 2006 à la création par le CRS Burkina et l'OCADES Burkina d'une **Société à Responsabilité Limitée** dénommée GRAINE-Sarl dont le siège se trouve à Ouagadougou. Le **capital social** (1,000,000 FCFA) a été apporté par **CRS-BF (49%) et OCADES (51%)**. GRAINE, tout en existant sur le plan légal, **n'a pas encore reçu l'agrément** de la part du Ministère des Finances, n'ayant pas encore complètement rempli les conditions requises et, à présent, exerce l'activité de microfinance à travers la convention signée par CRS. En tant que SARL, elle est régie par l'acte uniforme du 17 avril 1997 relatif au droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique.

GRAINE travaille en **milieu rural et semi rural** dans les **Diocèses de Dédougou et de Fada N'gourma** et cible exclusivement **une clientèle féminine**, offrant des crédits solidaires pour financer des activités génératrices de revenu (notamment le petit commerce et l'embouche). GRAINE collecte également l'épargne auprès de ses clientes, mais jusqu'à présent elle ne l'a pas géré en interne.

Il faut remarquer que **le processus d'institutionnalisation n'a pas encore été complètement achevé** et GRAINE continue de bénéficier de l'appui technique et financier de CRS. Jusqu'à présent, les principales sources de financement de GRAINE ont été les subventions accordées par l'ONG mère CRS et tout récemment elle a reçu une subvention de la part de Terrafina.

## Contexte macro-économique

Le président Blaise Compaoré, lors de la victoire de son parti (Congrès pour la Démocratie et le Progrès) remportée aux dernières élections tenues en mai 2007, a **renforcé** davantage **son hégémonie politique**, se trouvant à la tête du pays depuis désormais vingt ans, depuis le coup d'état de 1987.

L'opposition demeure divisée et inefficace. Par contre, des groupes de « Sankaristes », partisans du président révolutionnaire (Thomas Sankara) tué lors du coup d'état qui a instauré l'hégémonie de

Burkina Faso

| Indicateurs macroéconomiques         | Déc 04 | Déc 05 | Déc 06 | Déc 07 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Taux de change en Euro (fin période) | 655.96 | 655.96 | 655.96 | 655.96 |
| Taux de dévaluation                  | 0.0%   | 0.0%   | 0.0%   | 0.0%   |
| Taux d'inflation (moyen)             | -0.2%  | 7.0%   | 2.7%   | -0.3%  |
| Taux d'intérêt sur dépôts            | nd     | 3.5%   | 3.5%   | 3.5%   |
| Taux d'intérêt sur crédits           | nd     | 4.1%   | 4.0%   | 4.1%   |
| Taux de variation du PIB réel        | 4.0%   | 7.1%   | 5.6%   | 5.8%*  |
| PIB par habitant en Euro             | 321    | 344    | 357    | 373    |

Source: International Finance Statistics, EIU.

\* Estimation.

Nd = non disponible

l'actuel président, ont fait levier sur le mécontentement généralisé qui afflige le pays à cause de la hausse des prix, pour mobiliser la population contre le gouvernement. D'ailleurs, en dépit de la tentative de la part de l'opposition de tirer du profit de cette situation potentiellement instable qui peut engendrer des troubles, le gouvernement semble maintenir le contrôle de la situation et on s'attend à ce qu'il **continue de garder son pouvoir dans les années à venir**.

La **croissance du PIB** a affiché un **ralentissement** lors des deux dernières années, notamment en raison de la **crise du secteur du coton**, du délai d'ouverture de certaines mines d'or et de la

hausse du prix du pétrole. Après un taux de croissance de 7% en 2005, le Burkina a enregistré un fléchissement du taux, à 5.6% et 5.8% respectivement en 2006 et 2007. Néanmoins, on s'attend à un **renouement avec la croissance** déjà à partir de **2008**, lors de la reprise de la production du coton et grâce à une bonne performance de l'activité agricole prévue, notamment dans les cultures vivrières et de rente.

Les **pressions inflationnistes ont continué à baisser au cours de 2007**, grâce à de bonnes récoltes et une diminution de la demande interne en raison de la crise du coton. En effet le taux d'inflation moyen de la période est négatif (-0.3%). La bonne croissance prévue et une saine politique monétaire de la BCEAO contribueront à maîtriser l'inflation.

Malgré cela, le Burkina Faso demeure parmi les **pays les plus pauvres au monde**, classé **176<sup>ème</sup> sur 177** pays sur la base de l'Index de Développement Humain.

### Le secteur de la microfinance

La microfinance a commencé à se développer au Burkina il y a une trentaine d'années et a connu une forte expansion notamment à partir des années 90 grâce à l'appui des ONG et des Partenaires Techniques et Financiers nationaux et internationaux. D'après les données disponibles les plus récentes (Document de stratégie nationale de la microfinance, 2005), le nombre de **bénéficiaires** est estimé à plus de **1.3 millions** de personnes soit un taux de pénétration avoisinant de 26% du total de la population active du Burkina. En terme d'implantation géographique, chaque province du Burkina compte au moins une institution de microfinance, tout en existant une grande **disparité entre les provinces**. Les centres urbains sont de plus en plus ciblés et le **financement des zones rurales s'avère assez marginal**. La clientèle est majoritairement **féminine** et l'offre de produits se concentre dans le crédit à court terme finançant principalement les activités commerciales.

Le secteur se caractérise par la présence d'un acteur majeur couvrant l'ensemble du territoire national, le **RCPB** (Réseau des Caisses Populaires du Burkina), qui compte plus de 500,000 membres à décembre 2007 et 99,000 prêts actifs. En dehors de FAARF, qui a aussi une couverture nationale, les autres IMF se concentrent dans des régions spécifiques. Le secteur est en pleine expansion et la concurrence de plus en plus poussée.

### Réglementation et supervision

En tant que membre de l'UEMOA, le secteur de la microfinance au Burkina Faso est régi par le cadre réglementaire de la loi PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit), adoptée en 1993 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA. Au Burkina Faso, les activités d'épargne et de crédit des IMF de forme mutualiste ou coopérative sont régies par l'ordonnance n° 59/94ADP du 15 décembre 1994.

La loi PARMEC contient des **dispositions spécifiques** et est dotée d'un décret d'application en vigueur au Burkina, comme dans les autres pays de l'Union. Cette loi, conçue pour réglementer les entités mutualistes, n'est pas complètement adaptée aux institutions non mutualistes. Les institutions mutualistes doivent obtenir l'**agrément** de la part de l'organe de supervision national qui confère aux institutions mutualistes la personnalité morale en contrepartie de laquelle elles sont tenues de communiquer un ensemble d'information et de se soumettre au contrôle et aux règles prudentielles des autorités. Les institutions de type non mutualistes sont régies par une **convention** signée avec le ministère des Finances d'une durée de **5 ans, renouvelable**. Toutes les institutions de micro finance doivent rapporter périodiquement à l'organe de supervision (v. états financiers trimestriels et annuels, rapport du contrôle interne, etc.), sous peine de sanction pécuniaire.

Une **nouvelle loi** est actuellement à l'étude de la BCEAO, qui se propose de dépasser les limites du cadre réglementaire actuel. Parmi les principaux changements que le nouveau texte apportera, il est intéressant de mentionner que la loi ne se focalisera plus sur les coopératives et mutualistes, mais portera plus généralement sur les **Systèmes Financiers Décentralisés**, incluant toutes les formes juridiques. En outre, toutes les IMF, seront assujetties à l'obtention de l'**agrément**, qui ne sera cependant plus à terme, mais **perpétuel** et chaque IMF, quelle que soit son statut, sera autorisée à collecter l'**épargne publique**. L'activité de supervision ne sera pas assujettie à de

changements particuliers et comprendra toujours des missions d'inspection sur place et des contrôles sur pièce (à travers la vérification des rapports trimestriellement envoyés à la CAS-IMEC). Toutefois, une attention majeure sera adressée aux ratios concernant le niveau des fonds propres et à la qualité du portefeuille.

GRAINE, en tant que société à responsabilité limitée, est soumise également à la loi régissant les **sociétés commerciales**, c'est-à-dire l'acte uniforme du 17 avril 1997 relatif au droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique. Suivant la loi, GRAINE est censé payer les impôts qui reviennent normalement aux sociétés commerciales (TVA, impôts sur les valeurs transférées et sur les bénéfices industriels et commerciaux). A ce propos, l'institution, faisant appel à la nature sociale de l'activité menée, envisage transmettre au Ministère des Finances un dossier technique de demande d'exonération, élaboré avec l'appui d'un expert fiscal.

### Positionnement sur le marché

En dehors de RCPB et FAARF, qui affichent une couverture nationale, les autres IMF se concentrent dans des zones spécifiques du pays. GRAINE travaille exclusivement dans la région de la Boucle du Mouhoun où il couvre les provinces des Balé, du Tuy, Sanguié, Mouhoun, Boulkiemde et Sissili et dans la région de l'Est où il couvre les provinces de la Gnagna, de la Komandjari et Namentenga. L'institution est sans doute l'une des plus actives dans les deux régions et la **présence de points de services déployés sur le terrain** permettant de rejoindre des villages ruraux difficilement accessibles, représente sans doute un point de force de GRAINE.

Ses **principaux concurrents** sont représentés par les caisses du réseau **RCPB et FAARF**, qui travaillent dans les mêmes zones, tout en ayant une cible légèrement différente (plus élevée). Malgré la concurrence soit de plus en plus soutenue, il existe encore une demande de crédit insatisfaite assez importante, surtout en milieu rural.

D'une façon générale, les principaux **avantages comparatifs** de GRAINE semblent être les suivants :

- forte présence sur le territoire à travers l'offre des services de proximité, spécialement dans les villages en milieu rural et difficilement accessibles ;
- remboursement du capital à la fin du cycle.

Par contre, parmi les **principaux désavantages** on peut mentionner :

- limites de l'offre de services d'épargne ;
- faible diversification et flexibilité des produits de crédit;
- lenteurs dans le processus d'octroi du crédit.

## 2. Gouvernance et structure opérationnelle

### Propriété et gouvernance.

**GRAINE** Sarl (Groupe d'Accompagnement à l'Investissement et à l'épargne) est une institution de microfinance issue de l'**institutionnalisation d'un programme** de l'ONG internationale Catholic Relief Service (CRS), ayant acquis la forme juridique de **société anonyme à responsabilité limitée** en 2006. Le capital social initial (1,000,000 FCFA, soit 1,524 €) a été souscrit et versé par deux actionnaires, qui constituent actuellement les propriétaires de la société, à savoir l'**ONG mère CRS-BF (49%) et OCADES-Burkina (51%)**<sup>4</sup>, dont les parts sociales sont représentées par des titres non négociables. Le choix de la forme juridique s'est lié à la volonté de ne pas disperser la propriété de l'institution, ce qui serait arrivé dans le cas des deux autres formes possibles d'après la loi (association ou mutuelle). GRAINE, tout en existant sur le plan légal, n'a **pas encore reçu l'agrément de la part du Ministère des Finances**, n'ayant pas encore complètement rempli les conditions requises et, à présent, exerce l'activité de microfinance à travers la convention signée par CRS. En particulier, une condition nécessaire pour l'obtention de l'agrément est représentée par le **transfert des actifs** du Programme de microfinance du CRS/BF au Graine, ainsi que l'élaboration des états financiers consolidés (incluant les deux agences et le siège). En particulier, le transfert des actifs engendre un important **problème de fiscalité**, étant donné que GRAINE, en tant que société commerciale, est censé payer des impôts sur les valeurs transférées. A ce propos, l'institution envisage transmettre au Ministère des Finances un dossier technique de demande d'exonération, élaboré avec l'appui d'un expert fiscal, faisant appel à la nature sociale de l'activité menée par l'institution. La réalisation d'un plans d'affaires est également requise, mais sera possible seulement dès que le transfert sera achevé. L'institution prévoit présenter la demande d'agrément au Ministère d'ici la fin de l'année 2008.

| Comité de Gestion         |                |                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Membres                   | Charge         | Background et profession actuelle                                                                                                                                          |
| <b>Pauline YAMEOGO</b>    | Présidente     | Gestionnaire financier. Coordinatrice de projets. Ex cadre supérieur de Banque. Bac+4 en Techniques Bancaires. (OCADES)                                                    |
| <b>Moussa BANGRE</b>      | Vice-président | Agro-Economiste. Gestionnaire des projets. Bac+6 en économie de développement. Expert en microfinance. Ex cadre de la BAD. (CRS)                                           |
| <b>Abdoulaye ZONGO</b>    | Membre         | Gestionnaire financier. Gestionnaire des ressources humaines et matérielles. Bac+4 en Techniques Bancaires. 10 d'expérience dans la gestion des IMF. Formateur CGAP. (CRS) |
| <b>Abbé Prosper KIEMA</b> | Membre         | Gestionnaire de projets. Bac+7 en théologie. 5 années d'expérience en microcrédit. (OCADES)                                                                                |
| <b>Abbé Abraham ZERBO</b> | Membre         | Gestionnaire de projets. Bac+7 en théologie. 5 années d'expérience en microcrédit. (OCADES)                                                                                |
| <b>Simon GNIMINOU</b>     | Membre         | Gestionnaire financier. Gestionnaire de projets. Bac+3 en gestion financière et Comptable. 5 années d'expérience en microcrédit. (CRS)                                     |

<sup>4</sup> L'Organisation Catholique pour le Développement et la Solidarité est une organisation religieuse locale, créée par la Conférence Épiscopale du Burkina par fusion de la CARITAS et du Bureau d'Études et de Liaison (B.E.L). Il s'agit de l'instrument de pastorale sociale de l'Eglise catholique au Burkina Faso.

D'après les statuts, l'institution est régie par un **Comité de Gestion** composé de **7 membres** représentant les associés, notamment 3 membres de CRS et 4 d'OCADES. Les membres du CdG sont nommés pour une période de trois ans renouvelables et l'organe est censé assumer un rôle de supervision et contrôle de l'institution. Par contre, le **CdG n'est pas encore fonctionnel** et depuis la création de la société ne s'est jamais réuni de façon formelle. En plus, un des membres représentant de CRS a laissé son poste à la suite de son implication directe dans la gestion de l'activité de l'institution en qualité de responsable financière et n'a pas encore été remplacée<sup>5</sup>. Etant donné la phase délicate de transition institutionnelle que GRAINE est en train de traverser, il serait important que l'organe de gouvernance joue son rôle en appuyant la gestion de l'institution et en exerçant sa fonction directive et de contrôle. Il faut ici remarquer par contre qu'en partie ce rôle est encore assuré par CRS. En général, le CdG semble être composé par des membres ayant des profils adaptés et des compétences en matière de microfinance qui leur permettraient de jouer efficacement leur rôle. La composition actuelle de l'organe, en outre, assure un certain équilibre entre le côté social et l'expertise financière au niveau de la gouvernance.

Les dispositions relatives au CdG et l'attribution de ses fonctions, ainsi que les relations avec la gérance devraient être précisées et formalisées dans un règlement intérieur qui est en cours d'élaboration.

### Organisation et structure de gestion

Le **processus d'institutionnalisation de GRAINE n'a pas encore été complètement achevé** et cela se reflète, entre autres, dans la structure organisationnelle actuelle. La gestion au niveau central est assurée pour le moment par le **Gérant** et une **responsable financière**, qui ne fait pas encore formellement partie de la structure de GRAINE<sup>6</sup>, mais qui dans la pratique supporte l'activité de l'institution, appuyant le gérant dans la gestion financière. Un troisième cadre, chargé de la formation et du développement de la méthodologie de crédit du Programme de CRS contribue pour le moment aux activités de l'institution, mais ne sera pas intégré dans l'organigramme. La Direction est consciente des insuffisances qui caractérisent la structure de fonctionnement du siège et est en train d'élaborer un **nouvel organigramme plus structuré** pour le niveau central. D'ailleurs, les temps pour sa mise en œuvre n'ont pas été définis, étant donné aussi la limitation des ressources qui affecte la possibilité d'intégrer convenablement la structure de gestion.

GRAINE offre ses services à travers **deux agences** (Boromo et Bogandé), chacune dirigée par un chef d'agence, qui assure la planification et la coordination des activités. Chaque agence est pourvue d'un comptable et d'un contrôleur interne et dispose de **points de services** déployés sur le territoire. Un agent de crédit est censé assurer la gestion du point de service (budgétisation, planification de l'activité, supervision des autres agents de crédit, etc.), en dehors de la gestion d'un portefeuille de crédits. Cela comporte en général une **remarquable surcharge de travail**, qui affecte d'ailleurs aussi les agents de crédit simples et qui impacte fortement sur la qualité des activités de suivi et contrôle du portefeuille, ainsi que sur l'actualisation des processus (manque de mise à jour des dossiers de crédit, fiches incomplètes, ralentissements des travaux de fin d'année, etc). Afin de combler ces faiblesses, un recrutement important d'agents de crédit est en cours, dans les deux agences (voir paragraphe suivant).

En bonne partie, le fonctionnement de GRAINE répond encore à des logiques de programme, le processus d'institutionnalisation nécessitant encore l'aboutissement de certaines étapes.

### Ressources Humaines

Au mois de décembre 2007, l'effectif de GRAINE compte **34 employés**, presque totalement concentrés au niveau des deux agences<sup>7</sup>. Le taux d'allocation du personnel est de 70.6%, signe que la structure de back office de l'institution est encore très légère.

| Personnel        | Déc 05 | Déc 06 | Déc 07 |
|------------------|--------|--------|--------|
| Total            | 33     | 39     | 34     |
| Agents de crédit | 23     | 29     | 24     |
| Autre personnel  | 10     | 10     | 10     |

<sup>5</sup> Elle devrait être remplacée par un représentant d'OCADES.

<sup>6</sup> Formellement elle dépend encore de CRS, mais elle sera intégrée dans l'organigramme de GRAINE.

<sup>7</sup> Le siège central compte pour le moment un seul employé (le gérant). En effet, la responsable financière n'est pas incluse dans ce total, étant donné que formellement elle fait encore partie de l'effectif de CRS-BF.

En général, l'institution se caractérise par une **insuffisante dotation de personnel**, au niveau du siège central, aussi bien qu'au niveau des agences. Cela comporte une importante **surcharge de travail**, qui représente, notamment au niveau des agences, un risque non négligeable. En effet, d'un côté cette situation **impacte sur la qualité du travail de terrain**, étant donné que les agents de crédit n'arrivent pas à suivre convenablement tous les clients et les chefs d'agence ont des difficultés à exercer efficacement leur rôle de supervision et contrôle des activités. En plus, cela engendre une **insatisfaction diffusée du personnel**, ce qui peut générer des tensions ainsi que la perte de personnel formé. Afin de surmonter ces faiblesses, un **plan de recrutement** a déjà été prévu, concernant en particulier le personnel de terrain<sup>8</sup>, mais finalisé également à remplir les failles de l'organigramme au niveau du siège. Le temps d'achèvement du plan de recrutement n'a d'ailleurs pas été précisé, mais il semble être parmi les priorités de la Direction.

Il faut d'ailleurs remarquer que les cadres de l'institution montrent de bonnes capacités et un fort engagement.

L'institution ne s'est **pas encore dotée d'un manuel de RH** et une politique du personnel n'a pas encore été mise en place. Par contre le chef d'agence est censé réaliser une évaluation du personnel chaque fin d'année sur la base des objectifs fixés au début de l'exercice, à laquelle s'ajoute une auto évaluation de la part du personnel de l'agence lui-même. Il faut ici remarquer que le **processus d'évaluation** en place s'est avéré être plutôt lourd et assez exigeant en terme de temps, notamment dans une situation de surcharge de travail générale. Par conséquent, un certain laxisme dans l'application des procédures d'évaluation s'est produit lors des dernières années.

Côté salaires, un barème salarial doit encore être élaboré, mais le niveau des rémunérations semble être en ligne avec le marché, quoiqu'en général les conditions de travail soient améliorables (surtout en terme de charge de travail). Afin de motiver les agents de terrain, une **prime de rendement annuelle** de la valeur d'un salaire mensuel a été introduite, selon de différents critères, à savoir : l'encours de portefeuille, le nombre de clients, la qualité du portefeuille, la qualité des documents de gestion et le suivi de l'épargne.

Les besoins de formations sont analysés chaque fin d'année, sur la base de l'évaluation et des propositions présentées par chaque employé et un plan de formation annuel est dressé compte tenu du budget prévu. Le budget alloué à la formation pour 2008 est de 2 millions de FCFA (3,000 Euros environ) et concerne surtout des cours organisés par l'APIM (dont la plupart sont subventionnés).

### Gestion des risques, système de contrôle et audit interne

Dans l'ensemble, la **gestion des risques** de l'institution et en particulier des risques financiers est assurée par le siège, qui effectue une analyse des indicateurs de performances et des états financiers adéquate. Par contre il n'existe pas une supervision et gestion des risques au niveau de la gouvernance, en raison du fait que le CdG n'est pas encore opérationnel. De façon générale, il serait souhaitable de rédiger et structurer des procédures pour l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques.

Le **système de contrôle** présente de **nombreuses faiblesses**. Les contrôleurs du programme de microfinance de CRS, qui ont jusque là assuré en bonne partie le contrôle central (v. validation états financiers, test groupements formés), ont été alloués à d'autres tâches (à partir du 2<sup>ème</sup> trimestre 2008) et n'ont pas été remplacés. Par contre, chaque agence est pourvue d'un **agent de contrôle** chargé de la fonction d'audit, qui **dépend fonctionnellement du chef d'agence**. Cela ne permet pas de garantir leur complète autonomie, qui est d'autant plus affaiblie par leur proximité aux opérations. La direction est consciente de cette limite et, en l'absence d'un auditeur interne, elle envisage procéder à une partielle révision du cahier de charge des contrôleurs, afin de les rattacher directement au siège central. Cela, tout en mitigeant en partie le problème, ne représente pas une solution définitive. D'ailleurs, en perspective, un poste d'auditeur central est prévu dans l'organigramme, malgré cela ne soit pas prévu dans le court terme.

En plus, la surcharge de travail limite fortement la possibilité d'effectuer régulièrement des visites auprès des clients, ce qui affaiblit le contrôle hiérarchique pouvant être exercé par le chef d'agence.

<sup>8</sup> D'après le plan, le personnel à recruter s'élève à 42 personnes, dont 15 agents de crédit.

Bénéficiant des failles du système de contrôle, **plusieurs cas de fraude** (9 depuis 2003) ont pu se produire, au niveau des agents de terrain dans les deux agences et ont concerné notamment la gestion du crédit (intérêts) et l'épargne<sup>9</sup>. Il existe un **risque de manipulation des espèces** de la part des agents de terrain, dû aussi au fait que les procédures de contrôle ne sont pas systématiquement respectées. La dispersion géographique des clients empire le problème, étant donné que les chargés de crédit se trouvant dans des zones éloignées peuvent garder les espèces pendant la nuit.

L'institution est pourvue d'un **manuel de contrôle interne** qui remonte au programme de microfinance de CRS datant de 2001, qui nécessiterait une mise à jour. En plus il serait souhaitable de renforcer davantage les capacités des contrôleurs à travers des formations spécifiques.

#### Comptabilité et audit des comptes

Jusqu'à présent les **états financiers** de GRAINE **n'ont jamais été audités**, mais un audit externe des comptes des deux agences est prévu à partir de cette année, dès que le transfert des actifs sera complètement achevé.

Les états financiers de la GRAINE sont établis selon la méthode de la **comptabilité de caisse** et suivant les principes comptables de la BCEAO. Des rapports utilisant un format élaboré par CRS sont également produits. Le système comptable est **totalelement manuel** et est alimenté par les pièces de base et les bordereaux. Des états financiers consolidés, incluant le siège, ne sont pas encore produits de façon systématique<sup>10</sup>.

#### Système d'Information de Gestion (SIG) et Technologie d'Information (TI)

Pour le moment GRAINE **ne dispose pas d'un SIG automatisé** et la gestion de l'information est encore complètement manuelle. Le **portefeuille** est géré de façon **manuelle sur Excel**, ce qui **limite fortement la capacité de production de l'information**, du point de vue de la quantité aussi bien que de la fréquence, tout en exposant l'institution à un **risque d'erreur** non négligeable, ainsi que de manipulation des données. Cela est d'autant plus important étant considéré la croissance affichée (et prévue, également) par l'institution et le fardeau de travail qui produit des retards dans la mise à jour des documents et par conséquent dans la production de l'information sur le portefeuille. Cela affecte la capacité de prise de décision ainsi que de réaction aux événements.

L'institution est consciente de ces limites et se trouve maintenant dans la phase d'**évaluation de ses besoins** afin de procéder dans le court terme à une informatisation du système. Par contre, l'état actuel de l'avancement du processus d'institutionnalisation ne permet pas de définir clairement les nécessités en matière de SIG, ni les temps d'exécution de l'informatisation.

<sup>9</sup> Cela a été possible car l'institution ne gère pas directement l'épargne et il résulte plus facile de détourner des fonds sur l'épargne versée pour compte des clientes auprès d'autres institutions.

<sup>10</sup> Ils ont été produits ad hoc pendant la visite de rating.

### 3. Produits financiers

#### Produits de crédit

GRAINE (auparavant programme de microfinance de CRS) offre un **seul produit de crédit solidaire à des groupements villageois composés exclusivement de femmes** dans les 2 diocèses de Bogandé et Boromo.

Ces crédits visent le financement d'activités

**génératrices de revenu en milieu rural et semi-rural** et sont octroyés à des groupes de **30-60 personnes**, qui sont normalement formés et organisés par les animateurs de l'institution (peu de groupes organisés se retrouvent dans les 2 diocèses).

A partir de 2006, GRAINE a introduit un produit de **crédit renouvelé** de plus longue durée (9 mois) pour

faciliter le remboursement des crédits de montant plus élevé.

#### Méthodologie de crédit

|                                                           | Produits de crédit         |                                           |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|
|                                                           | Crédit classique           | Crédit renouvelé                          |
| <i>Devise du crédit</i>                                   | F CFA                      | F CFA                                     |
| <i>Type d'intérêt</i>                                     | Sur montant original       | Sur montant original                      |
| <i>Taux d'intérêt (%)</i>                                 | 2% par mois                | 2% par mois                               |
| <i>Description des commissions</i>                        | 500 F CFA frais de gestion | 1500 F CFA frais de gestion et de dossier |
| <i>Montant min. (Euro)</i>                                | 23                         | 114                                       |
| <i>Montant max. de crédit pour le premier prêt (Euro)</i> | 38                         | 229                                       |
| <i>Montant plafond (Euro)</i>                             | 229                        | 457                                       |
| <i>Durée min. du crédit (mois)</i>                        | 4 mois                     | 9 mois                                    |
| <i>Durée max. du crédit (mois)</i>                        | 6 mois                     | 9 mois                                    |
| <i>Périodicité du remboursement de l'intérêt</i>          | Mensuelle                  | 3ème, 5ème et 7ème mois                   |
| <i>Périodicité du remboursement du capital</i>            | Fin de cycle               | Fin de cycle                              |
| <i>Période de grâce</i>                                   | -                          | 2 mois                                    |
| <i>Type de garantie</i>                                   | Caution solidaire          | Caution solidaire                         |

Les fonds octroyés financent principalement les **activités commerciales** (y inclut le stockage et la vente de céréales) et les services, mais aussi la **production agricole** (arachide) et l'**élevage**.

Alors que les **intérêts** (et la constitution progressive de l'épargne) se font de façon mensuelle, le **remboursement du capital est requis en fin de cycle**. La constitution de **10% d'épargne** n'est pas demandée préalablement à l'octroi du premier crédit, mais doit plutôt être cumulée progressivement au cours du cycle de crédit pour être la base de l'octroi des crédits successifs.

Cela constitue une **offre extrêmement réduite de produits de crédit** et toujours caractérisée par une approche de projet, qui a dernièrement engendré le début d'une réflexion sur la nécessité de diversifier l'offre et d'élargir la population cible.

L'**épargne collectée n'est traditionnellement pas gérée par GRAINE**, sinon déposée dans des comptes bancaires au nom des groupements. Avec l'introduction du crédit renouvelé GRAINE est en train de gérer à l'interne le 15% d'épargne nantie demandée.

#### Procédures pour l'octroi et le remboursement du crédit

GRAINE dispose d'un **manuel de politiques et procédures** pour la gestion du crédit, mis à jour au mois de décembre 2005. De fait, peu d'adaptation est intervenue de la mise en place de la politique en 2000. De fait, GRAINE est exposé à une **souple implémentation des politiques de crédit**, due en partie à un manque de formation et d'objectifs clairs (voir agents de crédit qui n'octroient pas de crédits renouvelés par peur de ne pas pouvoir les gérer), à une incomplète

formalisation ou réactualisation des politiques, aussi bien qu'à la surcharge de travail au niveau des agences.

La politique de crédit de GRAINE se base en premier lieu sur la **garantie solidaire et la capacité d'épargner** (à partir du 2<sup>ème</sup> cycle de crédit).

L'animateur/agent de crédit au niveau de chaque agence est en charge d'**identifier un potentiel groupement de femmes à former et organiser**<sup>11</sup> (2 mois environ) en **groupement villageois de micro-crédit (GVM)**, avec un comité de gestion à sa tête. Une fois le groupe formé, un **simple dossier de crédit est préparé pour l'ensemble du groupe**, incluant la liste des bénéficiaires alors que le montant est indiqué dans son ensemble. Avant d'accéder à un crédit, les nouveaux groupements sont soumis à un **test de niveau** par le contrôleur interne de l'agence (qui devrait remplacer les contrôleurs du siège, en place jusqu'au début de l'année 2008, v. chapitre 2). L'**analyse de la capacité de remboursement** n'est pas faite par l'agent de crédit, ce qui résulte risqué pour les montants plus élevés. Néanmoins, l'institution considère opportun d'introduire un dossier individuel pour les crédits de plus gros montant (au dessus de 150,000 F CFA, environ 230 Euro).

Le **crédit n'est pas approuvé par un comité de crédit**, alors que les mécanismes sont toujours ceux d'un projet de microfinance, où, **une fois le crédit analysé par les techniciens**, il est plutôt octroyé **sur la base d'un budget** et de la disponibilité des ressources. Pourtant, à présent en absence de ressources externes, les agences sont en train d'octroyer plutôt sur la base de leurs revenus. Le processus est caractérisé par une certaine lenteur dans l'octroi de crédit qui peut s'étendre jusqu'à 3 semaines.

**Toute transaction** (octroi, remboursement et collecte d'épargne) **se fait en espèces** au niveau du village/groupement de femmes. Cela a souvent exposé GRAINE à des **détournements de la part des agents de crédit**, dont surtout la **collecte d'épargne, le remboursement d'intérêt et les paiements anticipés** ont été l'objet. Au moment de l'octroi et remboursement des prêts, le chef d'agence est toujours présent avec l'agent de crédit responsable du groupement, réduisant ainsi les risques de fraude.

A cause de la **surcharge de travail** des agents de crédit et des chefs de points de service, souvent la collecte des intérêts et de l'épargne, qui devrait être faite de façon mensuelle, n'est faite que chaque 2-3 mois, exposant l'institution à un plus fort risque d'impayés à cause de la faiblesse du contrôle et d'une plus grande difficulté des femmes à cumuler 2-3 tranches à rembourser.

La **méthodologie de crédit** de GRAINE souffre d'un **certain nombre de failles**, auxquelles l'institution a essayé de faire face à travers d'interventions non systématiques pour l'adaptation ou l'amélioration de la méthodologie (voir crédit rénové, acceptation de paiements anticipés). Néanmoins, parmi les principales faiblesses des procédures de crédit on peut compter : le remboursement du capital en fin du cycle aussi pour des activités commerciales, l'absence de contrôle de l'utilisation du crédit, l'octroi de crédit répété au moment du remboursement du crédit précédent.

En particulier, pour ce qui concerne le **suivi du crédit après octroi**, il faut signaler un manque de vérification de l'utilisation de crédit (d'après la méthodologie un groupement devrait être visité chaque 15 jours), affaibli par le planning de remboursement (restitution du capital en fin de cycle). Cette faiblesse, qui expose l'institution au risque de perte de contrôle sur la capacité de remboursement de la cliente et de retard dans l'identification du problème, est certes en partie liée à la surcharge de travail des agents de crédit (impliquant aussi faible capacité de supervision de la part du chef de point de service<sup>12</sup>). A cause de cette surcharge, les procédures établies dans le manuel de crédit ne sont pas systématiquement appliquées et les actions de suivi, dans la plupart des cas menées seulement par les agents de crédit, n'ont pas fait preuve d'efficacité. D'ailleurs,

<sup>11</sup> Normalement constitué par 30 à 60 femmes organisées en sous-groupe de 6 à 10 personnes.

<sup>12</sup> Selon les normes, un chef de point de service ne devrait gérer plus de 8 groupements (20 pour les agents de crédit), alors que dans la pratique, ils arrivent à en gérer 30 à 60.

même les documents de suivi et récupération de crédit ne sont souvent pas à jour, engendrant un risque de retard dans la production d'informations essentielles pour la gestion du portefeuille.

De l'autre côté, **l'octroi de crédit répété au même moment du remboursement**<sup>13</sup> rend plus aigus les risques liés au remboursement de capital en fin du cycle et aux faiblesses de contrôle de l'utilisation. En effet, cette pratique rendrait possibles pour les clientes d'aller emprunter ailleurs pour rembourser le crédit (et rembourser l'emprunt avec le nouveau crédit), engendrant un retard dans l'identification de graves problèmes de remboursement. Des cas de ce genre ont été parfois repérés (par les membres mêmes du groupe).

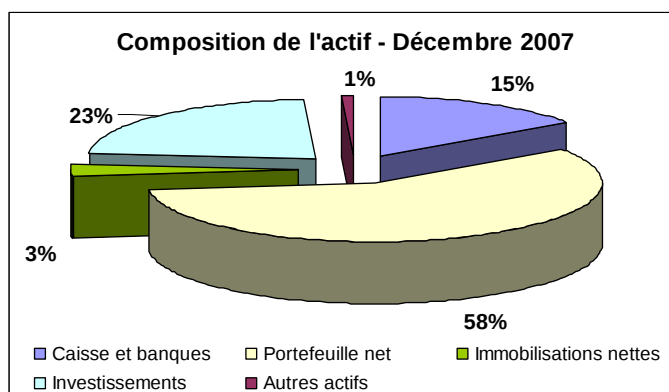
---

<sup>13</sup> Mis en place pour réduire les coûts de transaction surtout dans certaines zones reculées.

## 4. Qualité et structure de l'actif

### Structure de l'actif

Au mois de décembre 2007, le **portefeuille net** ne constitue que **58% du total de l'actif**, en descente de 63% en 2006 et 77% en 2005. Ces valeurs sont très basses, surtout pour une institution qui ne gère pas d'épargne et sont dues à la **logique de projet** qui caractérise toujours l'institution. Sur cette base, les agences de GRAINE ont financé leur portefeuille et leurs dépenses principalement à travers le budget de CRS, cumulant les intérêts générés sur des dépôts à terme. Ce n'est qu'en fin 2007 qu'ils ont commencé à se financer sur leurs propres ressources. Une gestion centralisée de la liquidité n'existe pas encore, avec un impact négatif sur l'efficacité de la gestion.



Une gestion centralisée de la liquidité n'existe pas encore, avec un impact négatif sur l'efficacité de la gestion.

Cette **basse concentration dans le portefeuille implique une réduction de la rentabilité de l'institution**, étant donné que les placements faits (DAT à court terme) ne rapportent pas plus que 2.75% par an. 23% de l'actif est représenté par des DAT, alors que 15% est représenté par liquidité non rémunérée.

### Structure et qualité de portefeuille

| Caractéristiques du portefeuille          | 2004        | 2005        | 2006        | 2007        |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Portefeuille actif total (Euro)           | 579,584     | 994,439     | 1,098,106   | 1,340,856   |
| Portefeuille actif total (F CFA)          | 380,182,290 | 652,309,250 | 720,310,620 | 879,543,605 |
| Croissance du portefeuille brut           | na          | 71.6%       | 10.4%       | 22.1%       |
| PAR 90                                    | 0.13%       | 0.13%       | 0.28%       | 0.46%       |
| Provision/PAR (>90 jours)                 | 42.7%       | 80.0%       | 49.2%       | 15.6%       |
| Taux d'abandon de créances                | 0.00%       | 0.04%       | 0.09%       | na          |
| Crédit octroyé moyen (Euro)               | 49          | 48          | 49          | 52          |
| Crédit octroyé moyen sur PIB par habitant | 15.3%       | 13.8%       | 13.7%       | 14.0%       |
| Nombre d'emprunteurs actifs               | 11,414      | 20,865      | 22,037      | 23,732      |
| % de femmes emprunteuses actives          | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        |

Au mois de décembre 2007, l'encours de portefeuille de GRAINE s'élève à **880 millions de FCFA, 1,3 millions d'Euros**, affichant un **taux de croissance assez contenu au cours des 2 dernières années (10-22%)**. La croissance du portefeuille a été financée à travers le budget CRS et, à partir de 2007, les revenus produits par les 2 agences. En 2007 l'objectif de portefeuille n'a pas été atteint (80%) à cause surtout des difficultés connues par l'agence de Bogandé et en général par les contraintes liées au personnel (v. chapitre 2). La **croissance du nombre d'emprunteurs** reste aussi limitée pour les 2 dernières années. Par contre, la forte croissance enregistrée en 2005 en encours de crédit aussi bien qu'en nombre d'emprunteurs est conséquence de l'ouverture du projet à Boromo et l'exploitation de son potentiel.

A présent, la structure organisationnelle et les instruments (v.SIG) disponibles sont fortement insuffisants pour gérer efficacement la taille atteinte par GRAINE.

Dû aux difficultés de Bogandé, la distribution du portefeuille est maintenant assez équilibrée entre les 2 agences, avec Boromo croissant de façon beaucoup plus rapide et ayant désormais dépassé la taille de Bogandé. La qualité de portefeuille est aussi plus faible à Bogandé.

Le **crédit octroyé moyen** est très bas et constant dans le temps, reflétant la mission de GRAINE à servir une population féminine démunie et rurale.

Bien que GRAINE travaille en milieu rural, avec peu de concurrence dans la majorité des sites, il faut signaler l'absence de monitoring de **la satisfaction et rétention des clientes**, ce qui pourrait devenir significatif avec la montée de la concurrence, surtout à Boromo (RCPB, BACB) et l'affaiblissement du service aux clients dû au manque de personnel.

Pour ce qui concerne la **qualité de portefeuille**, les **résultats affichés par l'institution sont positifs** bien qu'ils montrent une **tendance négative** au cours de la période d'analyse.

Néanmoins, le **monitorage de la qualité du portefeuille est limité par l'absence d'un SIG automatisé et la surcharge de travail** contraignant la capacité de produire des rapports réguliers. L'indicateur normalement utilisé est le **PAR90**, alors que d'autres indicateurs de performance ne sont pas disponibles.

GRAINE **ne renégocie pas de crédit**. Néanmoins, des **problèmes de remboursement pourraient résulter sous-estimés** par certaines politiques/pratiques de gestion du portefeuille (v. remboursement à terme combiné avec l'octroi de crédit au moment du remboursement,).

Le **taux d'abandon de créances** reste faible (il n'est pas encore disponible pour 2007) et en 2006 était autour de 0.1%.

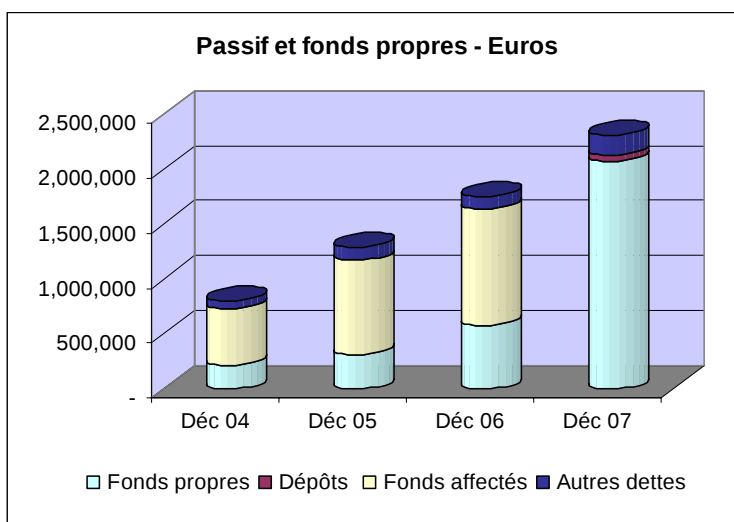
La **politique de provisions** suivie par GRAINE est celle établie par la **loi PARMEC** (40% 90-180 jours de retard, 80% 181-365, 100% et radiation plus que 365 jours). Néanmoins, le **ratio de couverture de risque sur PAR 90** demeure **très bas** (49% à décembre 2006, 14% à décembre 2007<sup>14</sup>), d'autant plus que l'épargne collectée n'est pas utilisée comme garantie n'étant pas gérée par l'institution.

---

<sup>14</sup> Il faut mentionner que l'inventaire de fin d'exercice n'est pas complet pour 2007.

## 5. Structure financière et ALM

Au mois de décembre 2007, le **ratio dettes/fonds propres** de GRAINE est de **0.11**, ayant affiché au cours de la période d'analyse une générale tendance à la baisse (il était 3.13 à décembre 2005 et 2.04 à décembre 2006), au fur et à mesure que le transfert des actifs du programme de microfinance de CRS à Graine Sarl était effectué. Ces fonds étaient jusque là enregistrés dans le passif de l'institution et font maintenant partie de ses fonds propres (en dehors d'environ 50 millions de FCFA qui restent en emprunts concessionnels). Le bas niveau du ratio est lié au fait que



l'institution n'a pas encore entamé une politique d'accès aux financements externes, limitée pour l'instant par l'inachèvement du processus d'institutionnalisation. Dès que la transition sera complétée, l'institution pourra mieux exploiter la marge potentielle d'augmentation du levier financier, qui demeure considérable et reste pratiquement entièrement à explorer.

Le ratio d'adéquation du capital a par conséquent augmenté, passant de 32.8% à 89.7% respectivement à décembre 2006 et décembre 2007.

### Structure du passif et fonds propres

Le **passif de GRAINE**, à décembre 2007 atteint **237.442 Euros** (156 millions de FCFA), soit une diminution de 80% par rapport à décembre 2006. La plupart (90.3%) des passivités à décembre 2006 étaient constituées par les fonds de crédit du programme de microfinance reçus de CRS, qui, selon les accords avec l'ONG mère, auraient dû être transférés à GRAINE lors de la constitution de la nouvelle société. Par contre le transfert n'a pas été réalisé tout de suite à cause d'un problème de nature fiscale qui s'est présenté. En effet, GRAINE en tant que société commerciale est censée verser les impôts relatifs aux fonds transférés, ce qui produirait un impact remarquable sur les résultats. C'est pour cela que, étant considéré que l'institution, malgré sa forme commerciale, exerce une activité ayant une mission sociale, GRAINE compte présenter un dossier de plaidoyer auprès du ministère visant à obtenir l'exonération fiscale sur le transfert des actifs. D'après l'accord avec CRS, une partie de ces fonds (56,8 millions de FCFA, soit 86.658 Euro) reste enregistrée dans les emprunts, après le transfert.

Jusqu'au transfert des valeurs, Graine enregistrerait dans sa comptabilité un **coût financier de 4%** sur ces fonds.

Les autres dettes incluent une partie des subventions d'investissement non amorties.

Une partie (20% à décembre 2007) du passif est enfin représentée par les **dépôts des clients**. En particulier il s'agit de l'épargne nantie requise sur le crédit renouvelé, récemment introduit. Par contre, la plupart de l'épargne mobilisée, volontaire aussi bien que liée au crédit, n'est toujours pas gérée directement par Graine, mais déposée par les clients auprès d'autres institutions financières. L'**internalisation de la gestion de l'épargne** est sans doute un point crucial dans la stratégie de financement de Graine. Graine n'a pas encore accédé à des sources de financement externes, ayant constamment bénéficié de l'appui financier de CRS. L'**approche** adoptée par Graine face **aux financements externes est plutôt prudente**, visant à développer des relations avec des partenaires externes, pour en obtenir des financements seulement une fois la transition complètement achevée (v. chapitre 7)

A décembre 2007, les **fonds propres** de Graine s'élèvent à **2 millions d'Euros** (1,3 milliards de FCFA), ayant enregistré une croissance de 135% par rapport à l'année précédente. La forte augmentation est due au **transfert des fonds de CRS dans le capital de GRAINE** (pour une

valeur d'environ 1,2 millions Euro). Une importante partie du capital (39%) se compose des subventions d'exploitation et d'investissement cumulées au cours des exercices précédents. Il s'agit en particulier des donations reçues de la part de l'ONG mère CRS. Le résultat net de l'année représente 2% du total des fonds propres, tandis que les pertes cumulées lors des exercices précédents contribuent à diminuer le capital, pour 5%. La stratégie de capitalisation, après l'injection massive de ressources du programme de CRS prévoit que la base de capital sera alimentée par l'accumulation du résultat mis à réserve.

#### Gestion de l'actif et du passif

Dans l'ensemble, la **gestion financière** de GRAINE est encore **plutôt limitée**, en raison des insuffisances du système d'information de gestion et à cause du manque de certaines compétences spécifiques. Plus en général, la gestion financière demeure **strictement liée à la logique de projet**, ce qui fait que toute considération liée à la gestion de la liquidité, au processus budgétaire et aux obligations financières sont nouvelles pour l'institution. Par conséquent, des politiques pour l'identification et la gestion des risques financiers, ainsi que des outils appropriés doivent encore être élaborés. D'ailleurs, la responsable du département financier montre une certaine compétence qui nécessite cependant d'être supportée.

En particulier, **la gestion de la trésorerie résulte plutôt faible**. D'abord, une gestion centralisée de la liquidité n'est pas encore réalisée, ce qui impacte négativement sur l'efficacité de la gestion. Chaque agence dispose de deux comptes bancaires : un compte de fonctionnement alimenté par les subventions d'exploitation et les fonds de crédit, qui n'est pas rémunéré, et un compte recevant les intérêts perçus sur crédits, dont les fonds sont bloqués et utilisés pour faire des placements à terme, rémunérés à un taux annuel de 2.75%. La gestion des fonds liquides demeure améliorable. Par contre, à défaut d'outils adéquats de gestion de la trésorerie, en particulier à cause des faiblesses dans la planification centrale des flux de caisse, il est arrivé que l'institution ait dû toucher au compte intérêts pour financer le portefeuille. GRAINE ne compte pas sur des lignes de crédit (pour permettre à l'institution d'avoir plus de flexibilité dans la gestion de la liquidité et des éventuelles fluctuations dans le portefeuille et à utiliser surtout en cas d'urgence). Le développement de ce type de maîtrise est d'autant plus important étant donné l'intention de l'institution de démarrer l'activité d'intermédiation de l'épargne.

GRAINE ne réalise pas une analyse du risque de maturité, qui est cependant fortement mitigé par la courte durée du portefeuille qui est financé par les fonds propres.

Pour l'instant, GRAINE n'est exposée à aucun risque de devise.

## 6. Résultats opérationnels et financiers

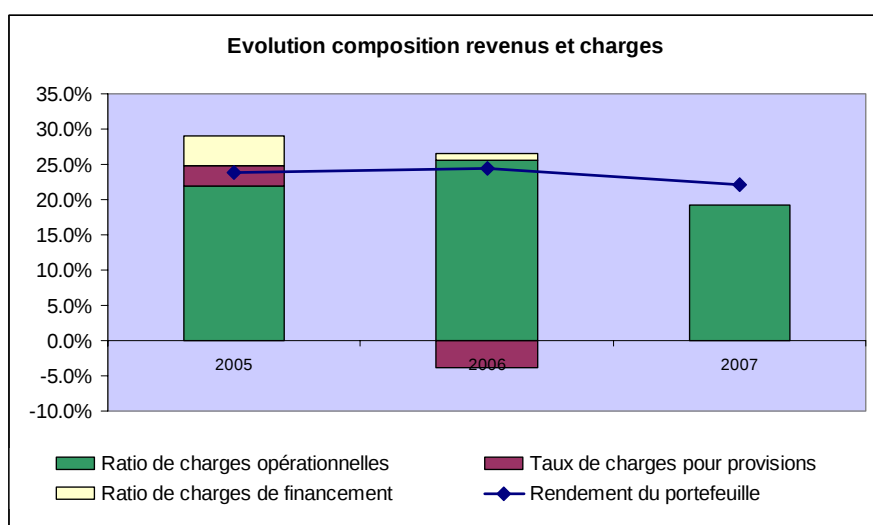
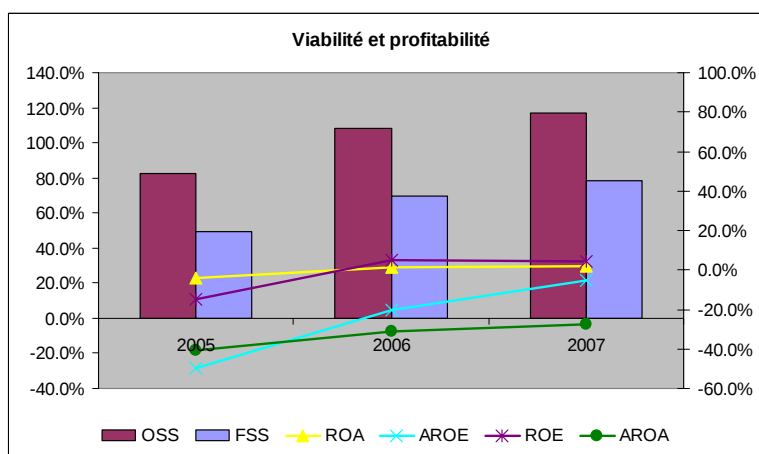
Les indicateurs de rentabilité de GRAINE affichent une générale **tendance à la hausse**, au cours de la période d'analyse.

En particulier, les ratios de rentabilité, négatifs jusqu'en 2005, ont enregistré des valeurs positives lors des deux derniers exercices. Le rendement de l'actif (**ROA**) passe de -3.8% en 2005, à 1.3% et **2%** respectivement en 2006 et **2007**, tandis que le rendement des fonds propres (**ROE**) remonte de -14.6% en 2005 à 4.5% et 4.4% en 2006 et 2007.

Le ratio de viabilité opérationnelle (OSS) a suivi cette tendance positive, passant de 82.2% en 2005 à 108.4% en 2006 et **117.2% en 2007**. Cependant, dans le cas de GRAINE, les ratios non ajustés sont peu significatifs, du fait qu'ils excluent une partie importante de charges de opérationnelles, ne répondant pas à une logique d'institution.

En effet, les résultats ajustés sont pour la plupart influencés par l'**ajustement pour subventions en nature**, dans lesquelles ont été incluses toutes les dépenses de fonctionnement de GRAINE qui sont encore prises en charge par CRS<sup>15</sup>. Cela dénote encore une **forte dépendance du support budgétaire de CRS**, bien que l'institution ait commencé à supporter ses propres charges opérationnelles au niveau des agences. Les valeurs des ratios ajustés affichées sont négatives sur toute la période. La **viabilité financière n'a pas encore été rejointe** (FSS de 78.8% en 2007), mais dans l'ensemble la **tendance semble être positive**.

En général, le **rendement du portefeuille** s'est maintenu assez stable lors des trois dernières années, bien qu'une **légère flexion** ait été enregistrée en 2007 (passant de 24.4% en 2006 à 22.2%). A ce résultat peut avoir contribué les détournements liés surtout aux remboursements **par anticipation des intérêts** avant la période d'hivernage.



L'analyse de l'évolution des principaux composants des revenus et des charges montre que le **ratio de charges opérationnelles**, après une augmentation entre 2005 et 2006 (de 21.9% à 25.5%), a diminué en 2007 (19.2%). D'ailleurs il faut considérer que ce ratio ne prend pas en compte toutes les charges relatives au fonctionnement de GRAINE, dont une partie (notamment les dépenses du siège) sont encore soutenues par CRS. Le taux

de charges de financement a montré une évolution à la baisse, jusqu'à s'annuler en 2007, lorsque

<sup>15</sup> Les salaires du gérant et du responsable financier, ainsi qu'une bonne partie des dépenses administratives de compétence de GRAINE sont encore soutenues par CRS.

la plupart des fonds de CRS, sur lesquels GRAINE comptabilisait un coût de 4%, ont été transférés dans le capital.

Le **taux de charges pour provisions** a sensiblement diminué entre 2005 et 2006, affichant une valeur négative. Cela est à une reprise comptable des provisions initialement constituées pour constater la perte probable liée aux détournements. En 2007 le ratio de charges pour provisions a subi une augmentation, tout en restant très bas (0.1%). Il s'agit d'ailleurs d'une valeur calculée sur les états financiers pré inventaire.

La **productivité par agent de crédit est de 989 clients par agent** et a enregistré une croissance remarquable au bout de la dernière année (à décembre 2006 elle était de 760 clients par agent). Ces valeurs montrent qu'il existe un **problème de surcharge de travail** pour les agents de terrain, ce qui comporte un risque important pour l'institution, limitant sérieusement la capacité de contrôle et suivi de la part des agents, ce qui impacte négativement sur la qualité du portefeuille. En plus, on remarque également des ralentissements dans la mise à jour des documents et dans la production de l'information. De surcroît, le fardeau excessif de travail des agents de terrain peut engendrer des tensions et du mécontentement, qui expose davantage l'institution à des épisodes de fraudes aussi bien qu'à la perte de personnel formé. En général, GRAINE n'a **pas su bien maîtriser et contrôler la croissance de l'activité**. En particulier, elle n'a pas su anticiper la croissance du nombre des clients, à laquelle s'est ajouté le départ de certains agents de crédit. En plus, avec l'introduction du crédit rénové l'institution s'attendait à une augmentation du prêt moyen, plutôt qu'une expansion du nombre des clients.

Les résultats enregistrés par GRAINE au bout des deux dernières années montrent une tendance positive, quoique l'institution demeure confrontée à certaines faiblesses liées notamment au fait

| Indicateurs financiers                                    | 2005         | 2006         | 2007         |
|-----------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Taux de charges opérationnelles (portefeuille moyen brut) | 21.9%        | 25.5%        | 19.2%        |
| Taux d'allocation du personnel                            | 69.7%        | 74.4%        | 70.6%        |
| Productivité de l'agent de crédit (emprunteurs)           | 907          | 760          | 989          |
| Productivité de l'agent de crédit (montant)               | 28,361,272   | 24,838,297   | 36,647,650   |
| Productivité de la filiale (montant)                      | 326,154,625  | 360,155,310  | 439,771,803  |
| Coût par prêt octroyé                                     | 2,930        | 4,071        | 3,362        |
| Coût par emprunteur                                       | 6,791        | 7,854        | 6,598        |
| Ratio de charges de financement*                          | 4.1%         | 1.0%         | 0.0%         |
| Taux de charges pour provisions                           | 2.9%         | -3.9%        | 0.1%         |
| <b>Rentabilité du portefeuille (brut)</b>                 | <b>23.8%</b> | <b>24.4%</b> | <b>22.2%</b> |

que le processus d'institutionnalisation n'est pas encore complètement achevé. La rentabilité demeure fragile et requiert un contrôle plus strict de la qualité du portefeuille et un monitoring budgétaire systématique, notamment dans la perspective de soutenir les charges attendues pour le renforcement de la structure et les éventuelles charges financières.

## 7. Objectifs stratégiques et nécessités financières

A présent, GRAINE **manque de lignes stratégiques actualisées formalisées**, d'objectifs à moyen et long terme et d'un plan de développement. L'institution née de la transformation du programme de microfinance de CRS. Néanmoins, la transformation ayant été entamée avant la fin du projet<sup>16</sup>, cela a impliqué des complications au niveau du transfert des valeurs, qui ont engagé l'équipe de management de l'institution. A cela s'ajoutent des difficultés liées à la transformation juridique. GRAINE fonctionne toujours en bonne partie sur la base du programme de microfinance de CRS.

Un **plan d'affaires** existe mais il est **dépassé**, se limitant à la vie du programme de microfinance. Cela a contribué à une **faible gestion de la croissance**, avec par exemple un nombre de personnel insuffisant à la gérer. Le plan est fait sur la base d'un **DAP<sup>17</sup> financé par des fonds USAID** (2004-09) où la croissance du programme/institution est sous-estimée (dans une vision de projet, le budget a été exploité et tous les principaux indicateurs, v. nombre de clientes, ont été atteints). Par la suite, un **protocole d'accord de partenariat** devrait être signé entre le CRS et GRAINE pour les années 2008-2009 pour accompagner l'institution jusqu'à la fin du DAP<sup>18</sup>. Cependant, le protocole n'a pas encore été signé en raison de la complexité des procédures qui requièrent l'approbation de l'USAID.

Le management de GRAINE prévoit d'**entamer un processus de réflexion stratégique impliquant le conseil de gestion** (pas encore opérationnel) à partir d'un atelier à organiser dans le **deuxième trimestre de 2008**. Cela devrait représenter la base pour le développement du plan d'affaires, attendu avant la fin de l'année fiscale en cours.

Dans la situation courante, des incertitudes existent par rapport aux **temps d'achèvement du processus d'institutionnalisation**, avec d'implications multiples incluant le plein déploiement de la nouvelle structure, sa capacité de refinancement externe et sa croissance.

Il faut aussi rappeler qu'un **plan d'affaires actualisé est l'une des conditions nécessaires pour obtenir l'agrément du ministère des finances** à opérer comme SARL (pour l'instant GRAINE fonctionne sous la convention CRS). A côté du dressement du plan de développement, GRAINE compte aussi introduire un dossier de plaidoyer auprès du ministère (pour la résolution des aspects fiscaux du transfert d'actifs, v. chapitre 2).

Néanmoins, un **certain nombre de domaines ont été identifiés par le management comme prioritaires pour le développement opérationnel** de l'institution dans le **court-moyen terme**, incluant déjà en 2008 la conclusion du transfert des actifs, la conception d'un plan d'affaires, l'audit externe des comptes, la mise en place d'un SIG automatisé, le renforcement du fonctionnement du Conseil de Gestion et le recrutement de personnel. Au-delà de 2008, l'institution doit préparer aussi le retrait de CRS du capital, alors que la planification de moyen terme inclut l'expansion géographique aux autres diocèses du pays (d'après l'accord avec OCADES) et le développement de nouveaux produits (épargne et crédit).

Pour ce qui concerne la **structure propriétaire et de gouvernance**, la sortie de CRS était prévue en concertation avec OCADES sur une période de 3 ans. Néanmoins, le processus est pour l'instant ralenti par les complications pratiques liées surtout au transfert des valeurs. Bien que mitigé par l'engagement montré par l'OCADES, après la sortie de CRS des incertitudes restent par rapport à l'équilibre du côté social et d'expertise professionnelle au niveau de la gouvernance.

### Besoins financiers

Les **besoins financiers de l'institutions ne sont pas encore définis** et GRAINE a jusque là fonctionné principalement sur la base du budget CRS. Des projections financières n'ont pas encore été développées pour l'institution.

<sup>16</sup> Déjà en 2003.

<sup>17</sup> Programme d'Assistance au Développement

<sup>18</sup> Néanmoins, il a été revu à la baisse et résulte insuffisant.

Au niveau du DAP (et protocole), le problème de comment refinancer GRAINE une fois devenu institution n'a pas été avancé. D'ailleurs, **pour 2008 GRAINE compte plutôt consolider l'existant que croître** et le management déclare ne pas vouloir s'engager dans la recherche de nouveaux fonds.

Néanmoins, à part les potentialités pas encore exploitées mais attendues de financement à travers OCADES, GRAINE est en train de développer ses **contact avec de différents partenaires (techniques et financiers)** potentiels, incluant Terrafina, Fondation Stromme, Oxfam, Kiva. Ils ont aussi reçu un accord de principe pour un support technique de la part d'AQUADEV.

Néanmoins, la **solution de la question de transfert d'actifs de CRS à GRAINE** (et par conséquent la situation juridique) **reste préalable à la capacité de l'institution d'attirer des partenaires externes** qui puissent financer la croissance de l'institution.

## 8. Détail des facteurs de risque

D'après notre analyse, les **principaux facteurs de risque** de GRAINE sont les suivants :

| Domaine                               | Facteurs de risque                                                           | Relevance* | Principales mesures adoptées et/ou à adopter dans la courte période                                                                                                                                                 | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Environnement externe                 | <i>Implications fiscales liées à la nouvelle forme juridique</i>             | Moyen      | L'institution a le support de CRS et Ocades pour avancer un plaidoyer pour une exonération fiscale. Le CRS pourrait directement s'impliquer dans la couverture d'éventuels charges fiscales (v. transfert d'actif). | Les implications seraient au niveau du transfert de l'actif et de la TVA, avec un impact potentiel élevé sur les opérations de l'institution.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                       | <i>Concurrence au niveau de la clientèle aussi bien que du personnel</i>     | Moyen      | Une révision de l'offre de produits est prévue.                                                                                                                                                                     | Compétition croissante en milieu urbain aussi bien que rural. Par rapport à la clientèle, GRAINE présente une offre de services limitée et des conditions assez rigides. La surcharge de travail du personnel constitue un défi pour sa rétention.                                                                                                                                                                                                      |
| Gouvernance, management et opérations | <i>Institutionnalisation du projet non achevée</i>                           | Moyen      | La pleine institutionnalisation devrait être complétée en 2009 suite à la fin du DAP courant.                                                                                                                       | GRAINE est encore en bonne partie gérée en tant que projet et un nombre de documents stratégiques et de gestion (v. plan d'affaires, manuels, etc.) n'ont pas encore été adoptés par la nouvelle structure                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                       | <i>Structure de gouvernance non complètement fonctionnelle</i>               | Moyen      | Un conseil de gestion est en place mais pas encore fonctionnel.                                                                                                                                                     | Dans une phase critique de la vie institutionnelle, le conseil de gestion n'est pas en train de déployer entièrement son rôle directif et de support/contrôle de la gestion de l'institution. En partie, ce rôle est encore assuré par CRS.                                                                                                                                                                                                             |
|                                       | <i>Organigramme incomplet et insuffisances dans la dotation de personnel</i> | Moyen-haut | L'institution est en train de se doter de 15 nouveaux agents de crédit. Un organigramme plus structuré pour le siège est aussi planifié, même si les temps pour sa mise en place ne sont pas définis.               | Surcharge de travail dans les agences aussi bien qu'au siège. Ralentissement et/ou manque d'actualisation dans l'exécution des processus (v. travaux de fin d'année, tenue des dossiers de crédit, suivi des groupes, etc.). Insuffisances au niveau de ségrégation de tâches. Au niveau des agences, cette surcharge peut générer des tensions et un risque de perte de personnel formé.                                                               |
|                                       | <i>Faible système de contrôle</i>                                            | Moyen-haut | En l'absence d'un audit interne centralisé, la gérance compte faire dépendre les contrôleurs directement du siège. Dans l'organigramme planifié, un poste de contrôleur central est prévu                           | Plusieurs cas de fraude se sont vérifiés, bénéficiant des insuffisances de l'environnement de contrôle. Les contrôleurs du programme de microfinance de CRS, qui ont jusque là assuré en bonne partie le contrôle central, viennent d'être alloués à d'autres tâches. Les contrôleurs au niveau de filiale dépendent fonctionnellement du chef d'agence, ce qui, avec leur proximité aux opérations, ne permet pas de garantir leur complète autonomie. |

\*La relevance se réfère au dégât/perte causés par l'événement (associé à chaque facteur de risque) et la probabilité que le dégât/perte se produise.

| Domaine                                   | Facteurs de risque                                                         | Relevance* | Principales mesures adoptées et/ou à adopter dans la courte période                                                                                     | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gouvernance, management et opérations     | Manque d'un SIG automatisé                                                 | Moyen      | L'institution est dans le processus d'évaluer ses besoins.                                                                                              | Risque d'erreurs et manipulation des données. Perte d'efficacité. Limites dans la capacité de production d'information, spécialement en vue de la croissance.                                                                                                                                           |
|                                           | Risque de manipulation d'espèces                                           | Moyen-haut | -                                                                                                                                                       | Procédures de contrôle non systématiquement respectées. De nombreux cas de détournement se sont vérifiés.                                                                                                                                                                                               |
|                                           | Manuels de politiques et procédures non actualisés à la nouvelle structure | Moyen      | Des propositions d'adaptation ont été produites par un consultant, qui doivent être révisées et adoptées par l'institution.                             | En bonne partie, le fonctionnement de GRAINE répond à des logiques de programme (v. absence de comité de crédit, budgétisation), ce qui demande une révision avant que des manuels ne soient rédigés. Manque de formalisation des politiques et procédures concernant certains processus (v. contrôle). |
|                                           | Manque d'audit externe                                                     | Moyen      | Prévu pour les agences à partir de cette année                                                                                                          | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Produits financiers et qualité de l'actif | Souple application des politiques de crédit                                | Moyen-bas  | -                                                                                                                                                       | Due en partie à un manque de formation et de clairs objectifs (v. agents de crédit qui n'octroient pas de crédits renouvelés) et à une incomplète formalisation ou réactualisation des politiques                                                                                                       |
|                                           | Faibles dans la méthodologie de crédit                                     | Moyen      | Interventions non systématiques pour l'adaptation ou l'amélioration de la méthodologie (v. crédit renouvelé, acceptation de paiements par anticipation) | Remboursement du capital en fin du cycle aussi pour des activités commerciales. Octroi de crédit répété au moment du remboursement du crédit précédent. Pas de contrôle de l'utilisation du crédit.                                                                                                     |
|                                           | Faiblesses dans le processus de suivi après octroi                         | Moyen-haut | -                                                                                                                                                       | Manque de vérification de l'utilisation de crédit, affaibli par le planning de remboursement (restitution du capital en fin de cycle). En partie liée à la surcharge (impliquant aussi faible capacité de supervision de la part du chef de point de service).                                          |
|                                           | Lenteurs dans le processus d'octroi du crédit                              | Moyen      | -                                                                                                                                                       | 2-3 semaines pour l'octroi du crédit, dans une logique essentiellement de projet.                                                                                                                                                                                                                       |
| Structure et gestion financières          | Gestion financière encore liée à la vie du projet                          | Moyen-bas  | Personnel compétent.                                                                                                                                    | Toute considération liée à la gestion de la liquidité, au processus budgétaire et aux obligations financières sont nouvelles pour l'institution.                                                                                                                                                        |
|                                           | Dépendance du budget de CRS                                                | Moyen-haut | L'institution fonctionne à présent principalement sur ses fonds propres                                                                                 | Depuis 2007 le protocole de convention entre GRAINE et CRS n'a pas été signé, entraînant le blocage des fonds alloués dans le DAP.                                                                                                                                                                      |
|                                           | Non internalisation des épargnes mobilisées                                | Moyen      | L'institution a mis en place de contrôle des épargnes mobilisées. L'intermédiation des épargnes est prévue                                              | Limites dans leur contrôle et non intermédiation                                                                                                                                                                                                                                                        |

\*La relevance se réfère au dégât/perte causés par l'événement (associé à chaque facteur de risque) et la probabilité que le dégât/perte se produise.

| Domaine                                             | Facteurs de risque                                                                                                                              | Relevance* | Principales mesures adoptées et/ou à adopter dans la courte période                                                                                                                        | Observations                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats financiers et opérationnels</b>        | <i>Viabilité financière non encore atteinte et forte dépendance du support budgétaire de CRS</i>                                                | Moyen-haut | L'institution a commencé à supporter ses propres charges opérationnelles au niveau des agences.                                                                                            | Limites dans le support de nouveaux coûts opérationnels (v. personnel supplémentaire au siège, loyer d'un siège délocalisé, etc.).       |
|                                                     | <i>Surcharge de travail pour les agents de crédit</i>                                                                                           | Moyen-haut | 15 nouveaux agents de crédit seront recrutés dans le bref délai.                                                                                                                           | Faiblesses dans la gestion et contrôle de la croissance.                                                                                 |
| <b>Objectifs stratégiques et évolutions futures</b> | <i>Incertitudes liées aux temps d'achèvement du processus d'institutionnalisation</i>                                                           | Haut       | Dans le court terme la gérance de GRAINE prévoit entamer un processus de réflexion stratégique impliquant le conseil de gestion et introduire un dossier de plaidoyer auprès du ministère. | Implications multiples incluant le plein déploiement de la nouvelle structure, sa capacité de refinancement externe et sa croissance.    |
|                                                     | <i>Manque de lignes stratégiques formalisées, objectifs à moyen-long terme et d'un plan de développement</i>                                    | Haut       | Atelier de réflexion initial prévu par la gérance dans le court terme. Le plan serait attendu avant la fin de l'année fiscale en cours.                                                    | Le plan d'affaires en cours est dépassé, se limitant à la vie du programme de microfinance. Faiblesses dans la gestion de la croissance. |
|                                                     | <i>Manque de projections financières</i>                                                                                                        | Moyen      | Des projections financières seront incluses dans le plan d'affaires.                                                                                                                       | -                                                                                                                                        |
|                                                     | <i>Après la sortie de CRS, incertitudes par rapport à l'équilibre du côté social et d'expertise professionnelle au niveau de la gouvernance</i> | Bas        | Le processus est pour l'instant ralenti par les complications pratiques liées surtout au transfert des valeurs.                                                                            | -                                                                                                                                        |

\*La relevance se réfère au dégât/perte causés par l'événement (associé à chaque facteur de risque) et la probabilité que le dégât/perte se produise.

## Annexe 1 – Etats financiers

| GRAINE                                      |                |                  |                  |                  |
|---------------------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Bilan (Euro)                                | Déc 04         | Déc 05           | Déc 06           | Déc 07           |
| <b>ACTIF</b>                                |                |                  |                  |                  |
| Caisse et banques                           | 39,306         | 103,536          | 387,259          | 351,502          |
| Investissements financiers à court terme    | 109,763        | 112,091          | 76,225           | 525,960          |
| Portefeuille encours net                    | 579,255        | 993,444          | 1,096,576        | 1,339,903        |
| Portefeuille encours brut                   | 579,584        | 994,439          | 1,098,106        | 1,340,856        |
| Portefeuille performant                     | 578,814        | 993,195          | 1,094,994        | 1,334,745        |
| PAR 30                                      | 771            | 1,244            | 3,112            | 6,111            |
| (Provisions cumulées)                       | 329            | 995              | 1,531            | 953              |
| Intérêts comptabilisés d'avance             | -              | -                | -                | -                |
| Autres actifs à court terme                 | -              | -                | -                | -                |
| <b>Total de l'actif à court terme</b>       | <b>728,325</b> | <b>1,209,071</b> | <b>1,560,060</b> | <b>2,217,365</b> |
| Investissement financier à long terme       | -              | -                | -                | -                |
| Immobilisations nettes                      | 49,889         | 70,756           | 71,461           | 77,320           |
| Autres actifs à long terme                  | 19,832         | 9,967            | 17,369           | 19,738           |
| <b>Total de l'actif à long terme</b>        | <b>69,721</b>  | <b>80,724</b>    | <b>88,830</b>    | <b>97,059</b>    |
| <b>Actif total</b>                          | <b>798,046</b> | <b>1,289,794</b> | <b>1,648,890</b> | <b>2,314,424</b> |
| <b>PASSIF ET FONDS PROPRES (Euro)</b>       |                |                  |                  |                  |
| <b>PASSIF</b>                               |                |                  |                  |                  |
| Dépôts à vue                                | -              | -                | -                | 48,715           |
| Dépôts à court terme                        | -              | -                | -                | -                |
| Emprunts à court terme                      | -              | -                | -                | -                |
| Autre passif à court terme                  | 60,836         | 116,693          | 114,209          | 102,069          |
| <b>Total passif à court terme</b>           | <b>60,836</b>  | <b>116,693</b>   | <b>114,209</b>   | <b>150,784</b>   |
| Dépôts à long terme                         | -              | -                | -                | -                |
| Emprunts à long terme                       | -              | -                | -                | 86,658           |
| Autre passif à long terme                   | -              | -                | -                | -                |
| Fonds affectés                              | 525,327        | 860,572          | 1,061,026        | -                |
| <b>Total passif à long terme</b>            | <b>525,327</b> | <b>860,572</b>   | <b>1,061,026</b> | <b>86,658</b>    |
| <b>Passif total</b>                         | <b>586,163</b> | <b>977,265</b>   | <b>1,175,235</b> | <b>237,442</b>   |
| <b>FONDS PROPRES</b>                        |                |                  |                  |                  |
| Capital d'apport                            | -              | -                | -                | 1,524            |
| Donations                                   | -              | -                | -                | 1,234,064        |
| Quasi-capital                               | -              | -                | -                | -                |
| Subventions cumulées                        | 315,355        | 455,413          | 597,436          | 913,285          |
| Résultat total mis à réserve                | - 103,473      | - 142,884        | - 123,782        | - 71,892         |
| Résultat mis à réserve - années précédentes | - 72,706       | - 103,473        | - 142,884        | - 111,990        |
| Résultat mis à réserve - année courante     | - 30,767       | - 39,411         | 19,102           | 40,099           |
| Autres comptes de capital                   | -              | -                | -                | -                |
| <b>Fonds propres totaux</b>                 | <b>211,882</b> | <b>312,529</b>   | <b>473,654</b>   | <b>2,076,982</b> |
| <b>Total passif et fonds propres</b>        | <b>798,046</b> | <b>1,289,794</b> | <b>1,648,890</b> | <b>2,314,424</b> |

| GRAINE                                          |                 |                 |                |                |
|-------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Compte de résultats (Euro)                      | 2004            | 2005            | 2006           | 2007           |
| <i>Intérêts et commissions sur portefeuille</i> | 118,193         | 181,502         | 246,173        | 266,152        |
| <i>Intérêts sur investissements</i>             | -               | -               | 892            | 5,545          |
| <i>Autres revenus de services financiers</i>    | -               | -               | -              | -              |
| <b>A) Revenu financier</b>                      | <b>118,193</b>  | <b>181,502</b>  | <b>247,065</b> | <b>271,697</b> |
| <i>Intérêts payés sur emprunts</i>              | 20,534          | 31,480          | 9,980          | -              |
| <i>Intérêts payés sur dépôts</i>                | -               | -               | -              | -              |
| <i>Intérêts payés sur hypothèque</i>            | -               | -               | -              | -              |
| <i>Autres dépenses financières</i>              | -               | -               | -              | 152            |
| <i>Ajustement pour inflation</i>                | -               | -               | -              | -              |
| <b>B) Charges financières totales</b>           | <b>20,534</b>   | <b>31,480</b>   | <b>9,980</b>   | <b>152</b>     |
| <b>Marge financière brute (A - B)</b>           | <b>97,659</b>   | <b>150,023</b>  | <b>237,085</b> | <b>271,545</b> |
| <i>Dotation aux provisions</i>                  | 6,447           | 22,348          | -              | 38,841         |
| <b>Marge financière nette</b>                   | <b>91,212</b>   | <b>127,674</b>  | <b>275,926</b> | <b>270,065</b> |
| <i>Autres revenus opérationnels</i>             | -               | -               | -              | -              |
| <i>Charges de personnel</i>                     | 59,482          | 75,457          | 103,766        | 117,963        |
| <i>Charges administratives</i>                  | 62,500          | 91,629          | 153,059        | 112,222        |
| <b>C) Charges opérationnelles totales</b>       | <b>121,982</b>  | <b>167,086</b>  | <b>256,824</b> | <b>230,186</b> |
| <b>Revenu opérationnel net</b>                  | <b>- 30,769</b> | <b>- 39,411</b> | <b>19,102</b>  | <b>39,879</b>  |
| <i>Revenus extraordinaires</i>                  | 2               | 18              | 1              | 68             |
| <i>Charges extraordinaires</i>                  | -               | 18              | -              | -              |
| <b>Résultat net avant donations et impôts</b>   | <b>- 30,767</b> | <b>- 39,411</b> | <b>19,102</b>  | <b>39,947</b>  |
| <i>Impôts</i>                                   | -               | -               | -              | -              |
| <b>Résultat net avant donations</b>             | <b>- 30,767</b> | <b>- 39,411</b> | <b>19,102</b>  | <b>39,947</b>  |
| <i>Donations</i>                                | 96,612          | 140,058         | 142,023        | 202,263        |
| <i>Revenus non opérationnels</i>                | -               | -               | -              | -              |
| <i>Charges non opérationnelles</i>              | -               | -               | -              | -              |
| <b>Revenu net</b>                               | <b>65,845</b>   | <b>100,647</b>  | <b>161,125</b> | <b>242,210</b> |

## Annexe 2 – Ajustements des états financiers

Les Etats Financiers dans l'Annexe 1 sont le résultat d'une **reclassification standard**. Ils sont exprimés en Euro. Les chiffres pour toute la période d'analyse sont basés sur les **états financiers internes** de GRAINE.

**Les états financiers ont été ajustés** pour permettre la comparaison avec d'autres institutions qui utilisent une différente logique de présentation de l'information et pour évaluer le niveau de viabilité de l'institution à conditions de marché.

Les principaux ajustements sont normalement :

- ajustement pour les intérêts comptabilisés d'avance sur les prêts délinquants
- élimination des subsides (subvention en nature<sup>19</sup> et prêts subsidiés<sup>20</sup>)
- les provisions sont calculées avec une formule standard<sup>21</sup>
- ajustement à l'inflation<sup>22</sup>
- ajustement aux radiations.

| Ajustements (Euro)                                                 | 2005           | 2006           | 2007           |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ajustement pour intérêts comptabilisés sur crédits non performants | -              | -              | -              |
| Ajustements pour crédits à taux subventionné                       | -              | -              | -              |
| - Taux d'intérêt utilisé (devise nationale)                        | 3.1%           | 3.0%           | 3.1%           |
| - Taux d'intérêt utilisé (devise étrangère)                        | 5.3%           | 5.3%           | 6.4%           |
| Ajustement pour inflation                                          | 14,983         | 8,890          | -              |
| - Taux d'inflation utilisé                                         | 7.0%           | 2.7%           | -0.3%          |
| Ajustement pour dotations aux provisions pour créances douteuses   | 249            | 1,582          | 5,158          |
| Ajustement pour subventions en nature                              | 133,906        | 117,704        | 107,673        |
| <b>Variation totale du revenu net</b>                              | <b>149,137</b> | <b>128,177</b> | <b>112,831</b> |

Les ajustements les plus importants pour GRAINE sont ceux en relation avec les subventions en nature, dont la nécessité se justifie par le fait qu'une bonne partie des charges de fonctionnement de l'institution sont encore prises en charge par CRS (notamment les dépenses relatives au siège central). L'effet de ces ajustements réduit sensiblement le bénéfice net sur toutes les années considérées.

<sup>19</sup> Les subventions en nature sont estimées et ajoutées aux charges d'exploitation.

<sup>20</sup> Dans l'état de résultat, on enregistre la valeur de la différence entre les coûts financiers des institutions et le coût financier évalué au taux du marché. En particulier, en cas d'emprunts en devise locale, 75% du taux d'intérêt actif moyen du marché national est pris en ligne de compte (IFS Line 60P). En cas d'emprunts en devise étrangère (US\$ et Euro), le taux considéré est la valeur moyenne du LIBOR 1 an, plus 3%.

<sup>21</sup> Les provisions sont calculées selon la formule suivante:

|               |             |      |                    |            |      |
|---------------|-------------|------|--------------------|------------|------|
| Portefeuille: | 1-30 jours  | 10%  | Prêts restructurés | 0-30 jours | 50%  |
|               | 31-60 jours | 30%  |                    | > 30 jour  | 100% |
|               | 61-90 jours | 50%  |                    |            |      |
|               | >90 jours   | 100% |                    |            |      |

<sup>22</sup> Calculés sur la base de la variation des prix à la consommation, reportée par le FMI-IFS

## Annexe 3 – Ratios financiers

## GRAINE (F CFA)

2005

2006

2007

## RENTABILITE

|                                          |        |        |        |
|------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Rendement de fonds propres (ROE)         | -14.6% | 4.7%   | 4.5%   |
| ROE après donations                      | 37.3%  | 39.8%  | 27.5%  |
| Rendement de fonds propres ajusté (AROE) | -49.6% | -20.5% | -5.1%  |
| Rendement de l'actif (ROA)               | -3.8%  | 1.3%   | 2.1%   |
| ROA après donations                      | 9.6%   | 11.3%  | 12.5%  |
| Rendement de l'actif ajusté (AROA)       | -18.1% | -7.4%  | -3.8%  |
| Autosuffisance opérationnelle (OSS)      | 82.2%  | 108.4% | 117.2% |
| Autosuffisance financière (FSS)          | 49.0%  | 69.4%  | 78.5%  |
| Marge bénéficiaire                       | -21.7% | 7.7%   | 14.7%  |

## QUALITE DU PORTEFEUILLE

|                                            |       |       |       |
|--------------------------------------------|-------|-------|-------|
| PAR 90                                     | 0.1%  | 0.3%  | 0.5%  |
| Portefeuille restructuré                   | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  |
| Taux de charges pour provisions            | 2.9%  | -3.9% | 0.1%  |
| Ratio de provision pour créances douteuses | 0.1%  | 0.1%  | 0.1%  |
| Ratio de couverture de risque (30 jours)   | 80.0% | 49.2% | 15.6% |
| Taux de radiation                          | 0.0%  | 0.1%  | 0.0%  |
| Taux de radiation ajusté                   | 0.2%  | 0.1%  | 0.3%  |

## EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE

|                                                                |             |             |             |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Taux de distribution du personnel                              | 69.7%       | 74.4%       | 70.6%       |
| Productivité par agent de crédit (emprunteurs)                 | 907         | 760         | 989         |
| Productivité par agent de crédit (montant)                     | 28,361,272  | 24,838,297  | 36,647,650  |
| Productivité du personnel (emprunteurs)                        | 632         | 565         | 698         |
| Productivité du personnel (montant)                            | 19,766,947  | 18,469,503  | 25,868,930  |
| Productivité par filiale (montant)                             | 326,154,625 | 360,155,310 | 439,771,803 |
| Ratio de charges opérationnelles (sur portefeuille brut moyen) | 21.9%       | 25.5%       | 19.2%       |
| Taux de charges opérationnelles (sur actif)                    | 16.0%       | 17.9%       | 11.9%       |
| Coût par crédit octroyé                                        | 2,930       | 4,071       | 3,362       |
| Coût par emprunteur                                            | 6,791       | 7,854       | 6,598       |
| Ratio de charges de personnel (portefeuille brut moyen)        | 9.9%        | 10.3%       | 9.8%        |
| Ratio de charges administratives (portefeuille brut moyen)     | 12.0%       | 15.2%       | 9.4%        |

## GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF

|                                                                              |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Rentabilité du portefeuille (brut)                                           | 23.8% | 24.4% | 22.2% |
| Ratio de charges de financement*                                             | 4.1%  | 1.0%  | 0.0%  |
| Ratio de charges financières*                                                | 7.5%  | 1.9%  | 0.0%  |
| Dotations aux provisions pour inflation (sur portefeuille brut moyen)        | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  |
| Dotation aux provisions pour inflation ajustée (sur portefeuille brut moyen) | 2.0%  | 0.9%  | 0.0%  |
| Ratio de liquidité générale                                                  | 10.36 | 13.66 | 14.71 |
| Liquidité sur actif total                                                    | 8.0%  | 23.5% | 15.2% |
| Ratio dettes/capital                                                         | 3.13  | 2.48  | 0.11  |
| Multiplicateur des fonds propres                                             | 4.1   | 3.5   | 1.1   |
| Ratio d'adéquation du capital                                                | 24.2% | 28.7% | 89.7% |

\* les variations du taux de change ne sont pas incluses dans le calcul

**PORTEE**

|                                                           |        |        |        |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| <i>Crédit moyen octroyé</i>                               | 31,273 | 32,029 | 34,327 |
| <i>Crédit moyen encours</i>                               | 31,263 | 32,686 | 37,062 |
| <i>Crédit moyen octroyé sur PIB p-c</i>                   | 13.8%  | 13.7%  | 14.0%  |
| <i>Crédit moyen encours sur PIB p-c</i>                   | 13.8%  | 13.9%  | 15.1%  |
| <i>Pourcentage de femmes parmi les emprunteurs actifs</i> | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

**CROISSANCE (montant en devise nationale)**

|                                                |       |       |        |
|------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| <i>Croissance du portefeuille brut</i>         | 71.6% | 10.4% | 22.1%  |
| <i>Croissance des emprunteurs actifs</i>       | 82.8% | 5.6%  | 7.7%   |
| <i>Croissance des crédits actifs</i>           | 82.8% | 5.6%  | 7.7%   |
| <i>Croissance de l'actif total</i>             | 61.6% | 27.8% | 40.4%  |
| <i>Croissance du personnel</i>                 | 37.5% | 18.2% | -12.8% |
| <i>Croissance des charges opérationnelles*</i> | 37.0% | 53.7% | -10.4% |
| <i>Croissance des fonds propres</i>            | 47.5% | 51.6% | 338.1% |

## Annexe 4 - Définitions

|                                   | Description des ratios                                        | Formule                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rentabilité</b>                | <b>Rentabilité des fonds propres (ROE):</b>                   | Revenu net avant donations / Fonds propres moyens                                                                                                                                                |
|                                   | <b>Rentabilité des fonds propres ajustée (AROE)</b>           | Revenu net ajusté avant donations et taxes / Fonds propres moyens                                                                                                                                |
|                                   | <b>Rentabilité de l'actif (ROA)</b>                           | Revenu net avant subventions / Actif moyen                                                                                                                                                       |
|                                   | <b>Rentabilité des actifs ajustée (AROA)</b>                  | Revenu net ajusté avant donations et taxes / Actif moyen                                                                                                                                         |
|                                   | <b>Autonomie opérationnelle (OSS)</b>                         | (Revenu financier + d'autres revenus opérationnels) / (Frais financiers + Dépense de dotation aux provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation)                                   |
|                                   | <b>Autonomie financière (FSS)</b>                             | (Revenu financier ajusté + autre revenu opérationnel) / (Dépenses financières ajustées + Dépenses ajustées de dotation aux provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation ajustées) |
|                                   | <b>Marge bénéficiaire</b>                                     | Bénéfice net opérationnel/ revenus opérationnelles                                                                                                                                               |
| <b>Qualité du portefeuille</b>    | <b>Portefeuille à risque (PAR 30)</b>                         | Portefeuille à risqué > 30 / Portefeuille brut                                                                                                                                                   |
|                                   | <b>Ratio de charges de provisions pour créances douteuses</b> | Dotation aux provisions / Portefeuille brut moyen                                                                                                                                                |
|                                   | <b>Ratio de provisions pour créances douteuses</b>            | Provisions cumulées/ Portefeuille brut                                                                                                                                                           |
|                                   | <b>Ratio de couverture de risque (&gt;30 jours)</b>           | Provisions cumulées/ Portefeuille à risque > 30                                                                                                                                                  |
|                                   | <b>Ratio d'abandon de créances</b>                            | Prêts radiés/ Portefeuille brut moyen                                                                                                                                                            |
| <b>Efficience et productivité</b> | <b>Taux d'allocation du personnel</b>                         | Agents de crédit/personnel total                                                                                                                                                                 |
|                                   | <b>Productivité des agents de crédit -emprunteurs</b>         | Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'agents de crédit                                                                                                                                          |
|                                   | <b>Productivité des agents de crédit - montant</b>            | Portefeuille brut /Nombre d'agents de crédit                                                                                                                                                     |
|                                   | <b>Productivité du staff - emprunteurs</b>                    | Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre du staff                                                                                                                                                    |
|                                   | <b>Productivité du staff - montant</b>                        | Portefeuille brut/ Nombre du staff                                                                                                                                                               |
|                                   | <b>Ratio de charges d'exploitation</b>                        | Charges d'exploitation/portefeuille brut moyen                                                                                                                                                   |
|                                   | <b>Coût par emprunteur</b>                                    | Charges opérationnelles/Nombre d'emprunteurs                                                                                                                                                     |
|                                   | <b>Ratio de charges administratives</b>                       | Charges administrative/Portefeuille brut moyen                                                                                                                                                   |
|                                   | <b>Ratio de charges de personnel</b>                          | Charges de personnel/Portefeuille brut moyen                                                                                                                                                     |
| <b>Gestion financière</b>         | <b>Rendement du portefeuille</b>                              | Revenu d'intérêt du portefeuille/Portefeuille moyen                                                                                                                                              |
|                                   | <b>Ratio du coût des ressources</b>                           | Dépenses d'intérêt des dettes/ Moyenne des dette de financement de la période                                                                                                                    |
|                                   | <b>Ratio de charges de financement</b>                        | Intérêts et commissions appliqués sur les dettes de financement/Moyenne des dettes de financement                                                                                                |
|                                   | <b>Ratio de liquidité générale</b>                            | Actif à court terme/Passif à court terme                                                                                                                                                         |
|                                   | <b>Ratio dettes/fonds propres</b>                             | Dettes/Fonds propres                                                                                                                                                                             |
|                                   | <b>Ratio d'adéquation des fonds propres</b>                   | Fonds propres totaux/ actif total                                                                                                                                                                |
| <b>Outreach</b>                   | <b>Montant moyen des prêts déboursés</b>                      | Montant octroyé dans la période / nombre de prêts octroyés                                                                                                                                       |
|                                   | <b>Taille moyenne du prêt octroyé sur le PNB par habitant</b> | Taille moyenne du prêt octroyé/PNB par habitant                                                                                                                                                  |

### D'autres définitions:

Dettes de financement: Dettes qui financent le portefeuille et les investissements nécessaires pour la gestion du portefeuille

Charges d'exploitation: Charges de personnel + Charges administratives

Ratio de recouvrement des radiations: Revenu de prêts radiés (remboursement reçus de prêts déjà radiés) / Portefeuille moyen brut

Renégociation des prêts délinquants: prêts rééchelonnés (extension de la durée du prêt ou bien assouplissement de l'échéancier des remboursements), aussi bien que refinancement (remboursement d'un prêt à problèmes, à travers l'octroi d'un nouveau prêt).

## Annexe 5 – Directives de *reporting* et comptabilité

Ces directives reflètent principalement les principes prévus par la réglementation des IMF en vigueur dans la zone UEMOA (loi PARMEC) et les décrets d'application, en matière de comptabilité, et leur application par GRAINE, aussi bien que les politiques adoptées par l'institution.

### Etats financiers

GRAINE n'offre pas de services non-financiers. Ses états financiers reflètent uniquement le résultat de ses activités financières. La date de clôture des états financiers est le 31 Décembre de chaque année. Pour le moment GRAINE n'a pas encore reçu un audit externe des comptes.

### Dotation aux provisions pour créances douteuses et radiation

GRAINE, selon la loi PARMEC et plus précisément l'instruction N° 4 de la BCEAO, constitue un provisionnement pour pertes sur prêts du genre suivant:

- Crédit comportant au moins une échéance impayée de 90 à 180 jours : 40% du solde restant dû.
- Crédit comportant au moins une échéance impayée de 180 à 365 jours : 80% du solde restant dû.

Ces pourcentages sont appliqués sur le solde restant dû au net des dépôts de garantie.

Le crédit comportant au moins une échéance impayée de plus 365 jours est considérée irrécouvrable et la créance est radiée.

### Intérêts comptabilisés d'avance

Les états financiers de GRAINE sont établis selon la méthode de la comptabilité de caisse. d'engagement : les transactions sont constatées au moment des encaissements ou décaissements.

### Prêts renégociés

GRAINE ne restructure pas de crédit.

### Prêts aux employés

Pour le moment GRAINE n'a pas octroyé de prêts aux employés, ni une politique spécifique en matière existe.

### Dettes

A décembre 2007, le montant des emprunts concessionnels s'élève à 56,843,853 FCFA. Il s'agit d'une partie des fonds de CRS qui n'ont pas été transféré dans les fonds propres et sur lesquels GRAINE paie un taux d'intérêt de 4%.

### Subventions

A date GRAINE enregistre :

- des fonds de dotation (fonds TERRAFINA) :
  - o Débit : compte encaisse
  - o Crédit compte 56 fonds de dotation
- les dons de credit sous forme d'emprunts CRS/BF sur lequel est réglé 4% d'intérêt débiteur.
  - o Débit : compte encaisse
  - o Crédit ; compte 17 emprunts à terme
- Les subventions d'investissement : elles sont pour l'essentielles des dons de matériel et mobilier de bureau et de matériel roulant faits au programme par le CRS/BF
  - o Débit : compte d'immobilisation approprié
  - o Crédit ; compte 51 subventions d'investissement
- Les subventions d'exploitation qui peuvent être comme des subsides pour les dépenses opérationnelles.

- o Débit : compte encaisse
- o Crédit : compte 71 subventions d'exploitation

## Annexe 6 – Echelle de *rating*

| Catégories | Définition                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AAA</b> | Capacité extrêmement solide de faire face à ses obligations financières. Opérations excellentes. Très stable. Il est hautement invraisemblable qu'elle soit négativement influencée par des événements qui peuvent être prévus. |
| <b>AA</b>  | Capacité très solide de faire face à ses obligations financières. Opérations très bonnes. Stable. Il est invraisemblable qu'elle soit négativement influencée par des événements qui peuvent être prévus.                       |
| <b>A</b>   | Capacité solide de faire face à ses obligations financières. Bonnes opérations. Stable même si elle pourrait être influencée par des événements externes ou internes significatifs.                                             |
| <b>BBB</b> | Capacité adéquate de faire face à ses obligations financières. Opérations bonnes. Assez stable même si elle pourrait être influencée par des événements internes ou externes.                                                   |
| <b>BB</b>  | Capacité légèrement vulnérable, de faire face à ses obligations financières. Opérations adéquates. Assez stable, même si elle pourrait être influencée par des événements internes ou externes.                                 |
| <b>B</b>   | Capacité partiellement vulnérable de faire face à ses obligations financières. Opérations suffisantes. Non complètement stable et vulnérable aux événements internes ou externes.                                               |
| <b>CCC</b> | Capacité vulnérable de faire face à ses obligations financières. Niveau basique d'opérations. Potentiellement instable et vulnérable aux événements internes ou externes.                                                       |
| <b>CC</b>  | Capacité hautement vulnérable de faire face à ses obligations financières. Bas niveau d'opérations. Potentiellement instable et vulnérable aux événements internes ou externes.                                                 |
| <b>C</b>   | Capacité fortement vulnérable de faire face à ses obligations financières. Très bas niveau d'opérations. Instable et très vulnérable aux événements internes ou externes.                                                       |
| <b>D</b>   | Incapable de faire face à ses obligations financières. Niveau insuffisant d'opérations. Très instable et complètement vulnérable aux événements internes ou externes.                                                           |

La note de rating peut être corrigée avec un signe + ou -, ce qui implique une légère variation positive ou négative par rapport à la note principale.