

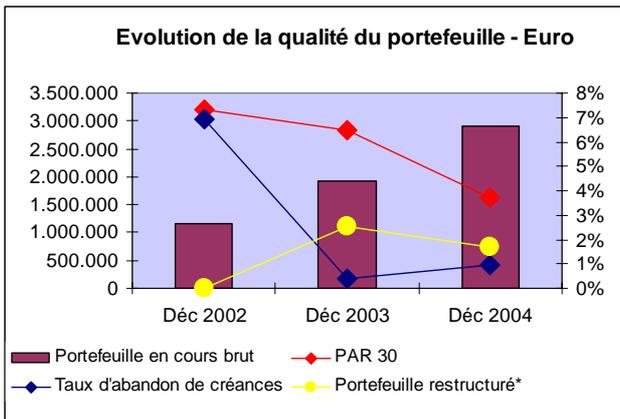
Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES) – Togo

Notation finale	B
Premier rating	Validité: 1 an s'il n'y a pas de changements significatifs dans les opérations ou bien le contexte d'intervention. La note finale de rating ne prend pas en compte le contexte politique et économique

WAGES est une ONG née, en 1999, d'un projet de crédit aux femmes initié par CARE International. L'ONG est approuvée, régie et supervisée dans le cadre de la loi PARMEC. WAGES travaille surtout dans la zone métropolitaine de Lomé et en milieu périurbain, mais aussi en province, à travers 2 agences (Tsevié et Sokodé) et un point de service à Agbodrafo en milieu rural. La clientèle de WAGES continue d'être majoritairement féminine.

Les services offerts sont: le crédit de groupe et individuel, ordinairement accompagnés par une épargne préalable et obligatoire, et l'épargne volontaire, qui devient de plus en plus une source importante de financement, dans le contexte de difficile approvisionnement de ressources internationales, récemment vécu par le Togo.

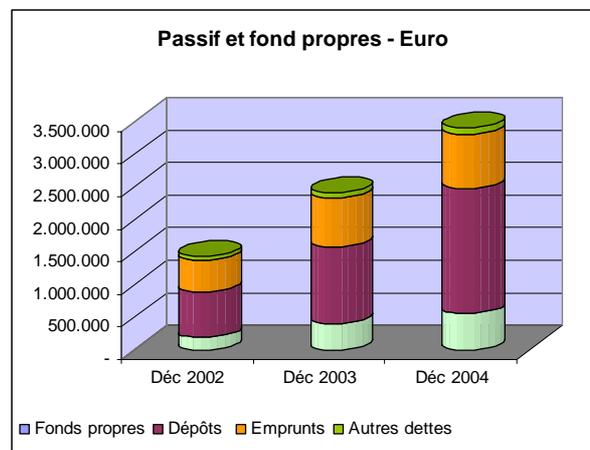
Statut légal	ONG
Date de démarrage	1999
Zone d'intervention	Urbain, Périurbain et Rural
Méthodologie de crédit	Groupes et individus



Nombre	Déc 2002	Déc 2003	Déc 2004
Emprunteurs actifs	4.325	3.073	4.323
Crédits actifs	841	1.215	2.057
Filiales	3	3	3
Satellites	1	1	1
Personnel	51	59	75
Agents de crédit	14	16	21

Euro	Déc 2004
Prêt moyen octroyé	1.614
Encours d'épargne*	1.926.186
Portefeuille en cours brut	2.918.332
Actif total	3.426.225

* Dont la majorité obligatoire



Indicateurs financiers	Déc 2002	Déc 2003	Déc 2004
Rend. de fonds propres	-15,3%	14,7%	13,7%
Rend. de fonds propres ajusté	-53,4%	-7,9%	8,8%
Autosuffisance opérationnelle	88,2%	110,5%	111,0%
Autosuffisance financière	73,2%	95,7%	106,7%
Liquidité sur dépôts	24,2%	27,4%	12,9%
PAR 30	7,3%	6,5%	3,7%
Ratio d'abandon de créances	6,9%	0,4%	0,9%
Portefeuille restructuré*	0,0%	2,6%	1,7%
Ratio de couverture du risque	5,4%	35,9%	101,3%
Rendement du portefeuille	22,3%	28,3%	26,7%
Ratio de ch. opérationnelles	23,8%	21,3%	16,7%
Ratio de charges financières	4,4%	4,2%	4,5%
Ratio de charges de provision	2,7%	3,2%	3,7%
Ratio de coûts de ressources	4,5%	3,8%	4,5%
Productivité du personnel	85	52	58
Productivité des AC	309	192	216
Ratio dettes/fonds propres	6,7	5,1	5,3

* Valeur estimée

Note
Les données de Décembre 2004 sont issus d'Etats Financiers provisoires

CONTACTS

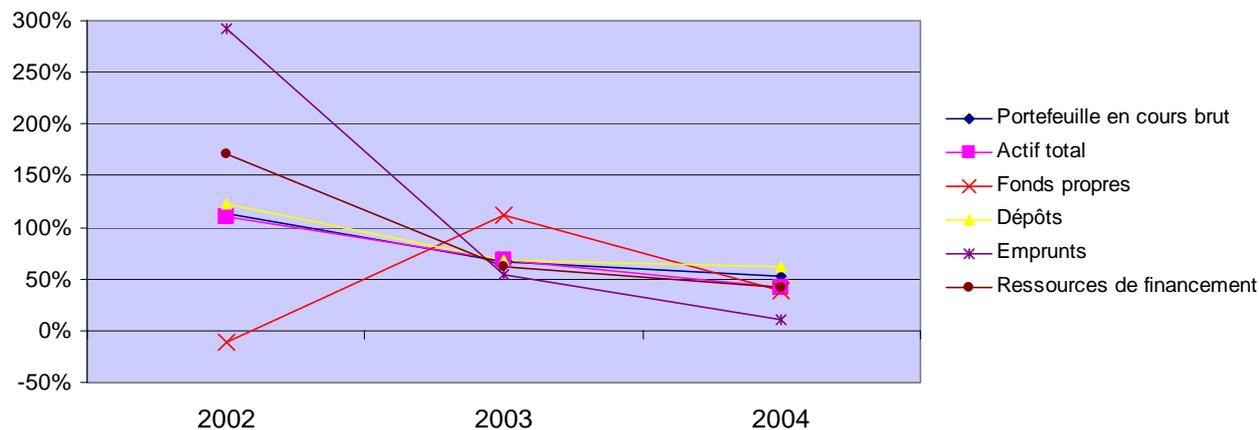
● Agences de WAGES



D'autres points-clé

- WAGES a reçu une autorisation provisoire et est dans l'attente du renouvellement de la convention lui permettant d'opérer et l'achèvement du processus de révision et adoption de la loi;
- L'implantation du nouveau SIG est en train d'être finalisée et le système doit se consolider;
- A présent, l'épargne est un composant central de la politique de crédit (é. obligatoire) aussi bien que de la stratégie de financement (é. volontaire), vue surtout la difficulté de se financer sur le marché international liée à la situation du pays;
- En Décembre 2004, 68% du portefeuille soit 34,21% des Emprunteurs Actifs, est constitué par le crédit individuel, ce qui indique un changement du profil du client traditionnel;

Taux de croissance



Forces

- Cohésion et engagement de la part de l'équipe de direction et du personnel;
- Image fiable auprès des clients;
- Bon positionnement en terme de produits offerts;
- Bonne capacité de réaction à la crise des dernières années;
- Capacité d'accès aux financements nationaux et internationaux et de réalisation d'un effet de levier

Opportunités

- Marché assez vaste;
- Possibilité d'utiliser l'épargne en tant que source de financement;
- Possibilités de modifications de la réglementation aux spécificités des ONGs/associations non-mutuelles;

DOMAINE	Facteurs de risques	Relevance*
<i>Environnement externe</i>	Isolament international et activité réduite des bailleurs de fonds internationaux	Moyen-haut
	Situation politique potentiellement instable	Moyen
	Réglementation non-adéquate aux ONG de crédit	Moyen-bas
<i>Gouvernance, management et opérations</i>	Faibles connaissances financières et micro-financières d'une partie du CA	Moyen
	Manque de règles sur la gestion du conflit d'intérêts, surtout au niveau de gouvernance	Moyen-bas
	Reporting interne incomplet, en retard et incohérent	Haut
	Quelques faiblesses dans la fonctionne d'audit interne	Moyen
	Risque dans le maniement de la liquidité	Moyen-haut
	SIG rigide et pas encore complètement fonctionnant ni intégré	Moyen-haut
<i>Produits financiers et qualité del actif</i>	Procédures d'évaluation des prêts non adéquates aux montants les plus élevés	Moyen-haut
	Fort changement de la structure de portefeuille (prêts individuels et de gros montant) pendant les dernières années, sans une gestion adéquate	Moyen-haut
	Manque de traçage de la rétention des clients	Moyen-bas
	Volatilité de la qualité du portefeuille	Moyen-haut
	Manque de traçage du portefeuille renégocié	Moyen
	Couverture partielle du portefeuille à risque	Moyen-bas
<i>Structure et gestion financières</i>	Effet de levier élevé	Moyen
	Contrôle et gestion des risques liés à la collecte de l'épargne à renforcer	Moyen
	Faible gestion de la liquidité	Moyen
<i>Résultats financiers et opérationnels</i>	Productivité des agents de crédit à améliorer	Moyen-bas
<i>Objectifs stratégiques et évolutions futures</i>	Manque de projections mises à jour et d'autonomie pour leur réalisation	Moyen
	Manque d'analyse de scénarios	Moyen-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 occurrent

Opinion finale

WAGES est une institution fort enracinée dans le contexte dans lequel opère et qui a obtenu la confiance de sa population cible. C'est une institution qui, grâce aussi à une équipe de management unie et engagée, a montré une bonne capacité de réaction aux événements externes d'un environnement difficile (v. manque de financement). L'institution a entrepris une démarche de renforcement institutionnel, pour remédier à des faiblesses organisationnelles aussi bien que infrastructurelles importantes. Les points le plus critiques restent le SIG et, par conséquent, la production et distribution de l'information, aussi bien que la maîtrise du changement de structure du portefeuille. La fonction de contrôle interne et le maniement de la liquidité sont toujours problématiques, mais ils vont progressivement se renforcer. De plus, il serait souhaitable de renforcement de la gestion financière, d'un côté à cause d'un effet levier élevé, de l'autre pour l'augmentation de la collecte de l'épargne, aussi bien que de contrôler la volatilité de la qualité du portefeuille.

Pour pouvoir soutenir la croissance prospectée et le renforcement du positionnement sur le marché, l'achèvement de la consolidation institutionnelle en cours est nécessaire.

Benchmarking

Tous les chiffres se réfèrent à la base de données du *MicroBanking Bulletin* (MBB), mise à jour en juillet 2003. Les ratios financiers indiqués ici pour WAGES ne correspondent pas complètement aux ratios présentés dans le rapport, du fait qu'ils sont calculés selon la méthodologie¹ du *MicroBanking Bulletin* (MBB).

Ratios financiers	WAGES	Moyen Afrique	ONGs	Individuel (1 emprunteur)	Groupement solidaire (groupe 3 à 9 emprunteurs)
Encours brut de prêts Encours brut de prêts, retraité par les crédits passés en perte standardisés (US\$)	3.975.059	3.769.006	5.583.524	11.337.583	15.377.298
Prêt encours moyen par emprunteur/PNB per capita Encours brut de prêts / PNB per capita (%)	213	191	55	83	75
Portefeuille à risque > 30 Jours Solde des prêts en retard > 30 Jours / encours brut de prêts (%)	3,7	2	1,5	3,9	1,8
Rendmnt aj. des fonds propres Revenu opératif net après impôts ajusté / fonds propres totaux moyens (%)	10,5	-4	14,6	16,6	13,2
Ratio Dettes / Fonds Propres Passif total ajusté/Fonds propres ajustés	5,2	1	1,3	3,3	2,1
Charg. d'exploit./encours de prêts (charges d'exploitation + dons en nature)/montant moyen du portefeuille brut de	17,0	43	25,9	17,0	24,6
Emprunteurs par Agent de crédit n. d'emprunteurs actifs/ n. d'agents de crédit	216	423	318	422	309

Moyen Afrique, Afrique, Encours de crédits brut (US\$) 2 à 8 millions

Principales remarques sur le benchmarking²

- Le montant de l'encours de crédit est en ligne avec celui du groupe de pairs de l'institution (Afrique moyen)
- Le prêt moyen par rapport au PNB per capita est plus élevé pour WAGES que pour les autres catégories de *benchmarking* (mais similaire à la catégorie Afrique Moyen), ce qui est dû surtout à une politique de crédit qui s'est voulue vers les crédits individuels et à la hausse pour faire face à la crise des dernières années
- Le PAR 30 est généralement plus élevé pour WAGES que pour les autres groupes de pairs et en ligne avec la méthodologie individuelle (bien que caractérisé par de fortes fluctuations)
- Le rendement ajusté sur fonds propres est quelque peu inférieur au niveau des groupes de statut similaire et méthodologie (seulement FSS). La performance de WAGES est nettement plus forte comparativement au groupe de pairs pour l'Afrique (taille moyenne) qui, d'ailleurs, inclut les institutions financièrement viables aussi bien que celles qui ne le sont pas encore.
- Le rapport dettes/fonds propres est plus élevé que celui des autres groupes de pairs, en confirmant le niveau soutenu de levier financier de l'institution
- WAGES a un levier beaucoup plus élevé par rapport aux autres groupes de pairs et, en particulier à ses pairs africains
- Le niveau des charges d'exploitation sur l'encours des crédits est plus bas que les *benchmarks* et assez en ligne avec la méthodologie individuelle des autres catégories, en indiquant le glissement du portefeuille de WAGES vers cette catégorie et des montants plus élevés
- La productivité des agents de crédit reste en dessous de celle de toutes les autres catégories, indiquant une performance qui peut être améliorée, surtout dans une institution dont une partie importante du portefeuille est constituée par des prêts de groupe.

¹ 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).

² 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

1. Contexte externe et positionnement de WAGES	6
Background institutionnel	6
Contexte macro-économique	6
Le secteur de la microfinance	7
Réglementation et supervision	7
Positionnement sur le marché	8
2. Gouvernance et structure opérationnelle	10
Propriété et gouvernance	10
Direction et personnel	11
Organisation et structure	12
Technologie d'information et SIG	13
Politique du personnel	14
3. Opérations financières	15
Politique de crédit	15
Produits financiers	15
Procédures pour l'octroi et recouvrement du crédit	17
4. Qualité et structure de l'actif	18
Structure de l'actif	18
Structure de portefeuille	18
Qualité du portefeuille	19
5. Structure financière et ALM	21
Passif	21
Fonds propres	23
6. Résultats opérationnels et financiers	24
7. Objectifs stratégiques et nécessités financières	26
Lignes - guide générales pour l'évolution future	26
Nécessités financières	26
8. Détails des facteurs de risque	27
Annexe 1 – Etats financiers	29
Annexe 2 – Ajustements des états financiers	31
Annexe 3 – Ratios financiers	32
Annexe 4 - Définitions	34
Annexe 5 – Directives de reporting et comptabilité	35
Annexe 6 – Echelle de rating	38

1. Contexte externe et positionnement de WAGES

Background institutionnel

WAGES est né de l'institutionnalisation d'un programme d'épargne et crédit démarré en 1994 par l'ONG internationale **CARE**. L'institution a signé une **convention avec la CAS-IMEC** (Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit) en Mars **1999** pour pouvoir opérer comme une IMF non coopérative, dans le cadre de la loi PARMEC, et en Décembre 1999, elle a obtenu le statut d'ONG de micro finance.

WAGES travaille en milieu urbain principalement dans la **zone métropolitaine de Lomé** (79% du portefeuille) et intervient aussi en milieu périurbain et rural. Il convient toutefois de préciser qu'une partie du portefeuille est allouée aux activités agricoles.

L'institution, créée pour desservir des **femmes organisées en groupes ou associations solidaires**, est ensuite ouverte aux hommes, en 2002 à travers ses produits épargnes et crédits individuels. Ce changement remonte à une période de crise externe (embargo décidé contre le pays qui rendit difficile l'accès au financement) et interne (perte de rentabilité). Dans la même période, WAGES s'est tourné plus activement vers l'**épargne volontaire**.

Contexte macro-économique

Les dix dernières années ont été caractérisées par des **tensions politiques³**, **une gestion assez pauvre de la politique économique et une suspension de l'assistance des bailleurs de fonds internationaux** (après les élections contestées de 1993). En dépit d'une importante réduction du flux de ressources externes, certains bailleurs ont continué d'investir dans les domaines sociaux à travers les **organisations non-gouvernementales présentes dans le pays et les communautés locales**.

Suite aussi aux ouvertures politiques dernièrement faites par l'ancien président Eyadéma (v. élections en 2005), la position de certains bailleurs étaient censée s'assouplir (v. coopération européenne devait reprendre début 2005). A la mort du président en **février 2005**, le fils l'a succédé en dépit de ce qui est prévu par la constitution et provoquant des **protestations par les représentants étrangers** dans le pays. Une phase de transition politique potentiellement délicate s'ouvre, où les bailleurs internationaux pourraient décider de prolonger le gel de la coopération, affectant ultérieurement l'accès aux ressources aussi pour les acteurs non-gouvernementaux.

Togo

Indicateurs macroéconomiques	Déc 2002	Déc 2003	Déc 2004
Taux d'échange en Euro (fin période)	656	656	656
Taux de dévaluation	0,0%	0,0%	0,0%
Taux d'inflation (fin période)	3,1%	-0,9%	2,6%
Taux d'intérêts sur dépôts	3,5%	3,5%	3,5%
Taux d'escompte	6,0%	5,4%	4,1%
Taux de variation réel du PIB	4,2%	2,7%	3,0%
PIB per capita en Euro	307	310	317

Source: IMF, BCEAO, EIU

D'ailleurs, le déclin économique général connu par le pays au cours des dernières années a fortement **frappé les conditions de vie précaires** de la population togolaise et son accès aux services sociaux de base a été de plus en plus limité par les ressources insuffisantes du gouvernement et par une

mauvaise allocation entre les secteurs. La gestion des dépenses publiques, leur monitoring et transparence ont progressivement empiré.

Le **secteur privé formel reste faible**, à côté d'un secteur informel qui emploie une partie importante de la population urbaine aussi bien que rurale.

Le Togo fait partie de l'**UMOA** (Union Monétaire Ouest Africaine), ce qui garantit une **stabilité monétaire au pays**. L'UEMOA définit la **politique et les législations bancaires, monétaires et de crédit** pour l'ensemble de ses membres, dont les systèmes financiers nationaux sont coiffés par la **BCEAO** (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) et dont la monnaie commune

³ M Eyadéma a été réélu pendant toutes les années '90 et pour la dernière fois en 2003, au cours d'élection au résultat disputé et boycottées par l'opposition politique. L'ancien président, au pouvoir du 1967 est mort en Février 2005.

est le **franc CFA**. Le franc CFA garde un taux de change fixe avec l'Euro⁴, qui est garanti par la BCE. Un avantage notable de l'appartenance à l'Union est le bas taux d'inflation qui caractérise les membres.

Le secteur de la microfinance

Les **institutions de microfinance**⁵ existantes au Togo atteignent environ 230.000 clients, sur une population totale de 4,8 millions (2002).

Le secteur a connu une croissance soutenue dans les dernières années, avec une croissance de 280% en terme de clients et 400% en terme d'encours de crédit par rapport à 1995. Trois types d'institutions sont actives dans le pays: les institutions mutuelles d'épargne et crédit, les ONG/associations, les volets crédit d'ONG multi - programmes⁶.

Les **institutions mutuelles d'épargne et de crédit** sont basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit et représentent le morceau le plus important du secteur (80% de l'encours de crédit total), bien qu'en baisse (en 1996 il représentait 98% de l'encours). L'expérience la plus significative reste la **FUCEC – TOGO** (qui représente toute seule 65% de l'encours de crédit total du secteur), un réseau à l'échelle nationale d'expériences mutuelles locales.

D'autres expériences, qui avaient commencé en offrant surtout des services de crédit, sont en train de développer les services d'épargne, suite aussi aux difficultés d'approvisionnement de fonds internationaux. Ces difficultés ont affecté le secteur de la microfinance au Togo, jusqu'à provoquer la cessation d'activité de certaines institutions.

Le secteur s'est structuré à travers un mouvement de **coordination interne** (v. constitution d'une association professionnelle - APIM -, etc.), qui est venu accompagner l'**effort de supervision externe** fourni par la CAS - IMEC. Beaucoup reste encore à faire pour assurer un fonctionnement et un contrôle efficaces du secteur, étant donné aussi le **manque de ressources** (humaines et matérielles) des organes indiqués et le **manque ou la lenteur de production et diffusion des informations**. La BCEAO a un projet de mise en oeuvre d'un **bureau de crédit** national, qui côtoie un autre projet similaire lancé il y a 2 ans.

Réglementation et supervision

En 1993, le Conseil des Ministres de l'UMOA, supporté par l'assistance canadienne, a adopté la **loi PARMEC** (Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit), qui allait constituer le **cadre juridique commun** pour les coopératives d'épargne et crédit et, par extension, du secteur de la microfinance.

La loi PARMEC contient des **dispositions spécifiques** et est dotée d'un décret d'application en vigueur au Togo, comme dans les autres pays de l'Union. Cette loi, conçue pour réglementer les entités mutualistes, n'est pas complètement adaptée aux institutions non mutuelles. Il existe des pressions sur la BCEAO pour une adaptation et extension de la législation générale aux non mutuelles.

Pour pouvoir opérer, les institutions mutualistes doivent recevoir l'**agrément** de l'organe en charge de la supervision au niveau national. Les institutions non mutuelles signent une **convention cadre ad hoc**, qui régit leur fonctionnement qui peut être renouvelée chaque 5 ans. Actuellement, WAGES, dans l'attente du renouvellement formel de la convention, a reçu une lettre du Ministère l'autorisant à poursuivre ses activités en attendant la révision de la loi.

En 1996, et en application à la loi PARMEC, la **CAS-IMEC** (Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit) est créée comme organe, rattaché au Ministère de l'Economie et Finances, pour la supervision et le monitoring des institutions de microfinance togolaises, mutuelles et non. La CAS-IMEC se charge de:

- études de **demande d'agrément ou de convention** ;
- **contrôles sur pièces et sur place** des IMF (mutuelles et non) ;

⁴ Le F CFA, créé en 1945, a été dévalué seulement 2 fois, en 1948 et 1994.

⁵ Il y a 51 institutions actives, bien que certaines d'entre elles représentent des réseaux de caisses.

⁶ En réalité, avec la suspension des opérations de la plupart des bailleurs de fonds, les projets à volet crédit ont clos leurs opérations ou ne les ont pas renouvelées.

- **collecte, analyse et diffusion** (à travers la BCEAO) des éléments statistiques sur le secteur.

Toutes les institutions de micro finance doivent rapporter périodiquement à la CAS-IMEC (v. états financiers trimestriels et annuels, rapport du contrôle interne, etc.), sous peine de sanction pécuniaire. De graves irrégularités ont déjà amené à la liquidation ou au manque de renouvellement de la convention avec les institutions.

Une institution non mutualiste peut collecter l'**épargne publique**, pourvu qu'elle soit autorisée dans une convention signée avec l'organe de supervision. Dans ce cas, elle est soumise aux ratios prudentiels généraux (ceux adoptés pour les mutuelles aussi); d'ailleurs, une certaine marge existe pour l'établissement de ratios *ad hoc*.

Une **Commission Nationale de Recouvrement des Créances des Banques et Autres Etablissements Financiers** a été établie pour décider sur les questions relatives au recouvrement des créances des institutions financières et elle vient appuyer efficacement les IMF dans la gestion des prêts délinquants.

Positionnement sur le marché

Le secteur de la microfinance au Togo est caractérisé par une certaine **concentration en terme de présence principalement urbaine**.

En terme de structure, à côté des gros réseaux mutuels et des plus importantes structures non-mutuelles telles que TIMPAC, WAGES, etc., les autres institutions mutualistes sont marginales et répondent à des besoins ponctuels.

WAGES est la **deuxième IMF du pays, après la FUCEC – TOGO** (Faîtière des Unités Coopératives d'épargne et de Crédit du Togo) et la première non mutualiste. Ses opérations se concentrent surtout dans la zone métropolitaine de Lomé. Le profil des activités de WAGES diffère partiellement de celui de FUCEC, en terme de clients (WAGES se focalise sur une clientèle féminine) aussi bien que pour les services offerts, alors que la FUCEC offre aussi des prêts aux employés et ouvriers. Pourtant, dans les dernières années WAGES a connu un mouvement à la hausse, vers les prêts individuels et une clientèle masculine aussi, qui peuvent l'avoir rapproché de la clientèle FUCEC. De toute façon, les relations entre les deux institutions sont aussi de collaboration, vu que WAGES a reçu des emprunts de la FUCEC. D'autres institutions concurrentes, à part les petites mutualistes et les acteurs informels (v. tontines traditionnelles), sont TIMPAC et les mutuelles liées à SOCODEVI.

Certaines des plus grandes IMF togolaises sont les suivantes:

Institution	Typologie d'institution	Nombre de points de vente	Encours de dépôts (Euro)	Encours de crédit (Euro)	Nombre de clients/membres
WAGES	ONG	3	1.701.955	2.616.713	23.446
FUCEC	Coopérative	63	28.731.966	19.177.933	159.215
TIMPAC	ONG	1	586.545	1.085.718	4.686
UMECTO	Coopérative	7	749.036	1.521.930	5.988
CECA	Coopérative	1	460.431	474.815	2.538
CETRASTOC	Coopérative	1	700.433	714.645	2.514

Source: CAS-IMEC, 30 Septembre 2004

D'ailleurs, le secteur n'est pas encore très développé, la demande est toujours non satisfaite, et n'a pas expérimenté une concurrence très forte. Une des limitations centrales du développement du secteur, surtout pour les non mutualistes,

c'est le **manque de ressources financières**, qui a poussé à la collecte de l'épargne les institutions comme WAGES.

En terme de réseau institutionnel, WAGES participe aux associations des IMF **MAIN** (Microfinance African Institutions Network), un réseau africain d'IMF en tant que Membre du Conseil d'Administration, et **APIM**, l'association professionnelle des IMF togolaise, dont elle occupe le poste de vice-présidence.

D'une façon générale, les principaux **avantages comparatifs** de WAGES peuvent être considérés :

- une image d'institution stable et fiable;
- une plus grande flexibilité par rapport aux mutualistes;

- le suivi de près des clients sur le terrain.

Les **principaux désavantages** par rapport à une structure ramifiée telle que FUCEC c'est une présence réduite sur le territoire, un accès moins consolidé à l'épargne et le manque de ressources financières pour la consolidation institutionnelle.

2. Gouvernance et structure opérationnelle

Propriété et gouvernance.

WAGES est né en 1999 de l'institutionnalisation d'un programme de l'ONG internationale **CARE**, qui a gardé un représentant dans le CA (Conseil d'Administration) de l'institution. Actuellement, la liaison avec l'ancienne institution mère est réduite presque uniquement à cela.

A travers la participation des **déléguées des clientes** à l'Assemblée Générale et au CA, les statuts de WAGES ont voulu ouvrir aux apports de ses bénéficiaires. Cette démarche de transparence envers ses *stakeholders* peut être considéré comme un élément de la confiance acquise par l'ONG auprès du public, d'autant plus significative pour une institution qui mobilise l'épargne.

Le CA est composé de 9 membres qui se rencontrent officiellement tous les 3 mois et qui assurent un suivi de près à la direction de l'institution, par voie aussi d'un **engagement informel** (v. visites fréquentes) et d'un travail qui va au-delà des rencontres périodiques (v. ateliers *ad hoc*), au moins d'une partie des membres.

Conseil d'administration

Membres	Charge	Background et profession actuelle
Sanmelé AHONSOU	Présidente	Cliente WAGES, revendeuse
Guy MISSODEY	Rapporteur	Enseignant Faculté des Lettres & Sciences Sociales (Université de Lomé) avec compétence en développement
Sophie AGBO	Membre	Cliente WAGES, revendeuse
Brigitte WOAMI	Membre	Cliente WAGES, revendeuse
Jeanne AGBLEBEY	Membre	Cliente WAGES, revendeuse
Messan Didy EDORH	Membre	Expertise en comptabilité et Enseignant de comptabilité Faculté de gestion (Université de Lomé)
Ramanou NASSIROU	Membre	DEA en Socio-économie. Spécialiste de microfinance. Directeur de WAGES
Samey COMLAN	Membre	Expertise en comptabilité. Chef Service Contrôle Interne de WAGES
Laté LAWSON	Membre	DESS en économie. Expert en microfinance. Country Director de Care International (Rép. Du Bénin)

Par contre, au sein du conseil tous les membres n'ont pas de **compétences financières** spécifiques suffisantes, pour qu'ils puissent fournir un véritable appui à la direction au niveau de vision stratégique et monitoring des risques financiers, tels que ceux liés à l'épargne. Alors que le manque de **connaissances en microfinance** a pu être partiellement comblé par l'expérience, les membres du CA n'ont pas bénéficié d'une formation et la durée relativement courte du **mandat** (2 ans, renouvelable 1 fois) risque de ne pas permettre d'optimiser au mieux l'expertise acquise sur le terrain.

Dans le CA siègent **2 employés de l'institution** (le DG et un autre à tour de rôle), qui peuvent participer sans limitations aux discussions et vote sur toute décision, potentiellement aussi à celles qui les concernent. Cette pratique, prévue par les statuts, et l'absence d'une réglementation sur les

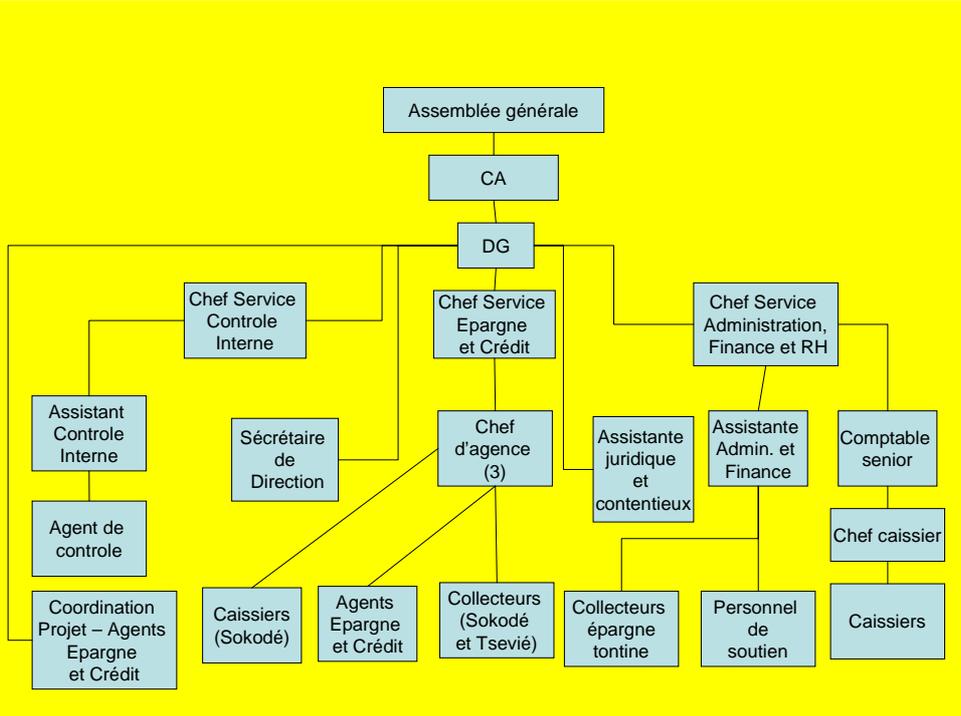
conflits d'intérêts exposent l'institution à un risque de **conflit d'intérêt**, dont ni le CA ni la direction semblent être conscients.

Bien qu'il y ait eu une amélioration dans l'**information fournie au CA**, les persistantes limitations du SIG ralentissent ou empêchent la production de certaines données destinées au CA. Cependant, le CA donne un **suivi régulier** des réalisations du budget et, en général, de l'exécution des décisions et actions déjà approuvées.

Le **contrôleur interne** de l'institution est actuellement membre du CA, ce qui facilite la communication directe avec les Administrateurs, à travers aussi la présentation de rapports. De fait, la **pratique de rapporter directement au CA n'est pas institutionnalisée** (le contrôleur rapporte officiellement au DG) et est liée au fait qu'il siège au Conseil.

Direction et personnel

Du DG de WAGES dépendent directement le chef du Service Administratif/Financier/RH, le chef du Service Epargne et Crédit et celui du Contrôle Interne. La direction de WAGES est confiée à une équipe stable qui, au fil des années, a montré une **cohésion** et un **engagement** tels à stabiliser l'institution et à surmonter des phases de crise (v. de financement, de viabilité). L'équipe de direction, supportée par des cadres intermédiaires qu'elle a su motiver, constitue une structure qui peut garantir, au moins partiellement, le **remplacement** temporaire et la continuité des opérations. De toute façon, il manque un véritable plan de succession des postes-clé.



temporaire et la continuité des opérations. De toute façon, il manque un véritable plan de succession des postes-clé. L'institution a traversé, en 2000-2001, une crise assez importante, due à une réduction des ressources disponibles et, par conséquent, du portefeuille. Après la crise, l'attention a été focalisée sur la croissance plutôt qu'au renforcement institutionnel et, dans l'institution qui croissait rapidement, les faiblesses au niveau de structure et fonctionnement ont affecté l'efficacité et la sécurité de WAGES. Dans la dernière année, conformément à la planification interne de WAGES et suite aussi aux remarques venues de l'extérieur et de précédentes évaluations, la direction et le personnel ont amorcé les démarches pour faire face à certaines **faiblesses structurelles et organisationnelles** (v. renforcement du système d'information, renforcement progressif du contrôle interne, etc.). En général, on constate une **bonne capacité de réaction** aux événements de la part de la direction, mais une attitude plus **active, à anticiper et interpréter les événements** est moins évidente (v. analyse des scénarios possibles, etc.).

Dans le cadre d'une utilisation massive de l'épargne et au fur et à mesure que les opérations financières prennent de l'ampleur, la **gestion financière** et sa capacité d'analyse des risques, prévision et monitoring vont montrer des limites.

L'institution a traversé, en 2000-2001, une crise assez importante, due à une réduction des ressources disponibles et, par conséquent, du portefeuille.

Après la crise, l'attention a été focalisée sur la croissance plutôt qu'au renforcement institutionnel et, dans l'institution qui croissait rapidement, les faiblesses au niveau de structure et fonctionnement ont affecté l'efficacité et la sécurité de WAGES. Dans la dernière année, conformément à la planification interne de WAGES et suite aussi aux remarques venues de l'extérieur et de précédentes évaluations, la direction et le personnel ont amorcé les démarches pour faire face à certaines **faiblesses structurelles et organisationnelles** (v. renforcement du système d'information, renforcement progressif du contrôle interne, etc.).

En général, on constate une **bonne capacité de réaction** aux événements de la part de la direction, mais une attitude plus **active, à anticiper et interpréter les événements** est moins évidente (v. analyse des scénarios possibles, etc.).

Dans le cadre d'une utilisation massive de l'épargne et au fur et à mesure que les opérations financières prennent de l'ampleur, la **gestion financière** et sa capacité d'analyse des risques, prévision et monitoring vont montrer des limites.

Personnel	Déc 2002	Déc 2003	Déc 2004
Total	51	59	75
Agents de crédit	14	16	21
Autre personnel	37	43	54

Cette situation dépend surtout de ce qu'une gestion financière prompte et efficace est à présent fort entravée par les lenteurs et les limites de développement du SIG.

Cette dernière année, on a assisté à une spécialisation progressive⁷ du contrôleur interne qui a mis en place un plan de travail bien structuré et qu'il est en train de suivre, se concentrant sur les priorités et risques immédiats de l'institution (v. caisse), tandis que les contrôles sur le terrain auprès des clients sont toujours assez limités et les audits sur les états financiers ne sont pas encore prévus. Le contrôle interne dispose d'un manuel de procédure en voie de finalisation mais ne rapporte pas au CA. Cette dernière faiblesse est actuellement assouplie par la participation du contrôleur au CA en tant que membre, alors qu'une institutionnalisation de la communication entre contrôleur et CA n'est pas totalement établie.

D'ailleurs, le **contrôleur interne** reste l'employé le plus plongé dans l'informatique et le SIG, ce qui pourra être utile dans un futur contrôle à ce niveau. Pour l'instant, cela entraîne une participation plus personnelle qu'officielle (ce n'est pas prévu dans sa description de tâches) à la gestion du système d'information et de l'équipement informatique, ce qui constitue un risque potentiel (v. conflit d'intérêt au moment où il est aussi en charge du contrôle du système). Etant donné l'importance cruciale du SIG et la taille atteinte par l'institution, il serait souhaitable de créer un poste spécifique de **responsable informatique**.

Organisation et structure

Les difficultés connues par l'institution au cours des dernières années (v. viabilité, renforcement institutionnel, etc.) et les difficultés de financement ont détourné les efforts de l'expansion du réseau des agences. Au cours des 3 dernières années, WAGES a gardé la même structure de **3 agences** (Lomé, Sokodé et Tsevié) et un **officier de crédit satellite** (zone de Agbodrafo).

A Décembre 2004, 79% du portefeuille était concentré dans la **zone métropolitaine de Lomé**, en particulier dans quelques **grands marchés de la capitale**, mais avec un effort d'expansion vers des **quartiers plus périphériques**, pour redéfinir à la baisse la population cible.

La croissance du personnel durant les 2 dernières années a été autour du 32-33% (global et du personnel de crédit). A Décembre 2004, WAGES comptait sur un personnel total de **75 personnes, dont 21 chargés de crédit**. Cette distribution indique, plutôt qu'une pesanteur de la structure organisationnelle du *back-office*, l'assignation du personnel aux activités d'épargne (il y a 22 collecteurs seulement pour l'épargne tontine) et la gestion des caisses.

Le **département de crédit** a été récemment restructuré, en établissant le poste de **responsable gestion de portefeuille**, en charge de monter les dossiers et gérer la production d'information du logiciel de gestion (ce qui avant était fait par le contrôleur interne). La production et distribution d'information sur le portefeuille n'est pas encore totalement effective, dans l'agence de Lomé comme en province (v. pas de rapport régulier par chargé de crédit, à Janvier 2005), à cause de l'incomplète mise à niveau du SIG.

La **structure des agences** se présente assez **légère**, vu que la gestion comptable et budgétaire est centralisée. D'ailleurs, pour l'instant la comptabilité centrale ne produit pas d'états financiers par agence, ce qui limite une analyse par centre de coûts.

Les niveaux d'approbation de crédit prévoient une **certaine décentralisation des décisions** (jusqu'à 500.000 F CFA, 762 €, pour les agences de province) et **d'émission de chèques**, pour dans l'agence de Sokodé, qui est éloignée et a accès à une banque. Il est important de surmonter les **limites d'informatisation** (v. pas de nouveau logiciel) et d'infrastructure de communication (v. pas de réseau) pour réduire les risques liés à ce niveau de décentralisation. L'Agence de Lomé a l'avantage d'être logée au siège où toutes les autorisations requises sont disponibles.

Avec une organisation partiellement transversale à celle des agences⁸, **l'épargne tontine** constitue une unité à part dépendant directement du DG et manque d'intégration avec le reste de la structure au niveau de gestion de l'information (logiciel séparé). D'ailleurs, il manque aussi une formalisation des rapports des contrôles opérés par la coordination des tontines.

⁷ Il était impliqué directement dans les opérations et le traitement des données

⁸ La responsable du produit est aussi la coordinatrice des collecteurs d'épargne de l'agence de Lomé.

Le **maniement de la liquidité** est amélioré pendant la dernière année (caisse sécurisée à Lomé, introduction du superviseur de caisse, déplacement de la liquidité avec chauffeur, etc.), mais certains problèmes restent surtout au niveau d'agences hors de Lomé, où les caisses n'ont pas été sécurisées et l'informatisation n'est pas encore complète (pas de nouveau logiciel), au niveau des collecteurs d'épargne tontine, qui parfois gardent l'argent pendant la nuit et d'agents de crédit, qui parfois acceptent les remboursements en espèce directement des clients.

Le **manque de sécurisation des agences** (v. sécurité physique et informatisation de la caisse), les expose davantage aux risques d'attaque externe où de fraude interne (qui se sont déjà vérifiés, aussi à Lomé).

Audit externe

Selon le statut de WAGES, les états financiers de l'institution peuvent être audités par les mêmes auditeurs au maximum deux années d'affilée. Les états financiers de 2002 ont été audités par le cabinet COGETEC, alors que ceux de 2003 par le cabinet Kekar – Amase. Dans les deux cas, l'audit a été émis **sans limitations**, bien que des faiblesses ont été repérées, surtout au niveau de contrôle interne et SIG.

Technologie d'information et SIG

Entre juin et novembre 2004, un **nouveau logiciel intégré⁹ (Perfect)** a été installé et mis en fonctionnement dans le **bureau central**. Il s'agit d'un logiciel développé par une firme togolaise, dont WAGES a acheté la licence, après que d'autres tentatives d'informatisation avaient échoué.

Depuis l'installation, le logiciel a **amélioré le traitement des données**, en **réduisant la manipulation** (la caisse de Lomé saisit directement les données, qui alimentent la comptabilité aussi bien que le portefeuille), le **risque d'irrégularités** (erreurs ou fraude) et la **duplication de travail** pour comptabilité et portefeuille. D'ailleurs, une **alimentation semi-manuelle** de la base de données existe toujours **au niveau d'agences**, qui ne disposent pas du logiciel¹⁰. Cela entraîne un risque d'irrégularités aussi bien qu'un retard dans la consolidation des données au niveau central. Le processus est d'autant plus ralenti, que les agences ne sont ni connectées à Internet ni **en réseau** (envoi **une fois par mois**).

L'épargne tontine est gérée séparément, sur un logiciel non intégré au reste et qui paraît peu flexible et avec quelques limitations au niveau de *reporting*.

Le logiciel n'est **pas encore tout à fait en œuvre** et présente plusieurs faiblesses, surtout au niveau de **production de rapports**, que la firme essaye d'adapter aux requêtes de WAGES. Quoique l'adoption d'un logiciel spécifique de gestion intégrée du portefeuille et comptabilité soit une démarche importante vers la production fiable et efficace d'information pour la gestion et la prise de décisions, l'investissement dans le logiciel a été peu élevé (7 millions F CFA, environ 10.000 €) et le logiciel acquis a plusieurs limitations (faible flexibilité et capacité de production de rapports automatiques et sur requête).

Pour l'instant, les **états financiers mensuels**, sont produits avec délai, ont des difficultés de rapprochement qui font traîner la finalisation, les rapports ne peuvent pas être extraits du plan de comptabilité et ne sont pas construits par centre de coût (agence, tontine).

Les **rapports de portefeuille** sont dispersifs (pour certaines données on a le détail par client et on doit consolider à la main), peu élaborés (pas de données réparties par produit, manque d'indicateurs tels que les prêts restructurés, pas de segmentation du portefeuille, etc.) et rigides (difficulté d'élaboration des informations). Les défaillances et le retard d'information peuvent affecter la capacité d'**analyse, monitoring et prise de décision** de la direction.

Les difficultés de transmission des données des agences hors de Lomé, certaines procédures adoptées et la rigidité du logiciel **ne permettent pas de rapprocher les données** produites par la comptabilité et le rapport de portefeuille (y inclus le PAR et épargne, qui gardent des **écarts** qui ne sont pas comblés et qui sont parfois significatifs).

⁹ De comptabilité et gestion de portefeuille

¹⁰ En partie dû au coût additionnel de l'achat de la licence pour de nouvelles bornes, même si cet achat est prévu dans le court-moyen terme.

L'**accès aux données** du portefeuille des officiers de crédit n'est pas régulier, mais se fait sur requête à Lomé et se réduit à un contrôle manuel dans les agences. Une projection périodique des récupérations prévues ne se fait pas.

Les **procédures de sécurité** du système sont en place, mais il manque une politique de changement de mot de passe des utilisateurs et la **procédure de sauvegarde** régulière est énoncée mais non définie.

WAGES n'a **pas de responsable TI et SIG** qui assure une certaine indépendance informatique et dépend de consultants externes et de l'expérience développé par le contrôleur interne.

Politique du personnel

Même si un département dédié au **RH n'existe pas** encore et les politiques concernant le personnel sont **peu formalisées** (partiellement synthétisées dans le manuel de procédures administratives), de différents aspects de la gestion du personnel (v. administratifs, de formation, etc.) sont assurés par le département de comptabilité, administration et finance. Au fur et à mesure que la taille de l'institution et du personnel augmente, une gestion plus formalisée des RH deviendra nécessaire.

Le personnel de WAGES est généralement caractérisé par un fort sens d'appartenance à l'institution, ce qui explique le dévouement au travail et, en partie¹¹, le **bas taux de rotation** du personnel (4% en 2004).

La **gestion administrative** du personnel est assurée par un officier de comptabilité, qui est aussi en charge de supporter le processus de sélection du nouveau personnel, sur la base des besoins repérés et des prévisions de budget. La **sélection** est basée sur des critères de qualification et d'expériences mais aussi de moralité. La **promotion interne**, même si elle n'est pas formalisée dans un plan de carrière, est préférée au recrutement externe. La taille croissante de WAGES offre plusieurs opportunités de carrière interne.

La gestion actuelle du personnel présente quelques limites importantes au niveau de **traitement économique** et de **formation continue**, qui pourtant l'institution est en train d'aborder.

Un gèle salarial avait été mis en place dans les dernières années, pour faire face aux difficultés de financement, mais devrait s'assouplir à partir de cette année. Pour l'instant, la politique de salaires de WAGES n'est **pas loin du niveau du marché**, mais la situation pourrait changer, surtout pour le personnel avec plus d'expérience, en cas de reprise du secteur et d'afflux de fonds étrangers.

Il existe une **politique de prime pour les agents de crédit**. Une **prime annuelle sur la base de la performance** de l'institution est prévue comme 13^{ème} mensualité pour tout le personnel. Suspendue pendant les années de crise, cette prime pourrait être reprise cette année, du à l'amélioration de la rentabilité de WAGES.

Le **budget alloué à la formation** a été de 2 millions de F CFA (environ 3.000 €) en 2003; pour 2004-2005, 9 millions de F CFA (environ 13.500 €) ont été budgétés pour la formation, ce qui indique une certaine prise de conscience de la nécessité d'y investir, grâce aussi à une amélioration des performances de l'institution. Une analyse systématique des besoins de formation du personnel n'est pas faite, à partir de laquelle on pourrait dresser un **plan de formation** (interne aussi bien qu'externe), où les priorités seront identifiées.

11 Tout de même que le taux de chômage du pays

3. Opérations financières

Politique de crédit

WAGES offre des **crédits solidaires et individuels** aux **femmes et hommes** engagés dans de différentes activités génératrices de revenus, **principalement dans les activités commerciales**. Si les opérations se concentrent surtout dans la **zone métropolitaine de Lomé**, WAGES travaille aussi dans 2 villes de l'intérieur du pays (Tsévié et Sokodé) et dans la zone rurale de Agbodrafo. Les prêts à court terme (jusqu'à 12 mois) de WAGES financent principalement les **fonds de roulement**.

L'ONG, qui avait commencé ses opérations en s'adressant aux groupes solidaires de femmes, cible toujours une clientèle plutôt féminine (95%), tandis que le crédit individuel a occupé une place de plus en plus importante, à partir de 2002, quand il a été lancé (68% du portefeuille total et 26% des clients à Décembre 2004, selon une estimation approximative). Ce changement peut être en partie expliqué par l'évolution naturelle de la **progression économique des clientes**, mais aussi la différenciation de l'offre de produits et par la recherche d'une meilleure marge de profit, en augmentant le montant moyen des prêts. Actuellement, WAGES couvre de différentes couches du marché, grâce à une offre de produits assez large.

Il est significatif de remarquer que le client individuel de WAGES peut obtenir, déjà à son premier cycle, un prêt jusqu'à 3 millions de F CFA (4.580 €). Les caractéristiques du prêt individuel ont entraîné un fort **changement dans la population cible** de WAGES.

D'ailleurs, l'introduction du crédit individuel n'a pas été accompagnée par un renforcement des **procédures d'analyse**, en particulier dans leurs parties quantitatives, qui devient d'autant plus problématique dans le cas de prêts plus gros que l'institution octroie actuellement à certains de ces clients individuels (en s'appuyant beaucoup sur une politique de garanties réelles).

Les produits offerts sont de toute façon caractérisés par une bonne flexibilité, même au niveau de prêts de groupe, dans lesquels de différents membres peuvent obtenir des montants différents.

Le **Manuel** d'Épargne et de Crédit **manque de mise à jour** et, en particulier, d'adaptation de la politique de crédit aux gros prêts octroyés dès 2002 aux clients individuels. De toute façon, en 2004 des nouvelles procédures d'approbation et analyse de crédit ont été introduites.

Bien que la majorité de l'épargne soit à présent liée aux prêts, la stratégie de WAGES vise à augmenter l'**épargne comme modalité de financement**.

La politique de crédit de WAGES est fort basée sur la **capacité d'épargne** du client et sur l'observation des mouvements du compte d'épargne avant l'octroi du crédit. Le délai (généralement de 3-4 mois), donne aussi la possibilité à l'agent de crédit d'observer l'activité du client, même si c'est seulement d'une façon informelle.

WAGES met l'accent aussi sur les **garanties du crédit** (épargne obligatoire, garanties physiques). La **difficulté d'obtenir des informations complètes et systématiques sur le portefeuille**, ce qui en partie persiste en dépit de l'adoption d'un logiciel de gestion du portefeuille, contribue à une **perception plutôt floue et/ou à une réaction ralentie** aux changements dans la structure du portefeuille (v. proportion groupe/individuel et répartition par montants) et à la nécessité de les encadrer et orienter. Cette situation devrait s'améliorer avec le développement du SIG selon les nécessités de l'institution, mais mérite un suivi de près à travers une **formalisation des rapports et des données à fournir périodiquement à la DG**.

Produits financiers

D'après la convention - cadre de 1999 signée avec la CAS-IMEC, WAGES est autorisé à fournir à ses clients des services financiers de crédit aussi bien que d'épargne.

a. L'épargne

A part l'**épargne obligatoire** qui représente une garantie du prêt et qui a toujours accompagné l'offre de crédit de WAGES, l'institution a de plus en plus exploité la possibilité de collecter l'épargne volontaire, en bénéficiant aussi de son image de solidité et de la confiance que lui fait la population.

A présent, WAGES offre 2 types de produits d'épargne volontaire :

- Epargne à vue ordinaire, rémunérée à 2,5% annuel, ce qui est plus ou moins en ligne avec le marché. Le compte est géré sans commissions, hormis les frais de fermeture de compte qui s'élèvent à 1.80 Euros. Le solde minimum accepté est 5.000 F CFA (8 €);
- Epargne tontine, créée sur la base des tontines traditionnelles.

Pour l'instant, la capacité de gestion efficace de l'**épargne libre ordinaire** est limitée par le SIG, qui ne sépare pas automatiquement la partie volontaire de celle obligatoire.

L'**épargne tontine** (5% du total) constitue un **plan d'accumulation flexible**, mensuel et avec cotisation journalière, qui peut s'adapter aux nécessités et capacités du client, pour lequel le client paye une commission (1/31 de la cotisation). La gestion de l'épargne tontine est séparée et **des ressources humaines et matérielles lui ont été allouées** (v. SIG) et, d'après le management, elle est rentable pour l'institution. D'ailleurs le coût fixe pour l'institution du personnel dédié à l'épargne tontine est réduit, étant donné que le composant le plus important, les collecteurs d'épargne sont payés uniquement sur base variable, à partir de la collecte d'épargne et des commissions reçues.

b. Le crédit

WAGES offre deux types de produits de crédit :

- **crédit solidaire** à groupes (3-7 membres) ou associations (7-30 membres)¹²;
- **crédit individuel** (à partir de 2002).

Méthodologie de crédit

Produits de crédit		
	Crédit de groupe	Crédit individuel
<i>Devise du crédit</i>	F CFA	F CFA
<i>Genre d'intérêt</i>	uniforme	uniforme
<i>Taux d'intérêt moyen (%)</i>	18% par an	18% par an
<i>Description des commissions</i>	1% montant initial	1% montant initial
<i>Montant min. de crédit (euro)</i>	305	305
<i>Montant max. de crédit (euro)</i>	3.050	22.867
<i>Montant max. de crédit pour le premier prêt (euro)</i>	305	4.575
<i>Terme minimum (mois)</i>	6 mois	6 mois
<i>Terme maximum (mois)</i>	12 mois	12 mois
<i>Périodicité du remboursement du capital et intérêt</i>	mensuelle	mensuelle
<i>Épargne obligatoire</i>	Tiers du crédit	Tiers du crédit
<i>Période de grâce</i>	2 mois	2 mois
<i>Type de garantie</i>	solidaire (du groupe, de biens meubles ou immeubles, selon le montant)	personnelle (2 avaliseurs), de biens meubles ou immeubles, selon le montant

Les principales caractéristiques de ces produits sont les suivantes:

L'épargne obligatoire (1/3 du crédit) et préalable est une caractéristique commune aux produits de WAGES et est centrale dans l'évaluation du client aussi bien que pour la couverture du prêt délinquant. L'évaluation du client ne diffère pas

selon le montant du crédit, tandis que la **nature des garanties requises** change, pour les crédits solidaires aussi bien qu'individuels, d'une garantie personnelle aux garanties physiques mobilières (ex : voitures, motos) et immobilières (ex : maisons, terrains).

Les prêts financent principalement le **fonds de roulement** de petites et moyennes **commerçantes des différents marchés de Lomé**, aussi bien que quelques petites activités de services et

¹² A côté du crédit ordinaire, des **crédits spéciaux** peuvent être octroyés pour des besoins ponctuels à des membres de groupe qui ont bien remboursé. Des **crédits directs** (2% épargne obligatoire) peuvent aussi être octroyés dans des zones pauvres et jusqu'à un certain montant.

agricoles. Actuellement, le SIG n'est pas à même de sortir automatiquement le rapport du portefeuille par secteur.

Procédures pour l'octroi et recouvrement du crédit

Une fois inscrit, le client ou groupe/association doit **ouvrir un compte** auprès de l'agence de WAGES et **épargner, pendant 3-4 mois** (le délai est assez flexible, selon les capacités d'épargne montrées par le client ou groupe/association) une moyenne du **tiers du crédit** qu'il entend solliciter.

A côté d'une observation informelle du niveau d'activité du client de la part du chargé de crédit, pendant la période d'épargne préalable, une simple **fiche d'évaluation** des capacités de payer est remplie pour chaque client.

A présent, **les prêts individuels peuvent aller jusqu'à 15 millions** de F CFA (22.800 €) et une partie importante est supérieure à 3 millions de F CFA (4.600 €). Pour les montants élevés, le **niveau d'analyse formelle** faite est **insuffisante** et pourrait entraîner un risque d'évaluation défailante de la capacité de remboursement. D'ailleurs, une spécialisation des chargés de crédit n'existe pas encore pour les gros prêts.

Le **processus d'approbation** des crédits a été amélioré au cours de 2004, avec la formalisation des procédures d'analyse des dossiers et la mise en place de comités de crédit effectifs et réguliers.

Pour les prêts inférieurs à 350.000 F CFA (530 €) une garantie personnelle est requise (solidaire ou d'aval). Au-dessus de ce montant une garantie réelle (mobilière ou immobilière¹³) est requise, qui doit couvrir au moins le 100% du prêt. Il manque, de la part de l'expert légal du service contentieux, un **suivi et une vérification sur le terrain de l'évaluation des garanties immobilières**, qui est confiée aux chargés de crédit.

Il existe une **décentralisation des niveaux d'approbation** des prêts dans les agences. D'ailleurs, le **débloccage des chèques passe par la comptabilité centrale de WAGES**.

Le suivi du portefeuille manque un composant automatique d'**information aux chargés de crédit** (qui est pourtant accessible sur requête), ce qui est d'autant plus vrai pour les agences de province. Cela dépend d'un déficit informatique, qui est toujours présent dans l'institution.

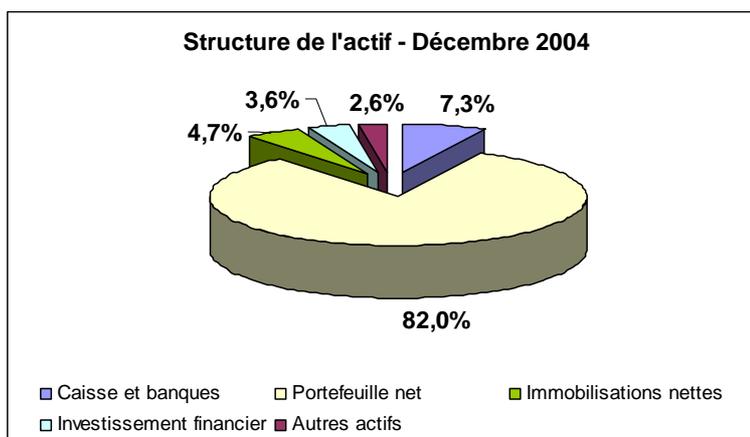
Le processus de recouvrement est positivement supporté par les services de la **Commission Nationale de Recouvrement de Créances**.

¹³ Garantie immobilière au-dessus d'1 million de F CFA (1.527 €)

4. Qualité et structure de l'actif

Structure de l'actif

En Décembre 2004, le **portefeuille net** représente **82% de l'actif total**, avec un bon niveau de concentration, légèrement à la hausse par rapport à 77% de Décembre 2003. Les **immobilisations nettes** sont limitées (3,6% de l'actif total). Pendant les 3 dernières années, la **structure de l'actif est restée assez stable**, sauf une réduction de la liquidité (qui était 13% de l'actif total à Décembre 2003), au mois de Décembre (v. Chapitre 5).



Structure de portefeuille¹⁴

Le portefeuille de WAGES présente une bonne **dynamique de croissance**. A part la valeur élevée de 2002 (+113%), justifiée par le recouvrement après la crise de 2001 (-35%), la croissance des 2 dernières années reste entre 50 et 70%, comme en témoigne le **potentiel du marché**.

Avec l'introduction du prêt individuel en 2002, la structure de portefeuille a changé de façon radicale et, en 2004, selon une estimation approximative, **68% du portefeuille est constitué par le crédit individuel**¹⁵. Etant données les caractéristiques différentes des clients individuels (le

Caractéristiques du portefeuille	2002	2003	2004
Portefeuille actif total (Euro)	1.149.995	1.920.820	2.918.332
Crédit de groupe	nd	34,1%	32,0%
Crédit individuel	nd	65,9%	68,0%
Portefeuille actif total (FCFA)	754.350.775	1.259.980.870	1.914.308.968
Croissance du portefeuille brut	113,4%	67,0%	51,9%
Crédit octroyé moyen (Euro)	2.329	2.631	1.614
Crédit octroyé moyen sur PIB p.c.	757%	849%	509%
Crédit moyen encours (Euro)	1.367	1.581	1.419
Crédit moyen encours (emprunteur, Euro)	266	625	675
Crédit moyen encours (empr.) sur PIB p.c.	87%	202%	213%
Nombre de emprunteurs actifs	4.325	3.073	4.323
Nombre de prêts	841	1.215	2.057
% de femmes emprunteuses actives	100%	95%	95%

crédit individuel moyen encours estimé en Décembre 2004 est environ 1.433 €, la **méthodologie d'évaluation** simplifiée, appliquée par WAGES et basée sur les procédures développées pour le crédit de groupe, se

montre inadéquate. La réduction du portefeuille des prêts de groupe est le résultat du glissement de l'attention vers les prêts individuels aussi bien que d'une réduction progressive du nombre moyen des membres du groupe, avec l'objectif de renforcer la solidarité au sein du groupe.

La stratégie de WAGES en terme de taille de prêts a visé, **dans les années suivant la crise** de 2000-2001, vers **une augmentation du prêt moyen octroyé** (2.631 €¹⁶ en 2003), pour essayer d'améliorer la rentabilité. D'ailleurs, à partir de 2004 il semble avoir eu un effort pour renverser cette tendance, afin surtout d'**éviter trop de dérapage de la population cible**, ce qui pourrait

¹⁴ Etant donné les limitations du SIG, les données réparties par produit sont estimées.

¹⁵ Le composant, inclus dans les crédits de groupe, des crédits directs dans le portefeuille est très limité. En 2004, seulement 5% des crédits octroyés étaient directs.

¹⁶ D'ailleurs, le montant du prêt moyen octroyé n'est pas une variable totalement indicative, car cela inclut les prêts individuels aussi bien que ceux de groupe, sans prendre en compte le nombre des composants du groupe.

avoir des effets négatifs en terme aussi de qualité de portefeuille. En Décembre 2004, le crédit individuel moyen encours est environs 0,94 millions de F CFA (1.433 €), c'est à dire 448% de PIB per capita, alors que le crédit moyen encours estimé par membre de groupe est 208.500 F CFA (318 €), 100% de PIB per capita. Le crédit moyen encours par emprunteur est de 442.800 F CFA (675 Euro), 213% de PIB per capita. De toute façon, **certains prêts individuels atteignent 15 millions de F CFA** (22.900 €) et environs 57% des crédits encours en Décembre 2004 ont un montant octroyé initial plus grand que 3 millions de F CFA (4.580 €)¹⁷. Ces montants élevés comportent des **profils de prêt généralement différents de la clientèle traditionnelle de WAGES** et requerraient des procédures d'évaluations *ad hoc* (bien que le système par cycle de crédit entraîne ce que des prêts plus élevés sont octroyés seulement à des clients avec une longue et bonne histoire de crédit).

A Décembre 2003, on remarque une certaine **concentration du portefeuille** parmi les clients les plus grands, où les 10 majeurs crédits (dont 5 individuels) constituent 11% du portefeuille totale¹⁸.

Même si, à partir de 2002, l'association a ouvert aux hommes, en Décembre 2004 95% des clients sont des femmes.

En terme d'allocation par **secteur du crédit**, il n'existe pas une politique définie, mais les décisions sont prises sur la base des conditions du marché. Environ 80% des clients de WAGES sont urbains et **la majorité des crédits s'adressent au financement du commerce**, quoiqu'il y ait une petite partie (environ 7%) qui s'adresse à l'agriculture.

Aucun monitoring n'est fait de la rétention des clients, ni les données nécessaires pour le calculer peuvent être produites. Il serait important de contrôler cet indicateur, particulièrement pour les crédits de groupe.

La majorité du portefeuille se concentre à Lomé (79,2% en Décembre 2004), bien que le montant moyen plus élevé des prêts dans la capitale comporte que cette agence gère 62,9% des clients. L'urgence de la mise en place du nouveau SIG et de l'amélioration de la situation des caisses dans les agences s'impose

Décembre 2004

Filiale	% de portefeuille	% de emprunteurs
Lomé	79,2%	62,9%
Sokode	10,2%	9,9%
Tsevié	7,4%	8,7%
Agbodrafo	3,2%	18,4%

aussi du fait que les agences de **Sokodé et Tsevié gèrent 17,6% du portefeuille**. Le pourcentage élevé des clients pour le bureau satellite d' Agbodrafo (18,4%), face à 3,2% de portefeuille, s'explique par tous les crédits directs, au montant très petit, se concentrent dans cette zone.

Qualité du portefeuille

La mauvaise qualité du portefeuille en 2000 et 2001 (avec un PAR 30 autours de 20%) a connu une amélioration dans les dernières années, due aux renforcements de la méthodologie et le recours à radiations massives du portefeuille délinquant (autours du 7% en 2002). Pendant les 3

Indicateur de qualité du portefeuille	2002	2003	2004
PAR 30	7,3%	6,5%	3,7%
PAR 90	1,0%	1,4%	2,7%
Portefeuille restructuré	0,0%	2,6%	1,7%
Ratio de charges de provisions	2,7%	3,2%	3,7%
Dotation aux provisions/Portefeuille brut	0,4%	2,3%	3,8%
Provisions/PAR 30	5,4%	35,9%	101,3%
Provisions/(PAR 30 + port. restructuré)	5,4%	25,8%	69,7%
Taux d'abandon de créances	6,9%	0,4%	0,9%

dernières années, à une **amélioration de la qualité du portefeuille en terme de PAR 30** s'est accompagnée une **augmentation du PAR 90** d'1% en 2002 à

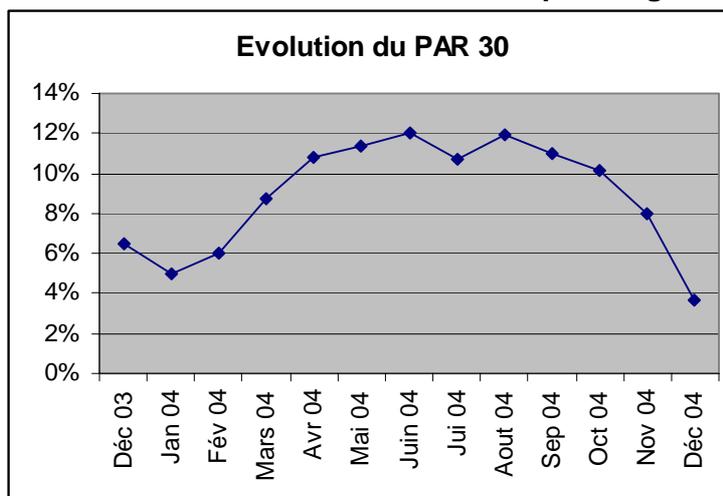
2,7% en 2004, constituant la partie la plus importante du PAR 30. D'ailleurs, l'évolution de la

¹⁷ Même si une partie de ces prêts sont de groupe et composés par plusieurs petits prêts à chaque membre.

¹⁸ Les données pour 2004 ne sont pas disponibles.

qualité du portefeuille **pendant l'année est très variable** (v. graphique ci-dessous). Pour 2004, le PAR 30 est arrivé jusqu'à 12% et, seulement pendant les derniers mois de l'année, a **redescendu progressivement**, grâce aux **efforts de recouvrement et à l'utilisation du dépôt de garantie** pour couvrir des échéances en arriéré. Cette tendance a été renforcée en Décembre, quand les radiations et renégociations des prêts ont lieu.

A cause des **limites du système informatique** en place, une analyse du **portefeuille par produit**, individuel et solidaire n'est pas possible, puisque les données se basent sur une estimation ponctuelle de la répartition du portefeuille, plutôt que sur la production automatique et systématique de l'information.



Dans les deux dernières années, le **taux d'abandon de créances a gardé des valeurs assez basses** (0,4% en 2003, 0,9% en 2004), grâce aussi à un renforcement de la politique de garantie et recouvrement, soutenu extérieurement par la Commission Nationale de Recouvrement.

Le SIG ne garde **pas de trace des prêts renégociés cumulés**. Les données sur les prêts **renégociés pour chaque année** n'incluent que l'information sur la période (2,6% en 2003, 1,7% en 2004), sans enregistrer l'encours cumulé des périodes précédentes dans le total du portefeuille, ni la qualité du portefeuille renégocié, après la restructuration, qui va se confondre avec la qualité du portefeuille total¹⁹.

La **politique de provisions** suivie par WAGES est celle établie par la **loi PARMEC** (40% 90-180 jours de retard, 80% 181-365, 100% et radiation plus que 365 jours), qui prend aussi en compte les dépôts de garantie des clients (épargne obligatoire). L'**épargne obligatoire** constitue une garantie liquide du crédit et peut être prise en compte en tant qu'élément de couverture du risque de perte sur créances, une mesure généralement supérieure au **1/3 du prêt original**. WAGES a décidé de renforcer la politique de provisions, sur la base d'un provisionnement forfaitaire du portefeuille pour les retards inférieurs à 90 jours.

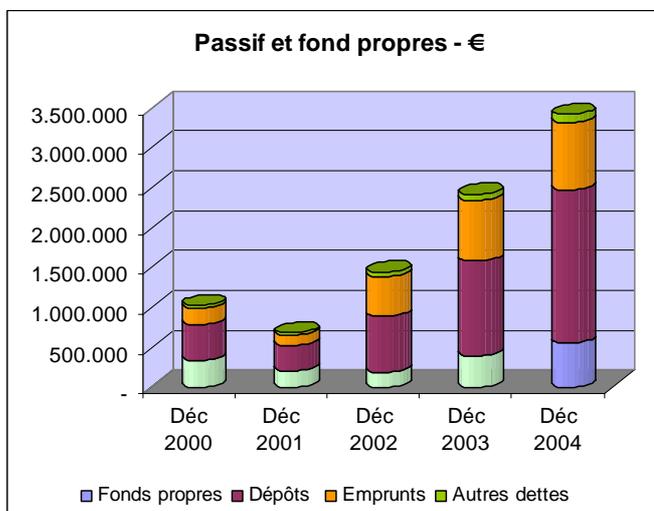
A Décembre 2004, le niveau plus élevé de PAR 90 a entraîné un **ratio de charges de provisions plus lourd** (3,7% en 2004 contre 3,2% en 2003), en dépit d'une meilleure qualité globale de portefeuille. Cela est dû aussi à un **calcul des provisions provisoire**, basé sur un PAR estimé plus élevé, et donne **provisoirement une couverture élevée des provisions sur le PAR 30 en Décembre 2004** (101%), qui devront être régularisées. Dans les années précédentes, une **basse couverture des provisions sur le PAR 30** (36% en 2003) est due à un système de provisions léger, qui prend en compte le risque de perte à partir de 90 jours.

Aucune politique de provisions spécifique n'est prévue pour les prêts renégociés. Le ratio de couverture du PAR 30 descend à 69,7%, en prenant en compte les prêts renégociés parmi le portefeuille à risque.

¹⁹ En 2004, les renégociations ont eu lieu seulement en Décembre et, vu la durée moyenne des crédits de WAGES, les éventuels prêts renégociés encours des périodes précédentes devraient être inclus dans le portefeuille délinquant.

5. Structure financière et ALM

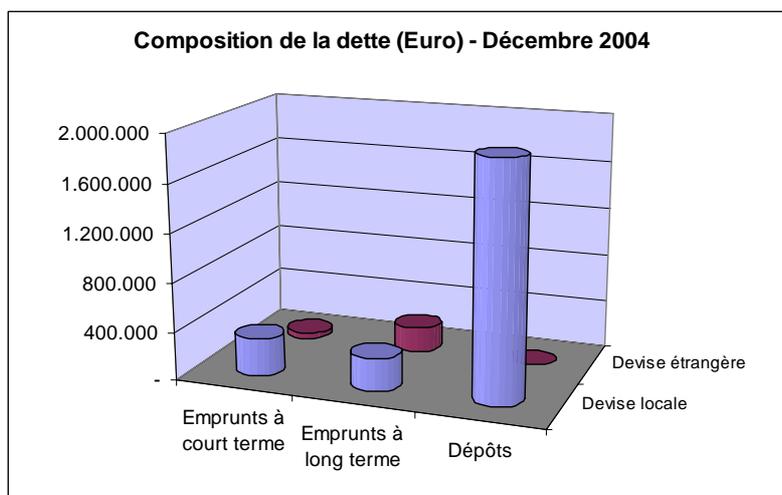
La **disponibilité de ressources financières** pour soutenir la croissance a été une **limite importante** à l'évolution de WAGES, pendant les dernières années. La crise de 2001 et, en partie, de 2002, est motivée par la réduction du portefeuille due à la contraction des ressources de financement. Avec le remboursement du prêt du **Programme d'Utilisation des Fonds Suisse (PUFS)** en 2001 et 2002, WAGES a connu une forte diminution des ressources financières disponibles. Le retrait des bailleurs de fonds et l'isolement international du Togo ont fort limité l'accès aux ressources financières internationales et ont entraîné de longs délais pour la négociation avec les financeurs. Cela et une pro activité limitée de WAGES pour trouver les ressources nécessaires ont provoqué une **réduction du portefeuille en 2001** par rapport à l'année précédente de 35% et une **perte pendant 2001** d'environ 172.000 €. D'ailleurs, **à partir de 2002 WAGES a été à même d'augmenter considérablement ses ressources financières disponibles**, à travers des prêts nationaux et internationaux, aussi bien qu'à travers une stratégie basée sur une collecte de l'épargne plus poussée. L'institution a montré ainsi une **bonne capacité de réaction**.



Le ratio dette/fonds propres de WAGES a connu une forte augmentation à partir de 2002, en passant de valeurs autour de 2 pour les années précédentes à 6,7 en 2002. **A décembre 2004, le ratio dette/fonds propres est 5,3**, ce qui représente une valeur élevée, étant donnée aussi la petite taille de l'institution et les risques liés à l'environnement dans lequel elle opère.

Passif

Au 31 Décembre 2004, les ressources de financement de WAGES sont 1.811.830.496 F CFA (2.762.105 €), dont **69,7% est constitué par l'épargne, 9,2% par emprunts en devise étrangère et 21,1% par emprunts en devise nationale**, avec une croissance de 42% par rapport à l'année précédente.



En terme d'emprunts, WAGES a suivi une **bonne politique de diversification** des sources financières. A côté des **4 investisseurs internationaux (ADA, Etimos, SIDI et Alterfin)**, l'institution a reçu des prêts du **Fonds d'Équipement des Nations Unies - FENU** (à travers le Guichet Microfinance pour l'Afrique de l'Ouest), du Programme Africain Régional pour l'Economie Sociale (**PARESOC**) et de la **FUCEC**, la plus grande entité coopérative d'épargne et crédit du Togo. A part les 300.000€ reçus d'ADA et

Etimos, les autres prêts sont en F CFA, à des conditions commerciales ou presque. Le seul prêt dont le taux d'intérêt est décidément subsidié est celui de PARESOC. Le coût moyen des emprunts pour 2004 a été 7,6%, avec des taux passifs qui varient entre 4 et 10%. Par rapport à 2003, en 2004 le montant total des emprunts n'a augmenté que de 10%, mais WAGES a entamé

des contacts avec de différents investisseurs potentiels. Pour 2005, l'institution a déjà reçu l'approbation d'un crédit de 200 millions de F CFA (supporté par une garantie de FIG), par une banque commerciale locale, la **Banque Internationale pour l'Afrique au Togo**, même si les prêts des **intermédiaires financiers locaux** sont les plus chers, avec des taux qui atteignent **10%**. En dépit des **bons résultats obtenus en terme de recherche de financements**, la situation politique du pays comporte des risques sur la future capacité de WAGES de garder un accès satisfaisant aux fonds externes. Pour cela aussi, la **stratégie de l'institution s'est focalisée sur l'épargne**. A Décembre 2004, l'épargne collectée atteignait 1,26 milliards de F CFA (1,9 millions d'€), avec un coût moyen pour 2004 de 3%. Comme le montre le graphique, **l'épargne est assez stable**, avec une croissance continue. Cependant, même s'il s'agit **formellement d'épargne à vue**, la **majorité de la collecte est liée au dépôt obligatoire du tiers du crédit octroyé**. Bien que WAGES ne contrôle pas la quantité exacte de l'épargne bloquée, d'après les calculs de Microfinanza Rating basés sur les informations fournies par la direction, seulement environ 30% de l'épargne actif à Décembre 2004 est volontaire. Si, d'un côté, cela freine l'instabilité potentielle de l'épargne²⁰, de l'autre côté il montre comment **l'épargne libre continue toujours d'être une source limitée de financement**.

En terme de montants, il n'y a aucune concentration significative de l'épargne.

Le **ratio de coût de fonds total** (épargne et emprunts) a été de **4,5 pour 2004**, à la hausse par rapport au 3,8% de 2003.

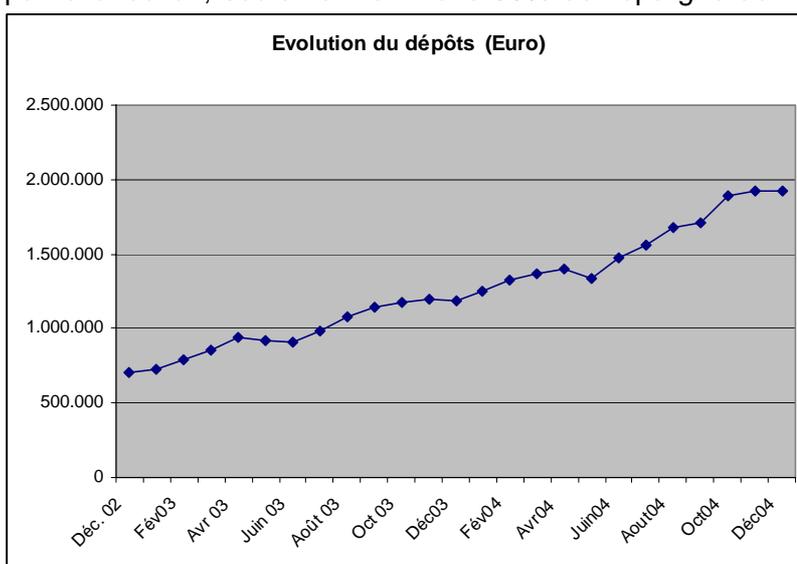
Bien que la **relation liquidité/dépôts soit 12,9% à Décembre 2004**, la valeur

moyenne de l'année a été 22,4%, ce qui représente un niveau suffisant, vue aussi la nature obligatoire de la majorité de l'épargne. La stratégie de WAGES prévoit un **renforcement de la collecte de l'épargne** en tant que moyen de financement. Toutefois, l'**analyse des risques** liés à la volatilité potentielle de cette source financière (en particulier de l'épargne volontaire) et la nécessité d'un monitoring et d'un couverture adéquats, doivent toujours être suffisamment développés.

Une **politique définie de gestion de la liquidité** n'existe pas encore et la majorité de la disponibilité liquide est gardée dans des dépôts bancaires au rendement limité. Pourtant, cela s'explique aussi par le manque de produits financiers adéquats et assez liquides dans lesquels investir.

Le **système de gestion de la trésorerie est partiel** et une prévision à moyen terme n'existe pas, surtout à cause des limitations du système informatique, qui ne permet pas encore de projeter les remboursements attendus du portefeuille.

Un **risque de position de change** existe par la présence d'emprunts en Euro équivalents à 7% environ de l'actif. Toutefois, le montant limité et la substantielle stabilité du F CFA limitent la gravité du problème. Bien que un potentiel décalage d'échéance existe, à ce que 56% du passif et fonds propres est constitué par épargne à vue, le problème n'est pas particulièrement pertinent, puisque la majorité de l'épargne est relié aux prêts en cours. De plus, **le ratio de liquidité générale est 1,3** et presque tous les prêts encours ont une échéance inférieure à l'an.



²⁰ Bien que l'épargne libre constitue seulement 30% du total, il faut prendre en compte que, pour les dernières tranches de remboursement du crédit, l'épargne bloquée est souvent supérieure au crédit résiduel. En conséquent, le client peut à n'importe quel moment, utiliser une partie de l'épargne pour solder la dette et retirer la partie restante de l'épargne. Il n'est pas possible de calculer le montant de l'épargne lié à ces conditions, ni WAGES contrôle l'attitude des clients dans une situation pareille.

Fonds propres

A Décembre 2004, WAGES a des **fonds propres de 355.056.175 F CFA** (541.244 €), augmenté de 35% par rapport à Décembre 2003. Les **fortes pertes subies au cours de 2002 et surtout de 2001**, ont affecté l'évolution des fonds propres qui, seulement en 2003, ont atteint des valeurs supérieures à celles de 2000. D'après les états financiers de WAGES, remplis selon les **normes PARMEC, en 2004 la perte précédente a été recouverte**, les **résultats mis à réserve** totaux sont positifs et le capital issu de donations constitue **59% du capital total** (face à 4,4% de résultats mis en réserve). Pourtant, **en incluant dans le capital issu de donations** toutes les subventions reçues²¹ et en prenant en compte le résultat sans les subventions, à Décembre 2004 les résultats mis en réserve totaux sont **toujours négatifs** et 68% des fonds propres sont constitués par des subventions (en incluant la perte cumulée).

Il est important de remarquer qu'à Décembre 2004, 32% de fonds propres sont constitués par des provisions du passif. Bien que, d'après les normes de la PARMEC, ces dernières sont incluses dans les fonds propres, il s'agit de provisions pour des coûts futurs et, pour cela, d'une partie du capital qui sera en futur utilisée pour couvrir ces coûts.

Le **niveau de l'effet de levier déjà élevé** et les risques d'accès difficile aux emprunts entraînent l'importance d'une augmentation significative des résultats mis en réserve pour supporter la croissance de l'institution.

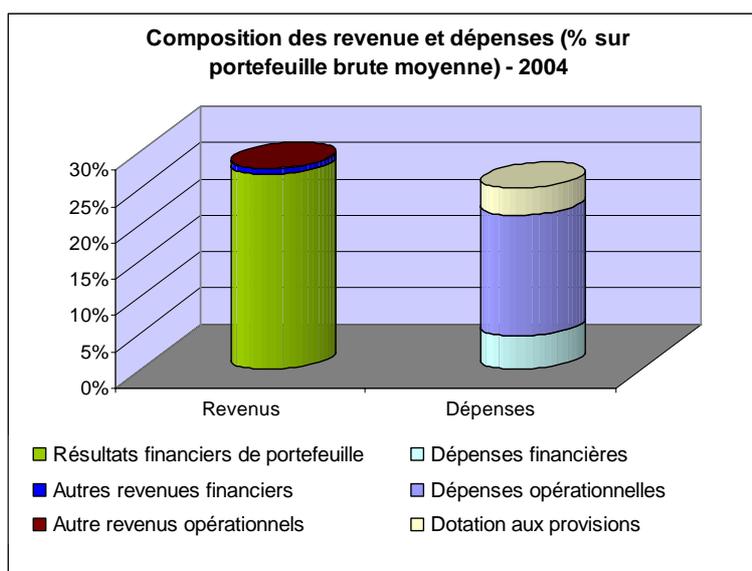
²¹ Y incluses les subventions d'investissement et d'exploitation totales reçues.

6. Résultats opérationnels et financiers

En 2001, WAGES a vécu une **forte crise due à la carence de ressources financières**, reflétée dans une **réduction du portefeuille**. Face à une **compression insuffisante des dépenses opérationnelles**, la réduction soutenue des revenus financiers, due aussi à l'augmentation de la délinquance, a entraîné un fort déficit. A partir de 2002, la **croissance du Passif**, à travers de nouveaux emprunts aussi bien que de l'augmentation de l'épargne, a permis de **redémarrer la croissance du portefeuille**, avec une amélioration progressive de la performance financière. En 2002, le résultat de l'exercice a été de nouveau négatif (avec une autosuffisance opérationnelle - OSS- de 88,2% et un ROE de -15,3%); mais à partir de 2003, WAGES a recommencé à produire un profit. En 2004, l'autosuffisance opérationnelle a été de 111%, avec un rendement des fonds propres -ROE- de 13,7%. Etant donné le niveau élevé du levier financier, le rendement de l'actif -ROA- est décidément plus bas, autours de 2,2%.

Le niveau limité d'inflation et le peu de subventions reçues par WAGES, sous forme d'emprunts subsidiés et de donations en nature, entraînent un ajustement bas pour ces éléments. Seulement dans le cas des provisions, les normes assez souples de la loi PARMEC et le manque de provisionnement pour les prêts renégociés comportent qu'un ajustement soit nécessaire (d'ailleurs, il est important de remarquer que la grande majorité des prêts est couverte au moins par un tiers d'épargne obligatoire). En 2004, l'institution est financièrement autosuffisante, avec une FSS de 106,7% et un AROE de 9,3%.

La constante amélioration de la performance de WAGES, pendant les dernières années est principalement due à une forte réduction du ratio des charges d'exploitation (de 23,8% en 2002 à 16,7% en 2004), provoquée à son tour par l'expansion du portefeuille. L'évolution du rendement du portefeuille a contribué à l'amélioration du résultat net, surtout en 2003, quand il est augmenté de 22,3% de l'année précédente à 28,3%, ce qui est majoritairement dû à la réduction de la délinquance. Entre 2003 et 2004 il est par contre resté plus ou moins stable. L'évolution des principaux composants de coût a été de fait constante dans les 3 dernières années, avec un ratio de dépense pour dotation à provisions légèrement à la hausse (de 2,7% en 2002 à 3,7% en 2004) et le ratio de coût de financement a été stable, autours de 4-4,5%.



A Décembre 2004, le ratio de charges d'exploitation est 16,7%, ce qui représente un niveau satisfaisant, en prenant en compte que WAGES, à côté de l'octroi de crédits, gère aussi l'épargne (le taux de charge d'exploitation sur l'actif est 13,4% en 2004). Comme on l'a déjà dit, cet indicateur a montré, dans les dernières années, une tendance fortement à la baisse, principalement due à l'augmentation de la moyenne du portefeuille géré. En effet, alors que les charges d'exploitation ont augmenté de 95% entre 2002 et 2004, le portefeuille encours a augmenté de 154%. Cette dynamique s'explique surtout par le fait que, pendant la crise de 2001 et 2002, WAGES n'a pas réduit le personnel, en gardant ainsi ses capacités en excès, qui ont plus tard été utilisées pour la croissance des années suivantes. Le coût par emprunteur en 2004 est 106 €, qui est en ligne avec les *benchmarks* au niveau global, mais plus élevé par rapport aux valeurs moyennes des IMF africaines, est caractérisé par une tendance à la hausse. Cette

tendance est due à l'augmentation du portefeuille des prêts individuels et à la réduction du nombre moyen de membres des groupes, dans le cas des crédits solidaires.

La productivité par agent de crédit est de 216 clients par agent à Décembre 2004, une valeur à améliorer, plus basse qu'en 2002 (quand il était de 309), pour les raisons soulignées ci-dessus. Pour les mêmes raisons, la productivité des agents de crédit en terme de montant géré montre une augmentation progressive et, à Décembre 2004, est d'environ 146.000 €. En terme de productivité du personnel, les valeurs sont beaucoup plus basses, autour de 58 en Décembre 2004, ce qui est dû à la valeur peu élevée du taux de distribution du personnel (26,7%). Cela est en partie provoqué par l'emploi d'un nombre important du personnel dans la gestion de l'épargne. En particulier, en excluant les collecteurs d'épargne²² du calcul, la valeur de la productivité du staff monte à 82, avec un taux de distribution du personnel de 38%.

Les résultats atteints par WAGES pendant la dernière année sont satisfaisants, même s'il faut faire toujours attention à certains éléments:

- l'élimination, dans le court terme, du gèle salarial imposé dans les dernières années pour limiter les coûts, à coté de la nécessité de compléter le renforcement de la structure organisationnelle, pourraient entraîner une augmentation des dépenses plus que proportionnelle à celle du portefeuille;
- la performance de WAGES résulte être vulnérable à la réduction des ressources financières pour soutenir la croissance. Les difficultés du cadre politique peuvent menacer l'accès à de nouvelles ressources, avec un impact négatif sur la viabilité;
- bien que le niveau de rentabilité sur les fonds propres soit positif, le niveau élevé du levier et l'importance de ne pas le pousser ultérieurement, signifient qu'il serait recommandable d'augmenter la rentabilité pour faire face à la forte dynamique de croissance du portefeuille.

Indicateurs financiers	2002	2003	2004
Ratio des charges opérationnelles (sur portefeuille)	23,8%	21,3%	16,7%
Ratio de charges opérationnelles (sur actif)	18,8%	15,9%	13,4%
Taux de allocation du personnel	27,5%	27,1%	26,7%
Productivité de l'agent de crédit (emprunteurs)	309	192	216
Productivité de l'agent de crédit (montant)	82.143	120.051	145.917
Productivité du personnel (emprunteurs)	85	52	58
Productivité du personnel (montant)	22.549	32.556	38.911
Coût par prêt octroyé	225	198	107
Coût par emprunteur	54	83	106
Ratio de charges financières	4,4%	4,2%	4,5%
Ratio de charges de provisions	2,7%	3,2%	3,7%
Rendement du portefeuille	22,3%	28,3%	26,7%

²² Bien que d'autres membres du personnel soient aussi impliqués dans la collecte et la gestion de l'épargne.

7. Objectifs stratégiques et nécessités financières

Lignes - guide générales pour l'évolution future

En 2002, WAGES a développé, à l'aide d'un consultant, le **plan d'affaire 2003-2007**, qui représente un document complet et qui analyse bien la situation, en identifiant les faiblesses et les risques et en proposant une stratégie quinquennale. Bien que **les objectifs de croissance et performance financière aient été largement atteints**²³, les aspects liés au **renforcement institutionnel** ont été sujets à un retard important et, seulement à partir de 2004, WAGES a **commencé à mettre en place les mesures nécessaires**.

Les projections financières incluses dans le plan d'affaire **manquent**, de toute façon, d'**analyse de scénarios**, ce qui constitue un aspect particulièrement important dans un contexte sujet à risques et incertitudes, tel que le Togo. De plus, la stratégie prévue dans le plan prévoyait une **augmentation excessive du levier financier**, égal à 11,1 en 2004 (face à une valeur déjà élevée de 5,3, réellement atteint par WAGES en Décembre 2004).

Bien que la stratégie ait été développée internement, **les projections financières ont été réalisées par le consultant** et WAGES manque toujours d'une complète autonomie en terme de production

et révision des projections. Celle-là est une des raisons pour lesquelles des projections mises à

Plan stratégique (mil de FCFA)	2003		2004		2007
	Objectifs	Réalisations	Objectifs	Réalisations	Objectifs
Encours de crédit	1.130,8	1.260,0	1.483,7	1.914,3	3.140,6
Encours d'épargne	518,8	779,0	724,3	1.263,5	1.544,0
Fonds propres	112,1	263,0	161,2	364,6	621,9
Résultat net	0,4	28,5	51,4	62,6	224,8
Autosuffisance opérationnelle	100%	111%	116%	117%	142%
Emprunts	834,0	497,4	1.014,0	548,3	1.859,0

jour et révisées n'ont pas encore été produites, enlevant à la direction et au CA un outil essentiel pour la gestion stratégique de l'institution.

Même si le plan d'affaires de WAGES n'a pas encore été mis à jour, les **éléments principaux de la stratégie future** de l'institution semblent être:

- la finalisation du renforcement institutionnel, en terme organisationnel et du système d'information, au niveau des Agences aussi;
- le renforcement du contrôle interne;
- la réduction du prêt moyen, avec l'augmentation du pourcentage de petits prêts octroyés;
- l'expansion géographique au-delà des zones actuellement couvertes;
- le renforcement de l'épargne, en particulier de celui volontaire, en tant que principale ressource de financement;
- le maintien d'une forme légale d'ONG, sauf variations substantielles dans la législation en vigueur.

Nécessités financières

Sur la base des prévisions de la direction, pour **2005** WAGES a besoin d'environ **550 millions de F CFA** (840.000 €) de **nouveaux emprunts**. De ceux-ci, 200 millions de F CFA (304.897 €) seront financé par un prêt déjà approuvé de la banque commerciale locale **Banque Internationale pour l'Afrique au Togo (BIA)**. De plus, les négociations pour un nouveau prêt de **FUCEC** sont dans une phase avancée. Au niveau international, des négociations et prises de contact sont en cours avec plusieurs acteurs, parmi lesquels **Alterfin, SIDI et Blue Orchard**.

Quoiqu'il y ait d'importantes incertitudes liées à l'évolution de la situation du pays, **WAGES a développé une stratégie de financement efficace**, au niveau national aussi bien qu'international.

²³ Les emprunts sont inférieurs aux projections, mais la collecte de l'épargne a plus qu'équilibré le montant moins élevé des emprunts.

8. Détails des facteurs de risque

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

DOMAINE	Facteurs de risques	Relevance*	Principales mesures adoptées et/ou à adopter dans la courte période	Observations
<i>Environnement externe</i>	<i>Isolament international et activité réduite des bailleurs de fonds internationaux</i>	Moyen-haut	Renforcement de l'épargne et des relations avec des investisseurs nationaux et internationaux	Risque de prolongement de l'isolation à cause des derniers événements politiques
	<i>Situation politique potentiellement instable</i>	Moyen	-	-
	<i>Réglementation non-adéquate aux ONG de crédit</i>	Moyen-bas	Discussion avec la CAS-IMEC	Possibles modifications à court terme de la loi PARMEC
<i>Gouvernance, management et opérations</i>	<i>Faibles connaissances financières et micro-financières d'une partie du CA</i>	Moyen	Partielle acquisition de compétences sur la base de l'exercice de leurs fonctions	Pas de formation formelle
	<i>Manque de règles sur la gestion du conflit d'intérêts, surtout au niveau de gouvernance</i>	Moyen-bas	-	Limitée perception du problème (par exemple, manque de limites à la participation du directeur général aux votes au sein du CA)
	<i>Reporting interne incomplet, en retard et incohérent</i>	Haut	Implémentation et amélioration du nouveau SIG	Ralentissement et faiblesses dans l'analyse des données et la prise de décisions
	<i>Quelques faiblesses dans la fonctionne d'audit interne</i>	Moyen	Processus de renforcement en cours	Pas de rapports au CA, pas de manuel, peu de visites sur le terrain auprès de clients
	<i>Risque dans le maniement de la liquidité</i>	Moyen-haut	Renforcement des procédures et de l'infrastructure	Faiblesses surtout au niveau des agences
	<i>SIG rigide et pas encore complètement fonctionnant ni intégré</i>	Moyen-haut	Implémentation et amélioration du nouveau SIG	SIG peu sophistiqué et flexible
<i>Produits financiers et qualité del actif</i>	<i>Procédures d'évaluation des prêts non adéquates aux montants les plus élevés</i>	Moyen-haut	Progressive réduction du prêt moyen et renforcement des procédures d'approbation. Utilisation massive de garanties	Nécessité de différencier les procédures d'évaluation selon les montants
	<i>Fort changement de la structure de portefeuille (prêts individuels et de gros montant) pendant les dernières années, sans</i>	Moyen-haut	-	Manque de monitoring adéquat, dû aussi aux limitations du SIG. Manque d'adéquation des procédures générales.
	<i>Manque de traçage de la rétention des clients</i>	Moyen-bas	-	Manque de monitoring de la satisfaction des clients. Contrôle du risque de crédit à améliorer.
	<i>Volatilité de la qualité du portefeuille</i>	Moyen-haut	Amélioration des procédures et du recouvrement	-
	<i>Manque de traçage du portefeuille renégocié</i>	Moyen	-	Bien que il ne soit pas très élevé, il est important de le superviser
	<i>Couverture partielle du portefeuille à risque</i>	Moyen-bas	Provisionnement forfaitaire du portefeuille <90 de retard	Les prêts sont couverts par 1/3 au moins par un dépôt de garantie. Manque de provisions pour le portefeuille renégocié.

DOMAINE	Facteurs de risques	Relevance*	Principales mesures adoptées et/ou à adopter dans la courte période	Observations
<i>Structure et gestion financières</i>	<i>Effet de levier élevé</i>	Moyen	Augmentation de la rentabilité pour renforcer la capitalisation	-
	<i>Contrôle et gestion des risques liés à la collecte de l'épargne à renforcer</i>	Moyen	Amélioration du SIG	Le composant libre de l'épargne est toujours limité, mais en potentielle augmentation. Il est pour cela important de développer la perception des risques liés et une stratégie claire pour y faire face
	<i>Faible gestion de la liquidité</i>	Moyen	Amélioration du SIG	Manque de politiques définies de gestion de liquidité et d'informations suffisantes actuelles et projetées
<i>Résultats financiers et opérationnels</i>	<i>Productivité des agents de crédit à améliorer</i>	Moyen-bas	-	-
<i>Objectifs stratégiques et évolutions futures</i>	<i>Manque de projections mises à jour et d'autonomie pour leur réalisation</i>	Moyen	Planifiée	Nécessité de développer des capacités internes
	<i>Manque d'analyse de scénarios</i>	Moyen-bas	-	Aspect important dans un contexte sujet à risques et incertitudes

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

Annexe 1 – Etats financiers

WAGES			
Bilan (Euro)	Déc 2002	Déc 2003	Déc 2004
ACTIF			
<i>Caisse et banques</i>	171.039	325.831	249.150
<i>Actif à court terme</i>	-	-	-
<i>Portefeuille en cours net</i>	1.145.426	1.876.020	2.807.980
<i>Portefeuille en cours brut</i>	1.149.995	1.920.820	2.918.332
<i>(Provisions)</i>	4.569	44.799	110.352
<i>Autres actifs à court terme</i>	37.806	34.293	87.681
Total de l'actif à court terme	1.354.271	2.236.144	3.144.810
<i>Investissement financier à long terme</i>	70.016	121.896	122.062
<i>Immobilisations nettes</i>	24.934	68.692	159.353
<i>Autres actifs à long terme</i>	-	-	-
Total de l'actif à long terme	94.950	190.588	281.415
Actif total	1.449.221	2.426.732	3.426.225
PASSIF ET FONDS PROPRES			
PASSIF			
<i>Dépôts à vue</i>	706.714	1.187.607	1.926.186
<i>Dépôts à court terme</i>	-	-	-
<i>Emprunts à court terme</i>	381.477	208.207	361.825
<i>Autres passif à court terme</i>	45.850	70.601	115.273
Total passif à court terme	1.134.041	1.466.415	2.403.283
<i>Dépôts à long terme</i>	-	-	-
<i>Emprunts à long terme</i>	112.151	550.011	474.094
<i>Autres passif à long terme</i>	13.742	9.438	7.570
Total passif à long terme	125.893	559.448	481.664
Passif total	1.259.934	2.025.863	2.884.948
FONDS PROPRES			
<i>Capital d'apport</i>	-	-	-
<i>Fonds propres issus de subventions</i>	377.254	467.428	485.463
<i>Résultats mis à réserve (sans subventions)</i>	- 214.996	- 175.704	- 117.533
<i>Années précédentes</i>	- 184.263	- 219.109	- 181.954
<i>Année courante</i>	- 30.733	43.406	64.421
<i>Autres comptes</i>	27.029	109.144	173.347
Fonds propres totaux	189.287	400.869	541.277
Total passif et fonds propres	1.449.221	2.426.732	3.426.225

WAGES			
Compte de résultats (Euro)	2002	2003	2004
<i>Intérêts et commissions sur portefeuille</i>	189.676	409.986	630.433
<i>Intérêts sur investissement</i>	929	825	1.587
<i>Autres revenus de services financiers</i>	17.038	25.200	15.445
A) Revenu financier	207.643	436.012	647.465
<i>Intérêts payés sur emprunts</i>	19.394	36.634	60.146
<i>Intérêts payés sur dépôts</i>	17.581	23.326	46.497
B) Dépenses financières totales	36.975	59.960	106.643
Marge financier brut (A - B)	170.668	376.052	540.822
<i>Dotation aux provisions</i>	22.950	46.271	87.658
Marge financier net	147.718	329.781	453.164
<i>Autre revenus opérationnels</i>	22.498	20.869	2.723
<i>Charges de personnel</i>	118.307	219.294	209.465
<i>Charges administratifs</i>	82.642	87.950	182.001
C) Charges opérationnelles totales	200.949	307.244	391.465
Revenu opérationnel net	- 30.733	43.406	64.421
<i>Revenus extraordinaires</i>	-	-	-
<i>Coûts extraordinaires</i>	-	-	-
Résultat net avant de donations et impôts	- 30.733	43.406	64.421
<i>Impôts</i>	-	-	-
Résultat net avant de donations	- 30.733	43.406	64.421
<i>Donations</i>	10.782	19.688	28.415
Revenu net	- 19.951	63.094	92.837

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 2002 et 2003 sont basés sur les états financiers audités, alors que ceux de 2004 sont basés sur les **états financiers provisoires** préparés par le Département de Comptabilité de WAGES.

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 nature²⁴ et prêts subsidiés²⁵)
- les provisions sont calculées avec une formule standard²⁶
- ajustement à l'inflation²⁷
- ajustement aux radiations

Ajustements (Euro)	2002	2003	2004
Ajustements pour crédits à taux subventionné	3.834	7.953	-
- Taux d'intérêt utilisé (devise nationale)	7,5%	7,5%	7,5%
Ajustement pour inflation	5.218	-	9.283
- Taux d'inflation utilisé	3,1%	-0,9%	2,6%
Ajustement pour provisions	42.964	55.391	7.759
Ajustement pour subventions en nature	1.524	579	6.439
Variation totale du revenu net	53.540	63.923	23.481

Le niveau limité d'inflation et le peu de subventions reçues par WAGES, sous forme d'emprunts subsidiés et de donations en nature, entraînent un ajustement bas pour ces éléments. Seulement dans le cas des provisions, les normes assez souples de la loi PARMEC et le manque de provisionnement pour les prêts renégociés justifie la nécessité d'un ajustement (d'ailleurs, il est important de remarquer que la grande majorité des prêts est couverte au moins par un tiers d'épargne obligatoire et que les règles de la loi PARMEC excluent l'épargne obligatoire de la provision nécessaire pour les prêts en retard). L'effet de ces ajustements réduit le bénéfice net dans toutes les années considérées.

²⁴ Les subventions en nature sont estimées et ajoutées aux charges d'exploitation.

²⁵ 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%.

²⁶ 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%			

²⁷ Calculés sur la base de la variation des prix à la consommation, reportée par le FMI-IFS

Annexe 3 – Ratios financiers

Wages (Euro)	2002	2003	2004
RENTABILITE			
<i>Rendement de fonds propres (ROE)</i>	-15,3%	14,7%	13,7%
<i>Rendement de fonds propres ajusté (AROE)</i>	-53,4%	-7,9%	8,8%
<i>Rendement de l'actif (ROA)</i>	-2,9%	2,2%	2,2%
<i>Rendement de l'actif ajusté (AROA)</i>	-8,2%	-1,1%	1,4%
<i>Autosuffisance opérationnelle (OSS)</i>	88,2%	110,5%	111,0%
<i>Autosuffisance financière (FSS)</i>	73,2%	95,7%	106,7%
<i>Marge bénéficiaire</i>	-13,4%	9,5%	9,9%
QUALITE DU PORTEFEUILLE			
<i>PAR 30</i>	7,3%	6,5%	3,7%
<i>Portefeuille restructuré</i>	0,0%	2,6%	1,7%
<i>Ratio de charges de provisions</i>	2,7%	3,2%	3,7%
<i>Ratio de provision pour créances douteuses</i>	0,4%	2,3%	3,8%
<i>Ratio de couverture de risque (30 jours)</i>	5,4%	35,9%	101,3%
<i>Ratio de abandon de créances</i>	6,9%	0,4%	0,9%
EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE			
<i>Taux de distribution du personnel</i>	27,5%	27,1%	26,7%
<i>Productivité par agent de crédit (emprunteurs)</i>	309	192	216
<i>Productivité par agent de crédit (montant)</i>	82.143	120.051	145.917
<i>Productivité du personnel (emprunteurs)</i>	85	52	58
<i>Productivité du personnel (montant)</i>	22.549	32.556	38.911
<i>Productivité par filiale (montant)</i>	287.499	480.205	729.583
<i>Ratio de charges opérationnelles (sur portefeuille)</i>	23,8%	21,3%	16,7%
<i>Ratio de charges opérationnelles (sur actif)</i>	18,8%	15,9%	13,4%
<i>Coût par crédit octroyé</i>	225	198	107
<i>Coût par emprunteur</i>	54	83	106
<i>Ratio de charges de personnel (sur portefeuille)</i>	14,0%	15,2%	8,9%
<i>Ratio de charegs administratives (sur portefeuille)</i>	9,8%	6,1%	7,8%
GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF			
<i>Rendement du portefeuille</i>	22,3%	28,3%	26,7%
<i>Ratio de charges financières</i>	4,4%	4,2%	4,5%
<i>Ratio de coûts de ressources</i>	4,5%	3,8%	4,5%
<i>Ratio de liquidité générale</i>	1,19	1,52	1,31
<i>Liquidité sur actif total</i>	11,8%	13,4%	7,3%
<i>Liquidité sur dépôts</i>	24,2%	27,4%	12,9%
<i>Ratio dettes/fonds propres</i>	6,66	5,05	5,33
<i>Multiplicator de fonds propres</i>	7,7	6,1	6,3
<i>Ratio de adéquation du capital</i>	13,1%	16,5%	15,8%

COUVERTURE

<i>Crédit moyen octroyé (prêt)</i>	2.329	2.631	1.614
<i>Crédit moyen en cours (prêt)</i>	1.367	1.581	1.419
<i>Crédit moyen en cours (emprunteur)</i>	266	625	675
<i>Crédit moyen octroyé sur PIB p-c (prêt)</i>	757,4%	849,4%	508,7%
<i>Crédit moyen en cours sur PIB p-c (prêt)</i>	441,5%	510,4%	447,1%
<i>Crédit moyen en cours sur PIB p-c (emprunteur)</i>	86,5%	201,8%	212,7%
<i>Pourcentage de femmes (emprunteurs actifs)</i>	100,0%	95,0%	95,0%

CROISSANCE (montant en Euro)

<i>Croissance du portefeuille brut</i>	113,4%	67,0%	51,9%
<i>Croissance des dépôts</i>	122,7%	68,0%	62,2%
<i>Croissance des emprunts</i>	292,5%	53,6%	10,2%
<i>Croissance des emprunteurs actifs</i>	36,6%	-28,9%	40,7%
<i>Croissance des crédits actifs</i>	62,4%	44,5%	69,3%
<i>Croissance de l'actif total</i>	109,8%	67,5%	41,2%
<i>Croissance du personnel</i>	15,9%	15,7%	27,1%
<i>Croissance des ressources de financement</i>	170,9%	62,1%	42,0%
<i>Croissance des charges opérationnelles</i>	-8,8%	52,9%	27,4%
<i>Croissance des fonds propres</i>	-10,5%	111,8%	35,0%

Annexe 4 - Définitions

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

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 remboursement), 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 loi PARMEC et les décrets d'application, en matière de comptabilité, et leur application par WAGES, aussi bien que les politiques adoptées par l'institution.

Etats financiers

WAGES 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.

WAGES reçoit un audit annuel par un cabinet d'audit local, sur la base des principes comptables prévus par la loi PARMEC.

Dotation aux provisions pour créances douteuses et radiation

WAGES, 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 360 jours: 80% du solde restant dû.
- Le crédit comportant au moins une échéance impayée plus 360 jours est considéré irrécouvrable et la créance est radiée.

Les provisions sont calculées en excluant la partie d'épargne obligatoire.

Intérêts comptabilisés d'avance

WAGES utilise la comptabilité d'engagement pour les opérations de charges d'exploitation et de caisse pour les opérations de produits d'exploitations.

Par mesures de prudence, WAGES normalement ne comptabilise pas d'avance les intérêts actifs. Contrairement aux intérêts actifs, les intérêts passifs sont enregistrés au moment de la constatation.

Prêts renégociés

Même si une politique spécifique n'existe pas, WAGES prévoit la possibilité d'évaluer cas par cas les situations qui méritent une renégociation *ad hoc*, à travers un rééchelonnement ou bien un refinancement.

Les clients peuvent rentrer en négociation avec WAGES à travers le chargé de crédit qui les met en contact avec le responsable de crédit. Le responsable de crédit, après des enquêtes pour s'assurer de la réalité des causes de difficultés, informe le service contrôle interne, qui aussi procède à une vérification.

Le suivi se fait par les chargés de crédit appuyés par leur superviseur et le contrôle interne. Le SIG ne trace pas les prêts renégociés. WAGES ne fait pas de provisions ou de traitements spécifiques pour les prêts rééchelonnés ou refinancés.

Prêts aux employés

WAGES a une politique de crédit au personnel, qui inclut deux types de prêts:

- Les prêts destinés aux événements sociaux (baptême, mariage, funérailles, etc.) ou tout autre événement pouvant affecter la performance de l'employé. Sa durée maximale est de 12 mensualités sans intérêt et avec un plafond mensuel de 33% du salaire.
- Les prêts destinés à l'acquisition des biens (équipements, véhicule, terrain, et construction d'un habitat). Sa durée maximale 60 mensualités, au taux annuel de 5% dégressif et avec un plafond mensuel de 33% du salaire.

Pour être éligible au crédit il faut avoir été employé de WAGES au moins depuis 3 ans.

Les membres du CA sont aussi éligibles aux prêts ordinaires, tandis que, en cas de délinquance, ils sont obligés de laisser leur poste au sein du CA.

A Décembre 2004 l'encours de crédit pour prêts internes est 43.697.616 F CFA (6.6616 €), sans délinquance.

Dettes

A Décembre 2004, WAGES a les emprunts suivants encours, pour une valeur de 548.329.795 F CFA (835.923 €):

Décembre 2004

Etat des emprunts à payer					
Source	Devise à payer	Capital restant dû (Euro)	Montant originnel (Euro)	Taux d'intérêt	Type de contrat et garantie
FUCEC	F CFA	91.469	91.469	10% remboursement capital unique	Contrat d'emprunt; Caution de 30% du montant
ALTERFIN	F CFA	30.490	76.224	7% dégressif	Contrat d'emprunt; Caution bancaire de ECOBANK de 12,5 millions de F CFA
SIDI	F CFA	135.934	152.449	6% dégressif	Contrat d'emprunt; Simple engagement de WAGES
ETIMOS	Euro	104.076	150.000	8,5% dégressif	Contrat d'emprunt; Caution bancaire de ECOBANK de 50 millions de F CFA
FENU	F CFA	304.898	304.898	7% dégressif	Contrat d'emprunt; Nantissement des créances saines de WAGES en faveur de FENU à hauteur 100% de l'encours des emprunt.
ADA	Euro	150.000	150.000	8% dégressif	Contrat d'emprunt; Simple engagement de WAGES
PARESOC	F CFA	19.056	19.056	4% remboursement capital unique	Contrat d'emprunt; Simple engagement de WAGES
TOTAL		835.923	944.096		

Subventions

Les subventions sont enregistrées dans la comptabilité de WAGES de la façon suivante:

- Donation pour capital de prêt : enregistrée directement au bilan
- Subvention pour dépenses opérationnelles: passage par le compte de résultat
- Subventions d'investissements: enregistrées au bilan ; la partie amortie chaque année passe par le compte de résultat

WAGES a reçu les subventions suivantes:

Subventions reçues (Euro)			
An	Montant	Destination	Source
1998	32.014	investissement	PUFS
	263.392	investissement, exploitation et capital de crédit	CARE
	11.721	exploitation et capital de crédit	PARVV
Total	307.127		
1999	13.415	capital de crédit	PARVV
Total	13.415		
2000	3.050	exploitation	PUFS
	21.537	capital de crédit	PARVV
Total	24.587		
2001	2.287	capital de crédit	AHUEFA
	55.064	investissement, exploitation et capital de crédit	CGAP
Total	57.351		
2002	7.470	capital de crédit	PNUD
	2.592	capital de crédit	AHUEFA
	4.573	capital de crédit	PUFS
Total	14.635		
2003	3.432	capital de crédit	PARESOC
	86.743	investissement et exploitation	FENU
Total	90.175		
2004	17.349	exploitation	-
Total	17.349		

D'autres politiques de comptabilisation

Les états financiers sont préparés selon un critère d'engagement pour les charges d'exploitation et de caisse pour les opérations de produits.

Les immobilisations s'amortissent en utilisant un système linéaire, en se basant sur la durée de vie fiscale estimée de chaque classe d'actif, selon la loi locale.

WAGES n'a pas de politique pour équilibrer les effets de l'inflation, qui d'ailleurs est peu élevée, dans les états financiers.

Variations de taux de change et l'actif et passif dénommés en devise étrangère

Les gains et pertes résultant par les variations de change sont enregistrés dans le compte de résultat en forme de deux postes *ad-hoc* «Différence de changes» et «Gain de change».

Annexe 6 – Echelle de *rating*

Catégories	Définition
AAA	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
AA	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.
A	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.
BBB	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.
BB	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	Capacité partiellement vulnérable de faire face à ses obligations financières. Opérations suffisantes. Non complètement stable et vulnérable aux événements internes ou externes.
CCC	Capacité vulnérable de faire face à ses obligations financières. Niveau basique d'opérations. Potentiellement instable et vulnérable aux événements internes ou externes.
CC	Capacité hautement vulnérable de faire face à ses obligations financières. Bas niveau d'opérations. Potentiellement instable et vulnérable aux événements internes ou externes.
C	Capacité fortement vulnérable de faire face à ses obligations financières. Très bas niveau d'opérations. Instable et très vulnérable aux événements internes ou externes .
D	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 + or -, qu'implique une légère variation positive or négative par rapport à la note principal.