

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

Notation finale

B+

Deuxième notation

Validité : 1 an s'il n'y a pas de changements significatifs dans les opérations ou bien dans le contexte d'intervention.

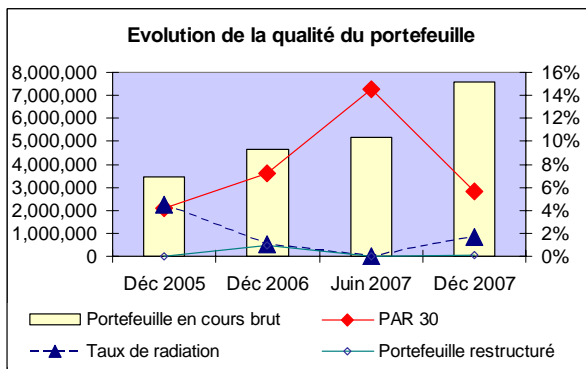
Notations précédentes : B Janvier 2005

WAGES est une ONG issue de l'institutionnalisation d'un projet de crédit aux femmes lancé par CARE International en 1994. L'ONG est reconnue officiellement, régie et supervisée dans le cadre de la loi PARMEC, depuis 1999.

WAGES opère surtout dans la zone métropolitaine de Lomé et de plus en plus en milieu périurbain, mais aussi à l'intérieur du pays, 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. WAGES finance son activité principalement à travers des prêts octroyés par des banques et des partenaires locaux (Ecobank, UTB, BIA, FUCEC, PARESOC, PASNAM), aussi bien que par des institutions internationales (SIDI, Oikocredit, ADA, Etimos, Alterfin, FENU).

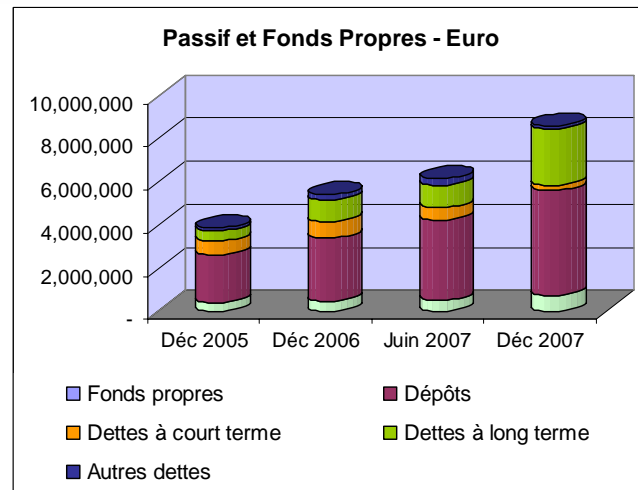
Statut légal	ONG
Date de démarrage	1999
Zone d'intervention	Urbain, Périurbain et Rural
Méthodologie de crédit	Groupes et individus



Euro	Déc 2007
Prêt moyen octroyé	908
Portefeuille en cours brut	7,585,308
Encours d'épargne*	4,889,756
Actif total	9,078,999

*Dont la majorité obligatoire

Nombre	Déc 2006	Juin 2007	Déc 2007
Emprunteurs actifs	8,825	9,534	12,167
Crédits actifs	4,239	4,831	6,495
Agences	4	6	6
Personnel total	88	86	103
Agents de crédit	53	33	61



Indicateurs financiers	Déc 2006	Juin 2007	Déc 2007
PAR 30	7.2%	14.5%	5.6%
Taux de radiation	1.1%	0.0%	1.6%
Portefeuille restructuré	0.90%	0.00%	0.14%
Rendement de fonds propres (ROE)	3.2%	15.4%	24.5%
Rendement de fonds propres ajusté*	-51.7%	-121.9%	-0.3%
Autosuffisance opérationnelle (OSS)	109.3%	119.9%	119.6%
Autosuffisance financière (FSS)*	90.8%	88.9%	100.1%
Productivité du personnel	100	111	118
Productivité des agents de crédit	167	289	199
Taux de charges opérationnelles	18.4%	16.6%	16.8%
Taux de charges de financement	3.5%	3.4%	4.4%
Taux de charges de provision	0.9%	1.1%	0.3%
Rendement du portefeuille	23.7%	24.8%	24.8%
Taux de couverture du risque*	21.9%	15.4%	18.1%
Taux de charges de financement	3.5%	3.3%	4.3%
Ratio dettes/capital	11.5	11.9	11.5

* Non prenant en compte les fonds de garantie

A juin 2007 les données sont annuelles où nécessaire

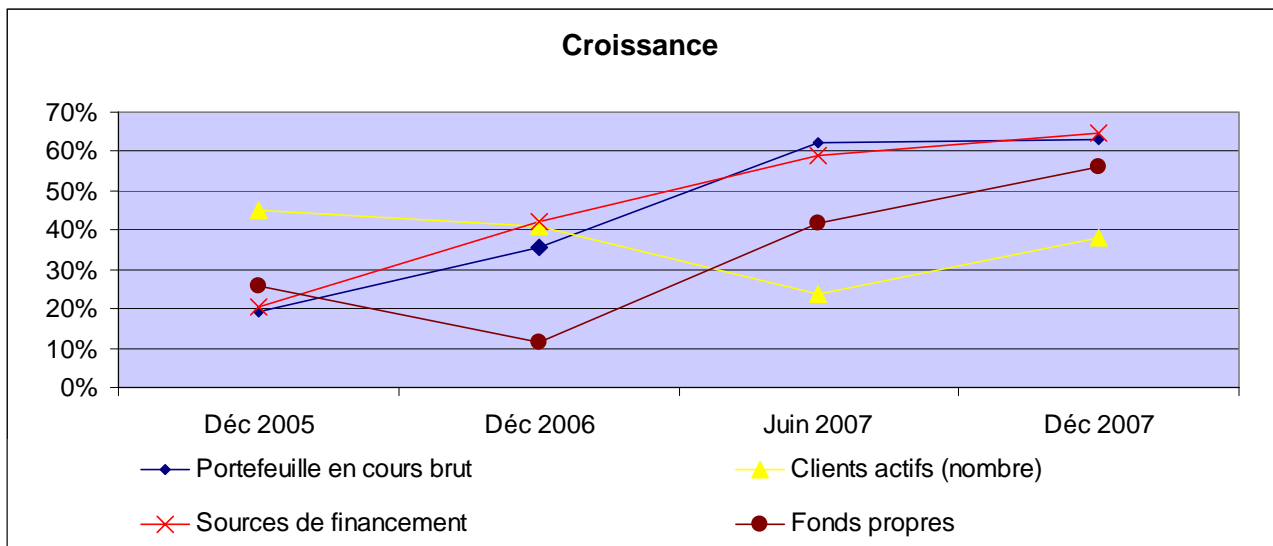
Note: Visite de terrain faite en août 2007 et mise à jour à distance en mars 2008

CONTACTS

MicrofinanzaRating srl
 Corso Sempione, 65
 20149 Milan – Italy
 Tel: +39-02-3656.5019
info@microfinanzarating.com
www.microfinanzarating.com

WAGES
 Angle Rues 114 Sara et 75 Seva
 Immeuble 678, quartier Aguiarkomé
 1339 Lomé – Togo
 Tél. : +228-222-54-71 - Fax : 222-78-99
wages@cafe.tg

- Agences de WAGES
- Points de service



Forces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Direction engagée et personnel jeune et dynamique ; • Effort de développement de produits d'épargne et crédit; • Bonne diversification des sources de financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaste potentiel de pénétration du marché, surtout en milieu rural; • Renforcement de la capitalisation pour soutenir la croissance • Adaptation de la réglementation aux ONGs/associations non-mutuelles;

DOMAINE	Facteurs de risque	Relevance*
<i>Environnement externe</i>	Compétition croissante	Moyen
	Incertitude liée au cadre réglementaire	Bas
	Croissance économique ralentie	Moyen-bas
<i>Gouvernance, management et opérations</i>	Faiblesses dans le système de gouvernance	Moyen
	Manque de flexibilité et de stabilité du SIG	Moyen-haut
	Faiblesses dans l'environnement de contrôle interne et dans la mise en place des contrôles	Haut
	Risque de manipulation de la liquidité	Moyen
	Dépassement systématique des limites de liquidité dans l'agence de Lomé	Moyen-bas
<i>Produits financiers et qualité de l'actif</i>	Manque de formalisation dans l'analyse de la capacité de remboursement des clients	Moyen
	Insuffisances dans le suivi du portefeuille	Moyen-haut
	Pauvre qualité du portefeuille	Moyen
	Manque de traçage de la rétention des clients	Moyen-bas
	Faible couverture du risque de portefeuille	Moyen-bas
<i>Structure et gestion financières</i>	Faible adéquation du capital	Haut
	Manque d'optimisation de la trésorerie	Moyen-bas
	Risques liés à la gestion de l'épargne et de la couverture de liquidité	Moyen
<i>Objectifs stratégiques et évolutions futures</i>	Manque d'autonomie dans la rédaction du plan d'affaires et des projections financières	Moyen

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

Opinion finale

Au cours des dernières années WAGES a su conjuguer une bonne dynamique de croissance des activités et un renforcement de son positionnement sur le marché avec un processus de consolidation institutionnelle, grâce à l'engagement de l'équipe de management ainsi qu'à la bonne réputation dont elle jouit dans le contexte d'intervention.

Par contre, malgré des efforts aient été menés, le SIG présente des fortes limites liées au manque de flexibilité dans la production de l'information et à la stabilité de la base de données. De même, le système de contrôle interne demeure fragile, en raison du déficit de personnel consacré à cette tâche, aussi bien qu'à une faiblesse généralisée de l'environnement de contrôle. A partir de 2005, WAGES a eu des épisodes de fraude, impliquant aussi des membres de l'équipe de management. Une qualité du portefeuille insatisfaisante et fluctuant au cours de l'année résulte d'un certain laxisme dans les procédures de suivi des crédits. La couverture de risque de risque n'est pas adéquate (tenant aussi en compte de l'épargne obligatoire liée aux crédits). L'institution est exposée à un risque significatif de sous-capitalisation, possiblement impliquant aussi un risque légal au moment de l'introduction de la nouvelle loi PARMEC. En fin 2007 existe un risque d'insuffisante liquidité par rapport à la gestion de l'épargne.

Benchmarking

Tous les chiffres se réfèrent à la base de données du *MicroBanking Bulletin* (MBB), mise à jour en décembre 2006. Les ratios financiers indiqués ici pour 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	ONG	Individuel	Individuel/ Groupement solidaire	Groupement solidaire (groupe 3 à 9 emprunteurs)	Moyen Afrique Non FSS	Grand Afrique Non FSS
Portefeuille encours brut							
Encours brut de prêts, retraité par les crédits passés en perte standardisés (US\$)	11,164,496	2,834,596	6,522,701	4,241,688	2,169,146	3,850,943	15,380,044
Portefeuille à risque > 30 Jours							
Solde des prêts en retard > 30 Jours / encours brut de prêts (%)	5.6	2.6%	3.1%	3.2%	0.8%	4.8%	6.0%
Rendmnt aj. des fonds propres							
Revenu opératif net après impôts ajusté / fonds propres totaux moyens (%)	37.6	2.6%	6.9%	2.8%	2.0%	-7.7%	-12.4%
Rendement du portefeuille							
Produits financiers du portefeuille / Portefeuille moyen brut ajusté	19.0	33.4%	28.7%	31.7%	28.4%	31.6%	25.3%
Ratio Dettes / Fonds Propres							
Passif total ajusté / Fonds propres ajustés	11.5	1.3%	4.1%	2.0%	1.8%	1.9%	4.8%
Charges d'exploitation / encours de prêts							
(charges d'exploitation + dons en nature) / montant moyen du portefeuille brut de prêts (%)	16.8	27.7%	14.9%	23.9%	24.9%	35.3%	24.7%
Emprunteurs par Agent de crédit							
n. d'emprunteurs actifs / n. d'agents de crédit	199	236.0	180.3	226.7	222.0	236	324
Emprunteurs par personnel							
n. d'emprunteurs actifs / n. de personnel	118	135.3	88.2	115.2	144.8	142	132

Moyen Afrique Non FSS, Afrique, Encours de crédits brut (US\$) 2 à 8 millions, autosuffisance financière < 100%
Grand Afrique Non FSS, Afrique, Encours de crédits brut (US\$) > 8 millions, autosuffisance financière < 100%
Toutes les données se réfèrent à la base de données du *MicroBanking Bulletin*, mise à jour en Décembre 2006

Principales remarques sur le *benchmarking*²

- Le montant de l'encours de WAGES est supérieur à tous les autres groupes de pairs, sauf au groupe des IMF africaines de grande taille.
- Le PAR à 30 jours est généralement plus élevé par rapport à toutes les autres catégories de pairs (sauf les grandes IMF africaines), mettant en évidence les problèmes liés à la qualité du portefeuille que l'institution est en train de traverser.
- Le rendement ajusté des fonds propres est généralement plus élevé par rapport aux autres groupes.
- Le niveau du rendement du portefeuille est inférieur par rapport aux autres groupes de pairs.
- Le ratio dettes/fonds propres est plus élevé par rapport aux autres catégories, ce qui confirme le niveau soutenu de levier financier de WAGES.
- Le ratio de charges d'exploitation est plus bas que chez les autres groupes de pairs, sauf que pour la méthodologie individuelle, qui affiche un niveau de peu inférieur.
- La productivité par agent de crédit et la productivité du personnel sont plus basses par rapport aux autres pairs (sauf que pour la méthodologie individuelle).

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 au Togo	7
Réglementation et supervision	7
Positionnement sur le marché	8
2. Gouvernance et structure opérationnelle	10
Propriété et gouvernance	10
Organisation et structure de gestion	11
Ressources Humaines	13
Système de contrôle et audit interne	13
Système d'Information de Gestion (SIG)	15
3. Produits financiers	16
Produits de crédit	16
Procédures pour l'octroi et le remboursement du crédit	17
Services d'épargne et autres services financiers	18
4. Qualité et structure de l'actif	19
Structure de l'actif	19
Structure de portefeuille	19
Qualité du portefeuille	21
5. Structure financière et ALM	23
Structure du passif et fonds propres	23
Gestion de l'actif et du passif	24
6. Résultats opérationnels et financiers	26
7. Objectifs stratégiques et besoins financiers	28
Besoins financiers	28
8. Détails des facteurs de risque	30
Annexe 1 – Etats financiers	32
Annexe 2 – Ajustements des états financiers	34
Annexe 3 – Ratios financiers	35
Annexe 4 – Définitions	37
Annexe 5 – Directives de reporting et comptabilité	38
Annexe 6 – Echelle de rating	41

1. Contexte externe et positionnement de WAGES

Background institutionnel

Issue d'un projet d'épargne et de crédit initié par l'ONG internationale CARE en 1994, WAGES a signé une **convention avec la CAS-IMEC** (Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne 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. La convention cadre est d'ailleurs arrivée à expiration, mais une prolongation de l'agrément a été accordée jusqu'à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, prévue pour 2008. Avec la nouvelle réglementation, WAGES conservera son statut mais elle obtiendra un agrément perpétuel, qui, entre autres, prévoit explicitement la possibilité de collecter l'épargne pour toute typologie d'IMF (v. infra).

WAGES travaille principalement en milieu urbain et de plus en plus en milieu périurbain, surtout dans la **zone métropolitaine de Lomé** (agences de Aguiarkomé, Adidogomé et Agoé). L'institution intervient également à l'intérieur du pays, à travers une agence à Sokodé à 350 km de Lomé (dans la Région Centrale), une à Tsévié (à 35 Km au nord de Lomé), une agence en milieu rural à Agbodrafo et un point de service à Abobo.

Au fil des années, la clientèle de WAGES s'est diversifiée passant d'une cible exclusivement féminine à une clientèle qui reste majoritairement féminine, mais élargie aux hommes et aux microentrepreneurs. L'offre de produits inclut aujourd'hui des crédits de groupe et individuels, aussi bien que des produits d'épargne volontaire et épargne tontine. D'autres services tels que le transfert d'argent et le crédit tontine ont été introduits à la fin de l'année 2007.

WAGES finance ses activités à travers des **sources de financement** assez diversifiées, qui incluent l'**épargne mobilisée** (volontaire aussi bien qu'obligatoire), ainsi que des crédits octroyés par des **institutions locales** (Ecobank, UTB, BIA, Fucec, PARESOC, PASNAM) et **internationales** (SIDI, ADA, Oikocredit, Etimos, Alterfin, FENU).

Contexte macro-économique

La **crise socio-politique** traversée par le pays au **début des années 1990**, suite à l'échec du processus de transition démocratique, a entraîné un **accroissement de la pauvreté** des populations et un **désengagement des principaux bailleurs de fonds**, notamment l'Union Européenne, qui a suspendu sa coopération avec le Togo fin 1992, avec des périodes de reprise graduelle auxquelles ont succédé des périodes de durcissement au gré d'élections présidentielles systématiquement entachées de fraudes et de violences. Le dernier épisode remonte au mois d'avril 2005 lors des élections présidentielles, qui ont décrété la victoire de Faure Gnassingbé, fils de l'ancien président³. Suite à la contestation du scrutin, **de nombreux affrontements violents ont eu lieu** aussi bien dans la capitale que dans de nombreuses villes du pays, forçant des milliers de Togolais à l'exil au Bénin et au Ghana. La situation d'instabilité qui a caractérisé les dernières années devrait progressivement **se normaliser** suite aux ouvertures du gouvernement⁴, portant à l'organisation **d'élections législatives libres et transparentes** en octobre 2007 qui a engendré la

complète **reprise de la coopération** avec la communauté internationale.

La **crispation politique** conjuguée aux **problèmes structurels** ont entraîné la quasi-paralysie de l'appareil productif national et la

Togo				
Indicateurs macroéconomiques	Déc 2004	Déc 2005	Déc 2006	Déc 2007
Taux de change en Euro (fin période)	655.96	655.96	655.96	655.96
Taux d'inflation (fin période)	4.0%	5.4%	1.5%	-1.2%
Taux d'inflation (moyenne de la période)	0.4%	6.8%	2.2%	0.2%
Taux d'intérêt sur dépôts	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Taux d'intérêt sur crédits	4.1%	4.0%	4.1%	4.3%
Taux de variation réelle du PIB	2.3%	1.2%	2.0%	3.0%*
PIB par habitant en US\$	298	303	316	329

Source: International Finance Statistics, EIU.

* Estimation.

³ Celui-ci avait déjà assumé – grâce à une modification dans la Constitution – la charge de président par intérim lors du décès de son père en février 2005, dans une situation de tension croissante.

⁴ En juillet 2006 un accord politique global est signé à Ouagadougou entre les différentes forces politiques togolaises, pour permettre la mise en place d'un gouvernement d'union nationale et aboutir à l'organisation d'élections législatives.

détérioration de l'ensemble des indicateurs macro-économiques au cours des années 90. L'économie togolaise a renoué avec la croissance de 2001 à 2004 avec toutefois un fléchissement en 2004, mais a marqué un recul en 2005 du fait des troubles politiques. **Le Togo a amorcé une reprise économique modeste**, avec une croissance du PIB réel de 2 % en 2006 et de 3 % pour 2007. Cette amélioration de la situation économique ne doit cependant pas masquer la gravité des difficultés structurelles auxquelles sont confrontés la plupart des secteurs économiques. **L'inflation**, après avoir culminé en 2005 (6.8%) sous le double effet des troubles politiques et de la hausse des produits pétroliers, **a régressé pour atteindre seulement 2.2 % en 2006 et 0.2% en 2007.**

Le Togo fait partie de l'**UEMOA** (Union Economique et 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 est le **Franc CFA**. Le Franc CFA garde un taux de change fixe avec l'Euro⁵, qui est garanti par la BCE (Banque Centrale Européenne). Un avantage notable de l'appartenance à l'Union est le bas taux d'inflation qui caractérise les membres.

Le secteur de la microfinance au Togo

Le secteur de la microfinance au Togo a connu une **forte croissance** au cours des dernières années. Selon les dernières informations de la CAS-IMEC⁶, en effet, le **nombre d'institutions**, qui n'était que de 7 en 1995 a atteint **147 en 2005** avec 243 points de services implantés dans toutes les régions du pays (quoique la région Maritime abrite plus de la moitié des institutions). Le nombre de bénéficiaires des services offerts par les institutions a été estimé autour de 330,000 à septembre 2005, alors qu'en 1995 il n'était que de 62,400, soit une croissance annuelle moyenne de 47,6%, avec un taux de pénétration d'environ 30%. En 2005 **l'encours de crédit** était de près de **20 milliards FCFA**, (avec un PAR à 90 jours d'environ 6%), alors qu'il n'atteignait pas 5 milliards de FCFA en 1995. L'encours des dépôts a aussi régulièrement augmenté en passant de 5,5 milliards de FCFA en 1995 à 27.5 milliards en 2004, avec un accroissement annuel moyen de 40.2%.

Malgré la remarquable croissance en termes de volume d'activité, le secteur montre encore des **faiblesses au niveau du cadre légal**, réglementaire et institutionnel, de la professionnalisation des services et des opérations à renforcer, de la faible couverture du territoire, notamment en milieu rural.

Au niveau de la structuration du marché, la plupart des IMF togolaises enregistrées auprès de l'autorité de tutelle sont des mutuelles d'épargne et de crédit, les autres étant représentées par des ONG/associations et des volets crédit d'ONG multi – programmes. En 2005, quatre IMF (FUCEC, UMECTO, WAGES et TIMPAC) se partagent quasiment le marché avec 84,50% de l'épargne collectée et 80,11% de l'encours de crédit, avec une part prépondérante occupée par la FUCEC (49,50% des bénéficiaires, 76,26% de l'encours d'épargne, 65,07% de l'encours de crédit.).

En août 2004, **l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo** (APIM-TOGO) a été créée, de la fusion volontaire des deux anciennes Associations Professionnelles du Togo, le Consortium ALAFIA et l'APIMFT. Elle a été mise en place pour résoudre définitivement la question du dualisme associatif et créer le cadre unitaire privilégié de promotion du secteur de la Microfinance dans le pays, intervenant surtout à travers l'organisation de sessions de formation aux IMF ainsi que à travers la diffusion de l'information. Elle compte une quarantaine de membres.

Réglementation et supervision

En tant que membre de l'UEMOA, le secteur de la microfinance au Togo est régi par le cadre réglementaire de la loi PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit), adoptée en 1993 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA.

⁵ Le F CFA, créé en 1945, a été dévalué seulement 2 fois, en 1948 et 1994.

⁶ Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit. Il s'agit de l'organe de supervision et de contrôle des IMF du Togo.

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. Les institutions mutualistes doivent obtenir l'**agrément** de la part de l'organe de supervision national qui confère aux institutions mutualistes la personnalité morale en contrepartie de laquelle elles sont tenues de communiquer un ensemble d'information et de se soumettre au contrôle et aux règles prudentielles des autorités. Les institutions de type non mutualistes sont régies par une **convention** signée avec le ministère des Finances d'une durée de **5 ans, renouvelable**. Toutes les institutions de micro finance doivent rapporter périodiquement à la CAS-IMEC (v. états financiers trimestriels et annuels, rapport du contrôle interne, etc.), sous peine de sanction pécuniaire.

En 1996, et en application à la loi PARMEC, la **CAS-IMEC** (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) ;
- **collecte, analyse et diffusion** (à travers la BCEAO) des éléments statistiques sur le secteur.

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*. WAGES a été autorisée par le Ministère de l'Economie et des Finances à mobiliser l'épargne publique.

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.

Une **nouvelle loi** est actuellement à l'étude de la BCEAO, qui se propose de dépasser les limites du cadre réglementaire actuel. Parmi les principaux changements que le nouveau texte apportera, il est intéressant de mentionner que la loi ne se focalisera plus sur les coopératives et mutuelles, mais portera plus généralement sur les **Systemes Financiers Décentralisés**, incluant toutes les formes juridiques. En outre, toutes les IMF, seront assujetties à l'obtention de l'**agrément**, qui ne sera cependant plus à terme, mais **perpétuel** et chaque IMF, quelle que soit son statut, sera autorisée à collecter l'**épargne publique**. L'activité de supervision ne sera pas assujettie à de changements particuliers et comprendra toujours des missions d'inspection sur place et des contrôles sur pièce (à travers la vérification des rapports trimestriellement envoyés à la CAS-IMEC). Toutefois, une attention majeure est attendue par rapport aux ratios sur le **niveau des fonds propres** (capital minimum par rapport aux risques pris par l'institution) et à la **qualité du portefeuille**.

Positionnement sur le marché

Le secteur de la microfinance au Togo se caractérise par une certaine concentration dans la Région Maritime, ainsi qu'en zone urbaine. Cependant, seule la FUCEC a une couverture nationale. Les autres IMF interviennent dans des régions bien déterminées.

WAGES maintient aujourd'hui sa position de **deuxième IMF du pays, après la FUCEC** (Faîtière des Unités Coopératives d'épargne et de Crédit du Togo), alors qu'elle représente la première IMF non mutualiste. Ses opérations se concentrent surtout dans la région Maritime, notamment dans la zone métropolitaine de Lomé.

La **FUCEC** représente sans doute le **principal concurrent** de WAGES, particulièrement à Lomé, bien que 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, (la FUCEC offre aussi des prêts aux employés et ouvriers). De toute façon, les relations entre les deux institutions sont aussi de collaboration, vu que WAGES a reçu des emprunts de la FUCEC.

Parmi les autres concurrents on peut citer : UMECTO, IDH, et CMECF. Bien qu'il existe encore une demande insatisfaite assez importante surtout dans l'intérieur du pays, l'évolution du contexte de la microfinance a marqué une augmentation de la concurrence au cours des dernières années

surtout à Lomé, qui a poussé WAGES à revoir son taux d'intérêt et intensifier l'activité de marketing.

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 togolaises, dont elle occupe le poste de vice-présidence.

Les principaux **avantages comparatifs** de WAGES peuvent être considérés :

- réputation d'une institution stable auprès du public;
- de bonnes relations avec les principaux acteurs de la place ;
- flexibilité et proximité dans l'offre de services.

Par contre, parmi les **principaux désavantages** on peut mentionner la faible présence en milieu rural et dans l'intérieur du pays (surtout par rapport à la FUCEC) et le coût des services (taux d'intérêt et commissions) plus élevé par rapport à certains concurrents.

2. Gouvernance et structure opérationnelle

Propriété et gouvernance.

WAGES est une ONG issue d'un projet de crédit aux femmes lancé en 1994 par CARE International, qui au bout des années s'est graduellement retirée et ne garde aujourd'hui qu'un représentant au sein du Conseil d'Administration (CA) de l'institution.

Les membres de l'association, qui incluent également des déléguées des clientes, se rencontrent une fois par an au sein de l'**Assemblée Générale**, qui détermine la politique générale de l'association, approuve le rapport du Directeur et élit les membres du **Conseil d'Administration** (CA) et le commissaire aux comptes.

Le CA, qui se réunit officiellement tous les 3 mois, est composé de 9 membres, dont 3 représentants des clientes, 2 membres de la Direction (le DG et le Chef du Service de Contrôle interne), 3 personnes ressources et un représentant de CARE⁷.

Conseil d'administration

Membres	Charge	Background et profession actuelle
AHONSOU Sanmélé	Présidente	Cliente de WAGES, commerçante
MISSODEY Guy	Rapporteur	Professeur Faculté de Lettres & Sciences Sociales (Université de Lomé) avec compétence en développement
SAMEY Yessou Comlan	Membre	Expertise en gestion comptable. Chef Service Contrôle Interne de WAGES
AGBO Sophie	Membre	Cliente de WAGES, commerçante
WOAMI Brigitte	Membre	Cliente de WAGES, commerçante
AGBLEBEY Jeanne	Membre	Cliente de WAGES, commerçante
LAWSON Laté	Membre	DESS en économie, expertise en microfinance. Responsable crédit de CARE-Bénin
NASSIROU Ramanou	Membre	DEA en Socio économie. Spécialisation en microfinance. Directeur Général de WAGES
EDORH Messan	Membre	Expertise en comptabilité et Professeur de comptabilité à la Faculté de Gestion (Université de Lomé)

Certaines faiblesses dans la composition de l'organe de gouvernance peuvent être retracées, notamment dans le **manque d'expertise en matière financière** d'une bonne partie du CA.

⁷ D'ailleurs la participation du représentant de CARE aux assemblées du CA n'est pas régulière.

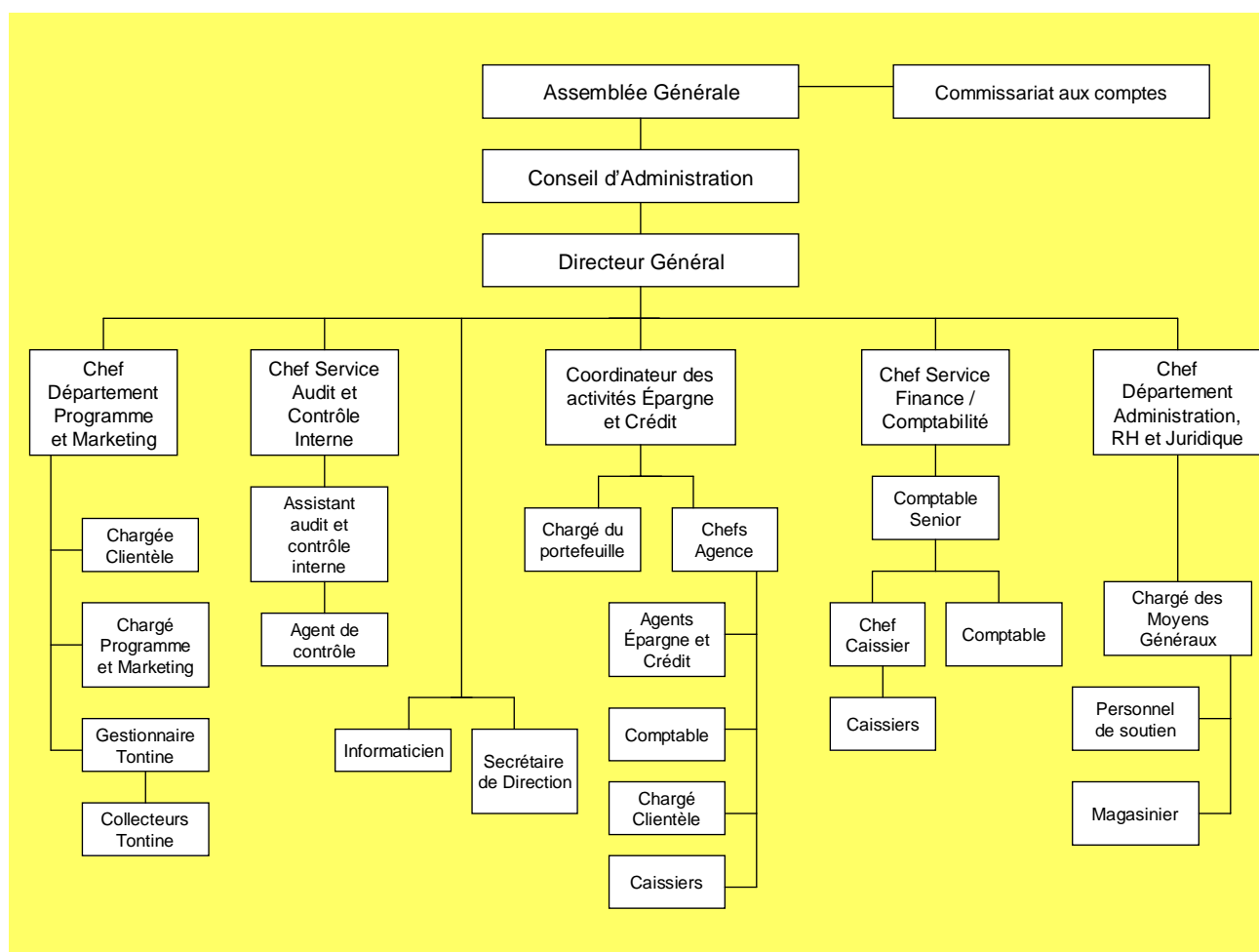
Quoique cette faiblesse soit partiellement comblée par la présence de personnes ressources ayant une formation spécifique ainsi que par la formation reçue⁸ et l'expérience accumulée sur le terrain de la part de quelques membres, un certain **déséquilibre entre le poids de la Direction et celui du CA** peut impacter sur l'effective capacité de contrôle et direction du CA même. En outre, la participation du chef du service de contrôle interne aux réunions du CA ne garantit pas une complète indépendance de son rôle de contrôleur, en étant de fait impliqué dans le processus de prise de décisions.

Le **niveau de communication** entre la Direction et le CA est **assez bon**, quoique les limites du SIG ralentissent ou empêchent la production de certaines informations, ne permettant donc pas d'assurer une prise de décision prompte et efficace, surtout dans des situations qui nécessitent une rapidité d'intervention.

Organisation et structure de gestion

Au cours des années, WAGES a poursuivi un processus de développement et **renforcement de sa structure organisationnelle** finalisé à soutenir la croissance, à travers la création de nouveaux départements aussi bien que par la consolidation de ceux déjà existants.

D'ailleurs, récemment, le processus de réorganisation a accusé une accélération forcée à cause d'un **grave épisode de fraude et détournement de crédits qui s'est produit** au sein du point de service d'Agbodrafo en 2006, dans lequel étaient **impliqués des membres du management**, notamment la coordinatrice des activités d'épargne et crédit à Lomé, les chargés de crédit d'Agbodrafo et le responsable juridique et contentieux de Lomé. Cet épisode a sans doute eu un **impact sur la cohésion de l'équipe** de management et, potentiellement, sur la perception interne de la part de tout le personnel de l'institution.



⁸ La présidente du CA a participé à des sessions de formation sur le contrôle des impayés et la fixation du taux d'intérêt (APIM-Togo) et sur la gouvernance et la planification stratégique (MAIN).

De surcroît, il a engendré une déstabilisation de l'organisation interne de l'institution suivie par la substitution des positions impliquées ainsi qu'une réorganisation et une nouvelle attribution des tâches entre les cadres du siège. A ce propos, il faut remarquer que l'effective mise en œuvre des actions correctives ne s'est réalisée qu'au bout d'un certain temps et la réaction n'a pas été immédiate à la suite des premiers soupçons. D'ailleurs, cela est lié en partie à une attitude prudentielle de la part de la direction, qui a voulu réagir de façon appropriée, afin d'éviter un bouleversement excessif pour l'institution. En particulier, l'ancien responsable du portefeuille a d'abord (février 2007) assuré l'intérim de la **coordination des activités d'épargne et crédit** assumant la charge de façon définitive à partir du mois de juin. Le coordinateur est responsable de la supervision et de la coordination des agences, participe à la planification de l'activité des agents de crédit, tout en continuant à être impliqué directement dans la gestion du portefeuille (traitement des dossiers de crédit, gestion de la production de l'information du logiciel, gestion des demandes d'imputation sur fonds de garantie, etc.).

Côté juridique, WAGES est dans le processus de **recrutement d'un responsable juridique** et contentieux, qui sera sous la supervision du Chef du nouveau Département Administration/RH/Juridique⁹.

La **création d'un département dédié pour la gestion de l'activité administrative et des ressources humaines** détaché du service finances/comptabilité s'est avérée nécessaire étant donné la taille de l'effectif atteinte par l'institution et dans le but d'aboutir à une véritable gestion des RH qui aille au delà de la simple gestion administrative du personnel.

En outre, un **nouveau Département « Programmes et Exploitation »** a vu le jour en début 2007, suite aux problèmes liés au portefeuille d'Agbodrafo, dans le but de renforcer le processus d'étude des dossiers de crédit à travers une analyse plus systématique et structurée de la rentabilité des activités à financer. Le département est aussi en charge de la gestion de nouvelles fonctions, à savoir le **marketing**, le **développement de nouveaux produits et les relations avec la clientèle**, ainsi que de la gestion des projets avec les bailleurs et de l'épargne tontine.

L'effectif du **Service de contrôle interne** est insuffisant, ce qui ne lui a pas permis de jouer efficacement son rôle. Par contre, suite à la découverte d'épisodes de malversation (voir infra), il a été renforcé par le recrutement de 2 stagiaires, qui se sont joints à un chef de service et à un contrôleur senior. D'ailleurs, étant donné que les nouveaux recrutés ne seront complètement opérationnels qu'à la fin de la période de formation, le service s'avère être **particulièrement faible** surtout considérant la taille atteinte par les opérations et un risque de fraude assez élevé. La gestion du système d'information et de l'équipement informatique n'est plus sous la responsabilité du service de contrôle interne, suite à la création d'un poste spécifique de **responsable informatique**, réputé nécessaire vue l'importance du système de gestion de l'information en considération du nombre croissant de transactions.

Au bout des dernières années WAGES a consolidé sa présence dans la zone métropolitaine de Lomé, où se concentre la plupart de son portefeuille, étendant son activité de plus en plus en milieu périurbain, à travers l'ouverture en début 2007 de **deux nouvelles agences** dans des quartiers périphériques de la capitale (Agoé et Adidogomé). L'institution travaille également dans l'intérieur du pays (agences de Tsévié et Sokodé) et dans la zone rurale d'Agbodrafo. Ce dernier point de service a été objet d'une radicale réorganisation qui aboutira à la création d'une véritable agence, suite aux malversations qui ont eu lieu avec la collusion de certains membres du personnel (voir infra).

La structure des agences se présente assez légère, la **gestion comptable et budgétaire étant centralisées**. D'ailleurs, à partir de cette année, des états financiers par agence seront produits, ce qui permettra de réaliser une analyse par centres de coût.

⁹ Temporairement, l'institution s'appuie sur un cabinet d'avocat pour la gestion du suivi juridique des impayés.

En général la Direction a démontré une bonne capacité de réaction aux événements négatifs, liée aussi à la cohésion et à l'engagement montrés par l'équipe de management, alors que une capacité plus marquée d'anticiper les situations doit encore être développée.

Ressources Humaines

Au mois de décembre 2007, l'**effectif de WAGES compte 103 employés**, dont 61 agents de terrain (incluant les chargés de crédit et les collecteurs tontine). Le taux d'allocation du personnel¹⁰ est de 59.2%, ce qui démontre que l'institution a réussi à maintenir au fil des années une structure de back-office assez légère.

Personnel	Déc 2005	Déc 2006	Juin 2007	Déc 2007
Total	78	88	86	103
Agents de crédit	29	31	33	40
Collecteurs tontine	18	22	0	21
Autre personnel	31	35	53	42

Au cours de l'année 2007, WAGES a mené un **effort de consolidation et formalisation de la politique du personnel**, jugée nécessaire au sein d'une plus générale stratégie de renforcement institutionnel et étant donnée la taille de l'effectif. En particulier, un département dédié aux RH (gérant aussi l'activité administrative) a été créé et le manuel de politique du personnel a récemment été mis à jour.

Par contre, l'implication de certains membres du personnel (à différents niveaux) dans les malversations, a mis en évidence des **faiblesses** qui peuvent être retracées au niveau de la gestion des RH, notamment dans l'**évaluation ex ante** (appréciation de la moralité des candidats en phase de recrutement) aussi bien que **ex post** (suivi et évaluation systématique et formalisée du staff).

Chaque fin d'année les responsables hiérarchiques des départements avec l'appui du Directeur dressent le **plan de formation** annuel, qui n'est cependant pas soutenu par une évaluation systématique¹¹ du personnel et est centré principalement sur les nombreuses possibilités de formation offertes et pour la plupart financées par des partenaires externes (à savoir APIM-Togo, PASNAM, MAIN). La formation interne est encore peu formalisée, incluant principalement les efforts personnels déployés par les plus expérimentés envers les nouveaux recrutés, notamment pour les agents de d'épargne et crédit. Selon les projections financières les charges allouées à la formation pour l'année 2008 s'élèvent à de 18 millions de FCFA (27,400 €), ce qui montre l'effort mené par l'institution d'investir dans ses ressources humaines.

La **rémunération du personnel** établie sur la base d'une **grille salariale** est substantiellement en ligne avec le niveau du marché et prévoit entre autres plusieurs primes s'ajoutant au salaire de base (prime de cantine, transport, logement, etc.). Il existe également une prime annuelle distribuée à tout le personnel, selon la performance de l'institution.

Les chargés de crédit bénéficient aussi d'une **prime de rendement**, calculée mensuellement pour chaque agent en fonction de l'encours de crédit géré et de la qualité du portefeuille, dont les critères quantitatifs varient selon la zone d'intervention.

Système de contrôle et audit interne

Les **différents cas de fraudes et malversation** qui se sont produits lors des dernières années ont mis en pleine lumière les **sérieuses défaillances** qui caractérisent le système de contrôle interne en place. Cela expose l'institution à d'importants risques opérationnels qui, de fait, pénalisent l'efficacité du fonctionnement institutionnel et impactent fortement sur la rentabilité de l'institution (v. chapitre 4). Le cas le plus éclatant s'est vérifié au sein du point de service d'**Agbodrafo**, où la fragilité du système de contrôle a permis l'aboutissement sans encombre de crédits à des groupements fictifs, pendant une **période assez prolongée**. Le détournement des crédits a eu lieu

¹⁰ Calculé incluant les collecteurs.

¹¹ Seuls les employés ayant un contrat à durée déterminée reçoivent une évaluation formalisée, lors du renouvellement de leur contrat.

avec la collusion entre des clients, certains agents de crédit et certains membres du management et a affecté la totalité du portefeuille géré par l'agence. D'autres cas de manipulations se sont produits également au niveau de l'agence de Tsévié, parmi les collecteurs de la tontine et au niveau de la caisse de Lomé, ce qui dévoile la gravité du problème.

Les causes de la fragilité du système de contrôle en place sont à rechercher dans les **limites propres de l'organisation du service** consacré à cette tâche, aussi bien qu'à une **faiblesse généralisée de l'environnement de contrôle**. L'efficacité du contrôle interne est certainement affaiblie par un **déficit de personnel** qui affecte le service, qui se compose d'un chef et d'un contrôleur senior¹², secondé par deux stagiaires récemment recrutés qui doivent d'ailleurs encore achever leur période de formation. Le manque de personnel n'a donc pas permis d'intensifier les contrôles sur le terrain, parallèlement à la croissance de l'activité de crédit et du nombre de transactions effectuées. Bien que l'institution soit pourvue d'un manuel de procédures administratives et de contrôle interne qui inclut la définition des tâches pour chacun des postes prévus par l'organigramme ainsi qu'une minutieuse description des procédures opérationnelles, **les procédures ne sont pas toujours respectées** et le **contrôle hiérarchique s'est avéré être trop faible** pour pouvoir exercer la tâche de manière efficace. Un système de notes de services incluant l'application de sanctions a été introduit à partir du dernier semestre 2006, dans le but de créer un effet de dissuasion visant à un respect plus strict des procédures en place. D'ailleurs les sanctions en place ne sont pas dûment précisées, ce qui limite l'efficacité des mesures mises en place.

Malgré un **planning annuel des missions de contrôle** ait été réalisé pour les années 2006 et 2007, le **suivi des activités** n'est pas effectué avec suffisamment de précision pour pouvoir évaluer la fréquence et l'étendue des missions effectivement réalisées au cours de l'année.

Certaines **faiblesses** ont été relevées au niveau de la **gestion de la liquidité**. En premier lieu, les limites établies pour la liquidité à détenir en fin de journée au niveau de la caisse ne sont souvent pas respectées. Cela est en partie lié au manque d'ajustement de la limite établie suite à l'augmentation du volume des activités¹³. Toutefois la Direction est consciente de cela et envisage résoudre le problème dans le bref délai à travers la construction d'une chambre forte ainsi que la négociation d'une convention avec une banque du milieu pour la prise de fonds. En outre, une assurance contre le vol a déjà été négociée pour le siège central et l'installation d'un système de sécurité est à l'étude de la direction. Le **maniement des espèces de la part des agents de terrain**, quoique formellement interdit, se faisait encore à certains égards, jusqu'à la découverte des épisodes de fraude. Dans certains cas la pratique était tolérée, notamment dans le cas de recouvrement des crédits en retard directement auprès du client, étant donné la tendance à privilégier davantage l'amélioration de la qualité du portefeuille. A l'état actuel, par contre, un respect plus rigide des procédures a été introduit.

Audit externe et comptabilité

Le statut de WAGES prévoit que l'AG nomme le commissaire aux comptes chargé de l'audit des états financiers, ayant un mandat de deux ans renouvelable une seule fois. Depuis 2003, les comptes sont audités par le cabinet Kekar-Amase, selon les normes internationales d'audit et les dispositions de la loi PARMEC. En 2006, quelques constatations ont fait l'objet de l'audit, notamment les faiblesses du SIG et du système de contrôle interne. Néanmoins, la lettre d'accompagnement aux états financiers audités de 2006 est issue sans réserves sur la véridicité de la comptabilité de WAGES.

De plus, un **audit généralisé du portefeuille** de l'institution a été diligenté, suite à l'**impossibilité de la part des commissaires aux comptes de se prononcer sur la réelle qualité du portefeuille**, à cause des épisodes de malversation qui se sont vérifiés.

¹² Un des deux contrôleurs internes a été promu début 2007 comme responsable du département programme et exploitation.

¹³ D'ailleurs, pour limiter, au moins partiellement le problème, l'institution a commencé à effectuer des débloquages en espèces (pour les crédits jusqu'à 500,000 FCFA).

Système d'Information de Gestion (SIG)

WAGES utilise la **version 3 du logiciel intégré Perfect** (comptabilité et gestion du portefeuille), développé par une société togolaise et mis en place à la fin de 2004. L'épargne Tontine est toujours gérée séparément.

A partir du début 2007, un responsable informatique a été identifié, chargé du fonctionnement du logiciel et de l'entretien de l'équipement, ce qui assure une certaine indépendance dans la gestion du système. Quoique au fil des années l'institution ait amélioré sa capacité d'exploiter le logiciel rendant plus efficaces certaines opérations, de **nombreuses limitations** caractérisent encore le système de gestion de l'information, en terme de gestion comptable et financière aussi bien que de suivi du portefeuille d'épargne et de crédit. En particulier, surtout pour ce qui concerne la **consolidation et le rapprochement des données comptables**, le **traitement manuel des données** s'avère souvent nécessaire, ce qui engendre un alourdissement du processus. En particulier, le SIG ne produit pas les états consolidés, qui doivent être retraités manuellement sur Excel, ce qui engendre d'ultérieurs ralentissements et risques d'erreur.

Côté dépôts, le logiciel présente des **limites dans la comptabilisation des intérêts sur l'épargne**, qui ne sont calculés qu'en fin d'année sur la base d'une moyenne du solde minimum trimestriel. En plus le SIG ne permet pas de distinguer entre épargne libre et épargne obligatoire, ce qui peut engendrer une surestimation des dépôts libres et une conséquente surestimation des intérêts appliqués.

Le logiciel en place a montré dans le temps un manque de flexibilité également pour ce qui est de la production de rapports sur le portefeuille, dont une bonne partie ne sont disponibles que grâce à un retraitement manuel. Les ralentissements dans la production de l'information qui se vérifient ainsi, représentent une limite d'autant plus importante pour l'institution étant donné la taille atteinte par les opérations. En particulier, la **remise des états financiers mensuels est souvent retardée** par l'impossibilité du logiciel de produire une situation détaillée des encaissements, qui doit être réalisée manuellement.

La **prise de décisions ainsi que la capacité d'analyse de la situation** et de l'évolution des activités en résultent **fortement affaiblies**. La Direction est consciente du problème et envisage dépasser les limitations à travers l'installation d'un nouveau logiciel dans un bref délai. Deux possibilités ont déjà été identifiées, à savoir la version 5 du logiciel Perfect (dont la qualité et adéquation font l'objet de quelques réserves de la part de la direction) ainsi qu'un système (AdBanking) développé par une société Belge (AQUADEV).

Toutes les **agences** disposent du logiciel, mais elles ne sont **pas interconnectées**. La consolidation des données est effectuée chaque fin de journée, quand les informations des agences sont transmises au siège.

La sécurisation des données est garantie par la mise en place de procédures adéquates visant à combler les faiblesses du logiciel du point de vue de la sécurité. Chaque agence sauvegarde quotidiennement sa base de données sur un support amovible qui est ensuite transmis à la fin du mois au siège central pour la sauvegarde générale. De surcroît, une mise à jour des données des bases Perfect est effectuée chaque fin de semaine et une réindexation des fichiers est réalisée quotidiennement au niveau de toutes les agences. Les disques amovibles sont archivés à divers endroits.

3. Produits financiers

Produits de crédit

L'offre de produits de crédit de WAGES inclut des **crédits individuels et de groupe** octroyés principalement en **milieu urbain** et, de plus en plus, **périurbain**. Le cœur de la clientèle de WAGES se concentrant à Lomé, l'institution travaille également dans deux villes de l'intérieur du pays (Tsévié et Sokodé) et dans la zone rurale d'Agbodrafo. La cible de WAGES, au démarrage constituée exclusivement de femmes menant des micro activités génératrices de revenu, est encore **majoritairement féminine (78%)**, quoique également élargie aux hommes et aux micro entrepreneurs. Les fonds octroyés financent principalement les **activités commerciales et les services** et en moindre partie l'agriculture et l'élevage.

Lors du démarrage des opérations, WAGES ne finançait que des groupements, mais depuis 2002 un produit de crédit s'adressant aux individus a été lancé et depuis lors il représente une partie de plus en plus importante du portefeuille de WAGES. Cela a sans doute entraîné une forte modification à la hausse de la population cible.

L'offre de crédit inclut des financements à court terme, principalement destinés à la constitution de fonds de roulement pour l'activité commerciale, et depuis avril 2007 comprend également des **prêts à moyen terme** (maximum 24 mois). Un autre important changement récemment introduit au sein des conditions des produits offerts par WAGES, a été la **transition d'un taux intérêt de 18% uniforme à 24% dégressif**. La décision a été mûrie suite aux pressions de la concurrence à laquelle l'institution est confrontée, spécialement à Lomé et sur la base de projections financières réalisées dans chaque agence.

En outre, la **période de différé** qui peut être accordée a été prolongée jusqu'à un maximum de 5 mois (alors qu'avant mai 2007 elle n'était que de 3 mois).

La typologie de **garantie** requise varie selon le montant sollicité (dont le maximum à son tour dépend du cycle de prêt). En particulier, pour des

montants inférieurs à 300,000 FCFA (457 €) par membre pour le crédit solidaire et 350,000 FCFA (530 €) pour l'individuel, le prêt peut être obtenu sous présentation d'une caution personnelle, alors que les montants supérieurs requièrent une garantie physique.

L'évaluation de la valeur de la propriété physique est normalement réalisée par le chargé de crédit, ce qui **n'assure pas une appréciation complètement fiable et objective de l'objet de la garantie**. Cela est d'autant plus important, étant donné qu'une portion croissante du portefeuille est représentée par des crédits de gros montant, garantis par des propriétés physiques.

Méthodologie de crédit

Produits de crédit		
	De groupe	Individuel
<i>Devise du crédit</i>	FCFA	FCFA
<i>Type d'intérêt</i>	Dégressif	Dégressif
<i>Taux d'intérêt min (%)</i>	12%	12%
<i>Taux d'intérêt max (%)</i>	24%	24%
<i>Taux d'intérêt moyen (%)</i>	18%	18%
<i>Description des commissions</i>	1% du montant du crédit initial	1% du montant du crédit initial
<i>Montant min. (Euro)</i>	305	305
<i>Montant max. (Euro)</i>	3,049	7,622
<i>Montant max. de crédit pour le premier prêt (Euro)</i>	305	4,573
<i>Terme minimum (mois)</i>	6 mois	6 mois
<i>Terme maximum (mois)</i>	24 mois	24 mois
<i>Périodicité du paiement de l'intérêt</i>	mensuel	mensuel
<i>Périodicité du paiement du capital</i>	mensuel	mensuel
<i>Période de grâce</i>	5 mois	5 mois
<i>Type de garantie</i>	Caution solidaire de groupe, aval, garanties physiques	Caution de deux personnes, garanties physiques, biens

De surcroît, chaque typologie de crédit est soumise à l'accumulation d'un **fond de garantie**, représentant **le tiers du montant sollicité pour le crédit**. En sont une exception le crédit direct, octroyé sans épargne préalable, mais avec l'obligation pour le client de constituer à chaque échéance mensuelle un fond de garantie représentant 2% du montant de l'échéance, ainsi que le crédit spécial, pour lequel le montant requis représente 20% du total du crédit¹⁴.

A l'offre de crédit actuelle s'ajoutera d'ici quelques mois le **crédit tontine**, qui sera lancé dans un premier temps exclusivement dans l'agence de Lomé, pour l'étude pilote. Ce type de prêt s'adressera aux clients bénéficiant du service d'épargne tontine et souhaitant recevoir un crédit à court terme remboursable à travers les cotisations journalières.

Procédures pour l'octroi et le remboursement du crédit

WAGES dispose d'un **manuel de procédures** pour la gestion du crédit et de l'épargne, mis à jour au mois d'octobre 2005. La politique de crédit de WAGES se base en premier lieu sur la capacité d'épargne du client potentiel, qui doit **ouvrir un compte** auprès de l'institution et épargner, pendant une délai d'environ 3 mois (partiellement respecté), un montant équivalent au moins au **tiers du crédit** qu'il entend solliciter. Pendant cette période, l'agent de crédit est censé analyser la capacité de remboursement du client, par un **monitorage systématique des mouvements de son compte** d'épargne ainsi qu'à travers une **observation sur le terrain de l'évolution de l'activité** d'entreprise. Une **simple fiche d'évaluation** des capacités de payer est remplie pour chaque client (groupement et individuel) souhaitant un crédit supérieur à 300,000 FCFA, alors que de nombreuses informations ne figurent pas formellement dans le dossier de crédit.

La création d'un poste spécifiquement dédié à l'étude des dossiers de crédit (Chef du Département Programme et Exploitation) **devrait contribuer au renforcement des procédures d'analyses**, jugé nécessaire suite à **la découverte des fraudes, l'empirement de la qualité du portefeuille et le nombre croissant de crédits de gros montant** engendrant un risque plus élevé. Le chef du dit département est censé effectuer à la fois un contrôle juridique sur les dossiers (respect des procédures, appréciation des garanties présentées, etc.) et une analyse de la rentabilité des activités à financer.

Le dossier de crédit est ensuite soumis au **Comité de Crédit**, qui se réunit physiquement trois fois par semaine¹⁵, dont la composition varie en fonction des **différents niveaux d'approbation**. Jusqu'à 500,000 FCFA (762 €) pour le crédit individuel et 200,000 FCFA (305 €) pour le crédit direct, le dossier est approuvé par un comité restreint composé par l'agent de crédit, le chargé administratif des dossiers et le chef d'agence. Par contre, les prêts de montant supérieur requièrent également l'approbation du Chef du Département Programme et Exploitation et, pour certains montants, du Directeur Général¹⁶.

L'**analyse de la capacité de remboursement** de l'emprunteur potentiel résulte encore plutôt **faible** notamment pour ce qui concerne l'appréciation de la valeur des garanties réelles (mobilières et immobilières) requises pour les crédits de gros montant, étant donné qu'en général, l'évaluation résulte assez subjective, se fondant beaucoup sur l'expérience personnelle développée par chaque agent.

A ce propos, le Département est actuellement en train de concevoir une fiche complète qui puisse appuyer les agents dans l'évaluation des titres fonciers dans les différentes zones d'intervention.

Après l'approbation de la part du comité, tous les dossiers – même ceux des agences – sont transmis à la comptabilité centrale de WAGES qui prépare les chèques et les transmet à la caisse, pour le déblocage.

¹⁴ Le crédit spécial est une typologie particulière de prêt de courte durée qui peut être octroyé à ces clients ayant respecté les échéances et souhaitant saisir une spéciale opportunité d'affaires, tout en ayant un crédit en cours de remboursement.

¹⁵ Les réunions ont lieu à Lomé le lundi, le mercredi et le vendredi, alors qu'auparavant chaque membre du comité très souvent étudiait et signait les dossiers individuellement.

¹⁶ Le DG intervient dans le processus d'approbation des crédits, lorsque le montant dépasse 1 million de FCFA (1,524 €) pour le crédit individuel, 300,000 FCFA pour le crédit direct et 2 millions FCFA (3,048 €) pour le crédit de groupe ordinaire.

Le processus de **suivi du crédit** montre des **faiblesses importantes**, qui affectent vraisemblablement la qualité du portefeuille (v chapitre 4). Les procédures établies dans le manuel de crédit ne semblent pas être systématiquement appliquées et les actions de suivi, dans la plupart des cas menées seulement par les agents de crédit, n'ont pas fait preuve d'efficacité.

D'ailleurs, suite aux malversations, le processus de suivi du crédit a été renforcé, à travers des visites plus fréquentes sur le terrain, notamment de la part des chefs d'agence.

Le recouvrement est confié à un agent spécifiquement dédié, qui est supporté par la Commission Nationale de Recouvrement de Créances.

Services d'épargne et autres services financiers

En dehors des produits de crédits, l'offre de services financiers de WAGES inclut aussi des produits d'épargne, à savoir :

- **épargne association/groupe de solidarité (GS)**, c'est-à-dire l'épargne obligatoire qui représente une garantie du prêt et qui se distingue en **épargne de garantie préalable** au crédit (1/3 du montant sollicité) et l'**épargne obligatoire constituée au cours des remboursements** de crédit (dans le cas de crédits directs, le groupe doit épargner au cours des remboursements mensuels un montant correspondant à 2% du montant initial du crédit obtenu).
- **épargne Hola**, une épargne à vue ordinaire, rémunérée à 3% annuel, ce qui est plus ou moins en ligne avec le marché. Le compte est géré sans commissions, hormis les frais pour le livret d'épargne qui s'élèvent à 1,000 FCFA (1.5 €). Le solde minimum accepté est 5.000 F CFA (7.6 €);
- **épargne tontine**, qui 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).

Bien qu'une information précise sur la composition de l'épargne ne soit pas disponible, l'épargne obligatoire constitue, selon les estimations, la majorité des dépôts.

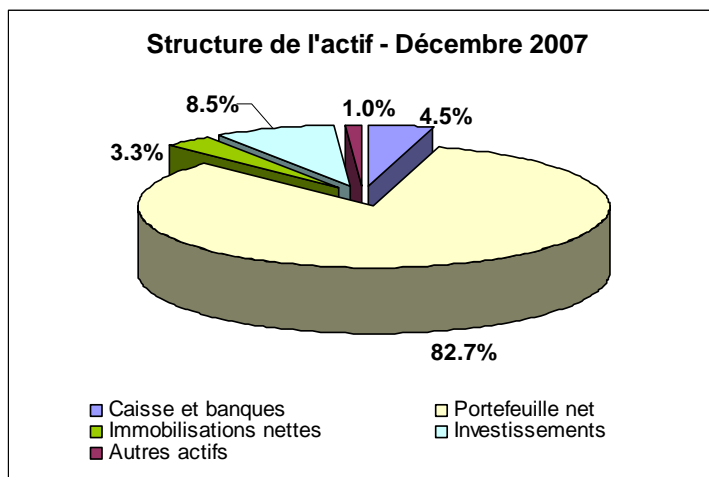
Au mois de mars 2007 un nouveau produit d'épargne a été lancé sur le marché, notamment le **Dépôt à Terme (DAT)**, avec une durée minimum de 6 mois et un montant minimum d'1 million de FCFA (1,524 €). A présent le produit n'a pas encore reçu beaucoup d'adhésions.

En plus, un service de **transfert d'argent** auprès de l'agence de Lomé s'est ajouté à l'offre de services de WAGES en fin 2007.

4. Qualité et structure de l'actif

Structure de l'actif

Au mois de décembre 2007, le **portefeuille net** constitue **82.7% du total de l'actif**, légèrement à la hausse par rapport à la valeur enregistrée à décembre 2006 (80%), et à décembre 2005 (81.6%). Les valeurs affichées en cours d'exercice (74.1% et 76.5% respectivement à juin 2006 et 2007) suggèrent une **saisonnalité** dans la dynamique d'évolution du portefeuille, avec une diminution de la portion de l'actif représentée par le portefeuille au cours de l'année et une augmentation en fin d'exercice.



L'institution conserve toutefois, un bon niveau de concentration dans l'activité principale.

En général la **structure de l'actif** s'est maintenue assez **stable** au cours des dernières années. Le niveau de **liquidité (4.5% à décembre 2007)** est normalement plus bas en fin d'année à cause de la concentration de décaissement (10.2% à juin 2007)¹⁷. Néanmoins, à décembre cela représente un niveau **faible** pour une institution qui gère l'épargne, même si mitigé par le fait que la majorité de l'épargne (estimée à 85%) est représentée par l'épargne obligatoire. Le ratio des ressources liquides sur les dépôts est de 8.3% à décembre 2007 (18% à juin 2007), qui demeure en dessous de la limite établie par la loi (20%¹⁸) mais aussi de la limite fixée par une politique interne de l'institution (15%).

Les immobilisations nettes sont toujours assez limitées (3.3% de l'actif total).

Les investissements financiers ont enregistré une hausse par rapport à décembre 2006 (de 5.7% à 8.5%), due à une augmentation des dépôts de garantie auprès des institutions financières pour l'octroi de financements.

Structure de portefeuille

Caractéristiques du portefeuille	Jan-Déc 2005	Jan-Déc 2006	Juil 2006 - Juin 2007	Jan-Déc 2007
Portefeuille actif total (Euro)	3,428,410	4,649,673	5,171,388	7,585,308
De groupe	1,030,881	723,759	618,314	591,585
Individuel	2,397,529	3,925,914	4,596,878	6,993,723
Portefeuille actif total (FCFA)	2,248,899,893	3,049,999,250	3,392,223,716	4,975,658,735
Croissance du portefeuille brut	19.4%	35.6%	62.1%	63.1%
Crédit octroyé moyen (Euro)	832	776	840	908
Crédit octroyé moyen sur PIB par habitant	275%	246%	nd	276%
Nombre d'emprunteurs actifs	6,265	8,825	9,534	12,167
Nombre de prêts	2,846	4,239	4,831	6,495
% de femmes emprunteuses actives	80%	82%	78%	80%
Taux de désertion	nd	nd	nd	nd

nd = non disponible

Note: les données sur le portefeuille à juin 2007 diffèrent partiellement des chiffres enregistrés dans les états financiers internes, étant donné qu'il s'agit de montants bruts n'incluant pas les déclassements et les provisions qui ne sont effectués qu'en fin d'année.

Au mois de décembre 2007, l'encours de portefeuille de WAGES s'élève à **4.9 milliards de FCFA, plus de 7.5 millions d'Euros**, affichant un **taux de croissance assez soutenu au cours des 12**

¹⁷ 10.6% à décembre 2006 à cause d'une injection de fonds.

¹⁸ WAGES a reçu un accord de l'organe de supervision à garder une limite de liquidité inférieure à celui prévu par la loi du à la nature obligatoire de la majorité de ces épargnes.

derniers mois (63.1%), notamment par rapport aux périodes d'analyse précédentes (35.6% en 2006 et 19.4% en 2005). La croissance du portefeuille a été financée à travers des ressources externes, à côté de la collecte d'épargne auprès du public, qui s'est avérée au fil des années être une source de financement de plus en plus importante.

Pour ce qui est de la composition du portefeuille, **la croissance du crédit individuel a été plus poussée** par rapport au crédit de groupe, qui ne représente à juin 2007 que le 8% du total du portefeuille (et 20.6% du total des prêts actifs), alors qu'il constituait respectivement 16%, 20% et 30% de l'encours à décembre 2006, décembre 2005 et décembre 2004. De plus, celui-ci a affiché une diminution également en valeur absolue d'environ 18% au cours de l'année 2007. La réduction du portefeuille de prêts de groupe est due d'un côté à une stratégie visant à une nouvelle cible de clients individuels permettant d'obtenir de meilleures marges de profit, tout en reflétant en même temps l'évolution naturelle de la condition économique des clients.

Par contre, **le crédit octroyé moyen**¹⁹ a enregistré une **importante diminution entre 2004 et 2006** (-52%), pour augmenter à nouveau entre décembre 2006 et juin 2007 (de 776 € à décembre 2006 à 908 à décembre 2007). Cette tendance est en partie justifiée par l'évolution du contexte économique, qui après avoir marqué une diminution de l'activité au cours de l'année 2005, a amorcé une reprise qui s'est reflétée pour WAGES dans un accroissement du prêt moyen entre 2006 et 2007. En plus, une augmentation de la concurrence de la part des banques, de plus en plus intéressées à servir les segments de la population normalement desservies par les IMFs – offrants des crédits dont le montant peut descendre jusqu'à 2 millions de FCFA, (environ 3,000 €) – peut avoir poussé WAGES vers une cible plus basse.

WAGES ne garde pas de trace de la rétention des clients et d'ailleurs les limites du SIG ne permettent pas de produire les données nécessaires pour monitorer tel indicateur. Par contre, l'institution semble consciente de l'importance de disposer de ce genre d'information pour supporter la prise de décision, surtout considérant le milieu concurrentiel dans lequel elle travaille, et compte combler ce manque par la réalisation systématique d'une **enquête de satisfaction des clients**, à partir de la fin de 2007.

La distribution du portefeuille par secteur n'est pas orientée par une politique définie et, d'après des estimations²⁰ réalisées par le management, montre une **forte concentration du crédit dans les activités commerciales et les services** (environ **87% de l'encours**), alors que seulement une moindre partie finance l'agriculture (10%) et la production/artisanat (3%).

Décembre 2007

Filiale	portefeuille encours total	% de portefeuille encours total	% d'emprunteurs
Lomé*	6,406,729	84.5%	65.7%
Tsévié	541,764	7.1%	10.8%
Sokodé	532,314	7.0%	5.2%
Agbodrafo	104,501	1.4%	18.2%
TOTAL	7,585,308	100%	100%

*Le portefeuille de Lomé inclut l'encours géré par les agences d'Agoè et Adidogomé.

Malgré l'effort de WAGES de répandre ses opérations en dehors de la ville de Lomé, à juin 2007 le portefeuille demeure encore **fortement concentré dans la capitale** (84.5% de l'encours). Par contre, le montant généralement plus élevé des crédits octroyés, comporte que l'agence centrale ne gère que 65.7% des emprunteurs actifs. La partie du portefeuille géré par l'agence d'Agbodrafo a été fortement contaminée par les pratiques frauduleuses (voir chapitre 2) et ne représente que 1.4% du total à décembre 2007, étant constituée par des crédits de très petit montant.

¹⁹ Il faut ici remarquer que le crédit octroyé moyen n'est pas une variable fort significative, étant donné que le calcul inclut à la fois les prêts individuels et de groupe, sans prendre en considération le nombre de membres de chaque groupement.

²⁰ Le SIG ne produit pas ce type d'information.

Qualité du portefeuille

Indicateurs de qualité du portefeuille	Jan-Déc 2005	Jan-Déc 2006	Juil 2006 - Juin 2007	Jan-Déc 2007
PAR 30 consolidé	4.2%	7.2%	14.5%	5.6%
31-90	1.7%	3.6%	6.8%	2.2%
>90	2.5%	3.6%	7.7%	3.4%
Portefeuille restructuré	0.0%	0.9%	0.0%	0.1%
Taux de charges pour provisions	0.2%	0.9%	1.1%	0.3%
Dotations aux provisions/Portefeuille brut	1.1%	1.6%	2.3%	1.0%
Provisions/PAR (> 30 jours)	25.6%	21.9%	15.4%	18.1%
Taux d'abandon de créances	4.5%	1.1%	0.0%	1.6%

Au cours de la période d'analyse, l'évolution de la qualité du portefeuille montre un **empirement progressif, culminé au mois de juin 2007**, où le PAR à 30 jours a enregistré un pic de 14.5% (ayant carrément doublé par rapport au chiffre affiché en fin 2006, 7.2%).

Par contre, au cours du **deuxième semestre 2007, le PAR30 a commencé à redescendre**, jusqu'à enregistrer une valeur de **5.6%** en fin d'année. Cette amélioration est due à une combinaison de facteurs incluant une certaine saisonnalité de la qualité due au fait que les clients voulant obtenir un crédit en fin d'année s'efforcent de rembourser les arriérés. De plus, les efforts de la Commission Nationale²¹ aussi se concentrent à partir de septembre, avec un effet positif aussi sur la partie la plus vieille du portefeuille (PAR90 réduit de 7.7% à 3.4% de juin à décembre 2007).

La mauvaise qualité du portefeuille affichée surtout au cours de l'année est liée en partie à des **faiblesses qui caractérisent le processus de crédit**, notamment l'analyse de la capacité de remboursement des clients et des procédures de suivi assez laxistes. D'autres part, les importantes **défaillances du système de contrôle interne**, qui n'ont pas empêché la production de différents épisodes de fraudes, ont sans doute eu un impact important sur la qualité du portefeuille au cours de 2007. Le cas le plus éclatant est sans doute celui qui a touché le point de service d'Agbodrafo et qui a affecté la totalité de l'encours géré. L'octroi prolongé de crédits fictifs vraisemblablement à partir de 2005, a provoqué une hausse progressive du portefeuille à risque, dont la cause n'a été détectée qu'à la moitié de 2006.

Décembre 2007

Filiale	portefeuille encours total	% de portefeuille encours total	PAR>30 jours	PAR > 30 pesé
Lomé*	6,406,729	84.5%	5.2%	4.4%
Tsévié	541,764	7.1%	12.3%	0.9%
Sokodé	532,314	7.0%	3.1%	0.2%
Agbodrafo	104,501	1.4%	10.3%	0.1%
TOTAL	7,585,308	100%		5.6%

*Le portefeuille de Lomé inclut l'encours géré par les agences d'Agoé et Adidogomé.

D'ailleurs, une analyse plus détaillée de la situation de chaque agence, montre par contre que le problème n'est pas exclusivement lié à l'agence d'Agbodrafo – malgré elle représente la filiale

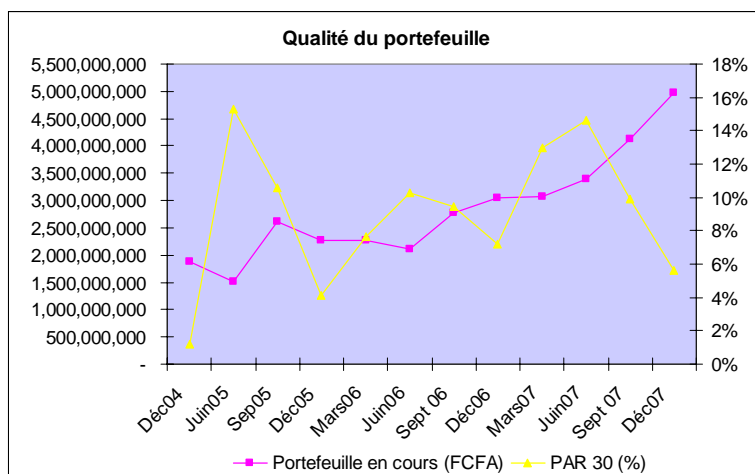
où le problème s'avère être le plus sérieux avec 42%²² de l'encours en retard de plus de 30 jours - mais intéresse, de façon plus ou moins incisive, tous les points de services de WAGES.

Particulièrement élevé demeure le **PAR 30 de Tsévié (28.6% à juin et 12.3% à décembre 2007)**, dont la cause principale semble être le **détournement de remboursement de crédits et de versement de fonds d'épargne** effectués par un agent de crédit de l'agence. La Direction est actuellement en train de mener une enquête approfondie en matière. Dans l'agence de Lomé la situation est meilleure, affichant un PAR 30 de 5.2% à décembre 2007, même si c'était 13% à juin

²¹ WAGES n'a pas fait recours à la Commission pendant un certain temps, à cause d'une réorganisation interne intervenue au sein de la Commission même.

²² Il faut ici remarquer que la mauvaise qualité du portefeuille d'Agbodrafo n'affecte qu'en mesure limitée la qualité globale du portefeuille de l'institution, étant donné la taille réduite de l'encours géré sur le total du portefeuille de WAGES (1.4% à décembre 2007).

2007. Etant donné la portion de l'encours géré, elle a un impact important sur la qualité générale du portefeuille de l'institution. D'ailleurs, il faut ici remarquer que la présence de crédits de gros montant a potentiellement un impact sur la qualité du portefeuille de l'agence.



L'analyse de l'évolution du **PAR30 pendant l'année, montre une cyclicité** qui se concrétise dans une augmentation du portefeuille à risque au cours de l'exercice et une diminution seulement en fin d'année. Cela est dû à l'utilisation des dépôts de garantie pour couvrir les échéances en arriéré ainsi qu'à la radiation des créances jugées irrécouvrables (seulement en fin d'année).

Au cours de la période d'analyse, le **taux d'abandon de créances**, après une valeur assez élevée affichée à décembre 2005 (4.38%), est redescendu en fin 2006 à 1.1%. Cela est en partie dû à la politique adoptée par WAGES de ne pas radier le total de l'encours en retard de plus d'un an affecté par les malversations, dans le but d'encourager davantage le recouvrement de la part des agents de crédit. D'ailleurs, cet effet étant limité, il y a eu une réelle amélioration du ratio d'abandon de créances au cours de la période analysée. En effet, étant donné que la prime de rendement de ces derniers est influencée par le PAR du portefeuille géré (voir chapitre 2), une telle politique vise à maintenir une pression élevée sur les agents de terrain pour le recouvrement des impayés.

Par contre, à décembre 2007, **281 crédits ont été passés en perte** (1.6% du portefeuille moyen), ce qui a contribué davantage à l'amélioration de la qualité de l'encours, s'ajoutant à **une politique de recouvrement apparemment efficace**.

Le SIG ne garde **pas de trace des prêts renégoiés cumulés**. Les données sur les prêts **renégoiés pour chaque année** n'incluent que l'information sur la période (0.14% en 2007), sans enregistrer l'encours cumulé des périodes précédentes dans le total du portefeuille. Le phénomène apparaît de toute façon limité.

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).

Le **ratio de couverture de risque sur PAR 30** demeure **très bas** (15.4% à juin 2007, 18.1% à décembre 2007) sur toute la période d'analyse (sauf que pour 2004, où il est de 56.1%). D'ailleurs il faut remarquer qu'une portion importante du portefeuille est garantie à travers l'épargne obligatoire.

5. Structure financière et ALM

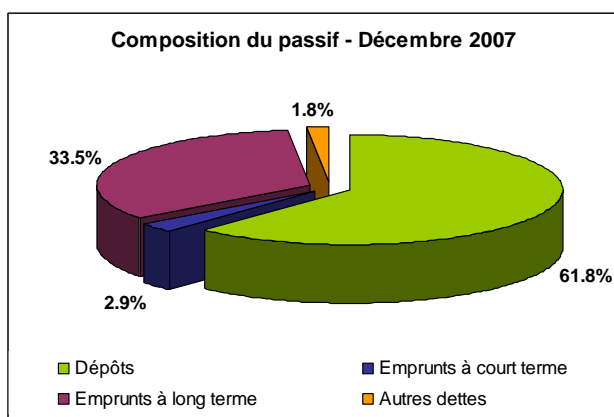
Le ratio dettes/fonds propres est très élevé, autour de 11.5 à décembre 2007, et montre une tendance à la hausse au cours de la période d'analyse (11.5 à décembre 2006, 9 à décembre 2005).

Ce ratio est élevé par rapport aux standards bancaires internationaux et d'autant plus pour une institution relativement petite, se finançant de plus en plus avec l'épargne et avec une exposition significative au risque de crédit (83% de l'actif concentré dans le portefeuille).

Le **taux d'adéquation du capital** (sur total d'actif) est diminué durant la même période, passant de 10% en 2005 à 8%²³ à décembre 2007.

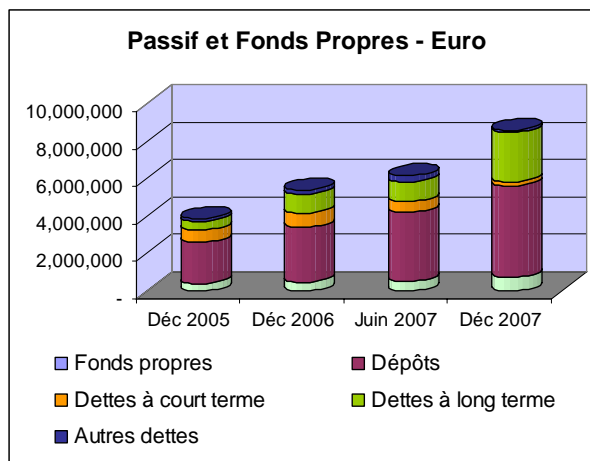
A ce propos, il faut remarquer que la nouvelle loi PARMEC en cours d'approbation devrait être plus alignée aux standards internationaux de réglementation basée sur le risque et, par conséquent, devrait inclure des **ratios de capitalisation minimale** (basée sur l'exposition au risque des postes de l'actif).

Structure du passif et fonds propres



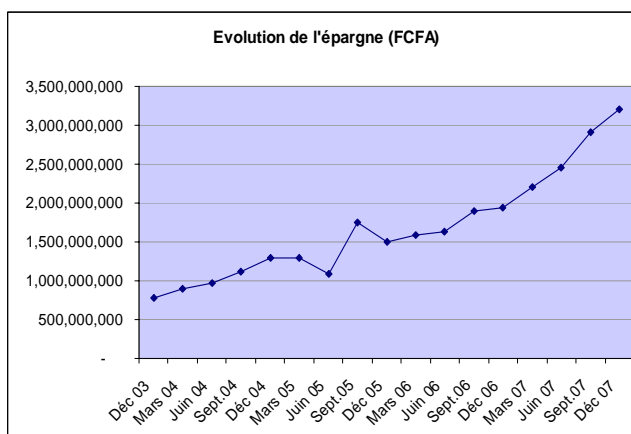
70% est représenté par des **dépôts de garantie sur les prêts**, ce qui contribue à en assurer la stabilité et la croissance (v. graphique²⁶). Après le ralentissement de 2005 (14%), la croissance de l'épargne revient à 34% en 2006 et 56% pendant la période Juillet 2006 – Juin 2007, reflétant la reprise économique dans le pays.

Les dépôts de garantie sont constitués par le tiers des prêts ordinaires (solidaires et individuels) déboursés. Comme on peut le voir, la capacité de mobiliser l'**épargne volontaire** reste **limitée** et voudrait être renforcée par



A décembre 2007, le **passif** de WAGES s'élève à 7.9 millions d'Euro (environ 5.4 milliards de FCFA), dont 61.8% représenté par les dépôts des clients, 33.5% par des emprunts à long terme et 2.9% à court terme, avec une certaine stabilité dans la composition au fil des années.

L'**épargne** continue de représenter la principale source de financement, avec un coût moyen de 2%²⁴ pour la période Juillet 2006 – Juin 2007. Au sein de cette épargne, la partie volontaire est toujours assez limitée²⁵. D'autre part, environ



²³ 8.4% si calculé sur l'actif total – actif liquide.

²⁴ L'intérêt sur les dépôts à vue est payé en fin d'année, quand l'inventaire est fait sur les comptes d'épargne (distinction entre obligatoire et volontaire) et pourrait résulter en un calcul assez approximatif.

²⁵ WAGES ne trace pas systématiquement les comptes de dépôt de façon séparée.

²⁶ Les mouvements de 2005 reflètent clairement les bouleversements politiques connus par le Togo pendant cette année.

l'augmentation de la rémunération des dépôts volontaires²⁷.

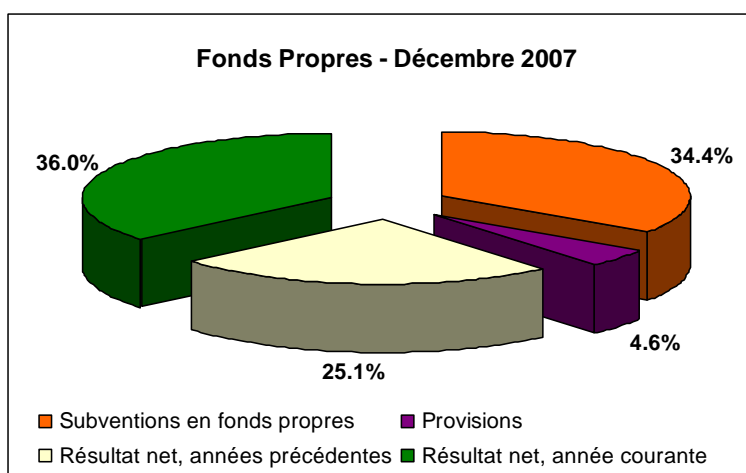
WAGES a développé une **bonne diversification des sources externes de financement**, à côté de l'épargne des clients. Au sein de 26% d'emprunts externes, 92% est constitué par des fonds dénommés en FCFA obtenus par des opérateurs bancaires de la place²⁸, et des investisseurs internationaux (SIDI, Oikocredit et le FENU²⁹). Le reste est constitué par un emprunt d'ADA en Euro, dont WAGES soutient le risque de change (v. infra). Ces fonds se caractérisent presque entièrement par des **conditions commerciales**, y inclus des garanties/nantissements élevés sur les emprunts (v. Annexe 5). Il faut signaler que les relations de WAGES avec les **opérateurs bancaires togolais** se sont significativement renforcées au cours des 2 derniers ans (en 2005 les seuls prêts locaux venaient de la FUCEC).

Avec la seule exception de 2005, WAGES dégage une **croissance** intéressante (entre 40% et 55%) des sources de financement externes au cours de la période d'analyse, témoignant d'un succès à créer des relations au niveau international et domestique, de la confiance du public dans l'institution et, à partir de 2006, d'une progressive stabilisation de la situation économique du pays. Il est d'autant plus intéressant de remarquer que cette croissance a subi une accélération en terme de **sources à long terme** au cours des 2 dernières périodes d'analyse, alors que la croissance des dépôts a repris, dans la période Juillet 2006 – Juin 2007, le niveau d'avant la crise de 2005.

Les **fonds propres** de WAGES à décembre 2007 s'élèvent à 728,000 Euros (478 millions FCFA), avec une significative capitalisation à travers l'accumulation des bénéfices surtout au cours de la dernière période.

Le total des bénéfices cumulés pour l'année 2007 représente 61% environ du total des fonds propres, alors que la souche de capital de donation est 34% (54% à décembre 2006).

A part la capitalisation interne³⁰, aucune capitalisation externe massive n'est encore prévue. Néanmoins, l'actuel **niveau de capitalisation est fortement insuffisant pour garantir une gestion prudentielle et stable, outre que la croissance espérée**. En vue de l'introduction de la **nouvelle loi PARMEC**, cela pourrait aussi impliquer un risque légal. La question doit être urgemment posée et résolue.



Gestion de l'actif et du passif

La **gestion financière de WAGES et le monitoring des risques connectés ont été renforcés** au cours des années, grâce aussi au fait que maintenant le département est entièrement dédié à la gestion comptable et financière. Néanmoins, des **limites importantes** viennent toujours du système de gestion d'information (v. flux de caisse). Bien que l'expertise du personnel ait jusque là comblé ces limites, la croissance et les perspectives de développement de l'institution rendent de plus en plus lourde et inadéquate cette gestion semi manuelle. Les processus de gestion et contrôle en résultent moins efficaces et exposés à un plus grand risque d'erreur ou d'approximation.

²⁷ Il est évident qu'une plus efficace rémunération demanderait aussi la capacité du système d'information de tracer séparément l'épargne volontaire et d'être faite régulièrement.

²⁸ BIA (Banque Internationale pour l'Afrique), UTB (Union Togolaise de Banques), FUCEC, Ecobank.

²⁹ Fonds d'Equipe des Nations Unies, à travers le Guichet Microfinance pour l'Afrique de l'Ouest

³⁰ Cumulation des profits et éventuellement le renforcement des réserves à travers les apports des membres.

En particulier, la **gestion de la trésorerie** est affectée par le manque d'intégration et d'automatisation de la production d'informations. Un **flux de caisse projeté** intégré avec les remboursements attendus du portefeuille n'est pas encore disponible au niveau du système et doit être estimé et contrôlé manuellement (ce qui est fait de façon hebdomadaire), alors que les décisions d'octroi sont faites de façon journalière sur la base de l'effective disponibilité de fonds. Le plan des mouvements des obligations est fait sur base annuelle et l'institution n'a jamais raté d'échéance.

D'après la loi PARMEC en vigueur, WAGES devrait respecter un **ratio de recyclage de l'épargne autour de 80%**. Cela n'est pas toujours suivi, ce qui a été justifié auprès de l'organe superviseur par la spécificité de l'épargne collectée par l'institution, principalement liée au portefeuille en tant que fonds de garantie³¹. **En tant que politique interne, WAGES adopte un ratio de liquidité des dépôts autour de 15%**, qui représente un niveau suffisant, vue aussi la nature obligatoire de la majorité de l'épargne et devrait être monitoré de façon quotidienne par le département de finances. Néanmoins, à décembre 2007 elle est à 8.3%, se maintenant basse pendant les derniers mois de l'année, qui correspondent à la période d'octroi des crédits.

La collecte de l'épargne de WAGES se caractérise par un bon niveau de dispersion, sans qu'il y ait de concentration significative 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'une couverture adéquats, doivent toujours être suffisamment développés.

WAGES ne dispose pas encore d'un **instrument de liquidité** qui puisse lui donner plus de flexibilité dans la gestion d'éventuelles fluctuations dans le portefeuille ou dans les dépôts, mais entend le négocier avec des opérateurs bancaires de la place.

Une analyse et un monitoring systématique de la **structure de maturité** et potentiels décalages d'échéance ne sont pas faits. Néanmoins le risque est réduit étant donné que la majorité de l'épargne est attachée aux prêts en cours et qu'environ 2/3 de l'encours de crédit a une échéance inférieure à l'an. Cette structure montre une exposition à une modification à la baisse du taux d'intérêt sur le portefeuille, poussé par la compétition sur le marché de la microfinance.

Bien qu'un **risque de position de change** existe par la présence d'emprunts en Euro équivalents à 14% des fonds propres à décembre 2007 (en diminution par rapport aux périodes précédentes), ce risque est limité par la substantielle stabilité du FCFA (dévalué 1 fois seulement depuis sa création). Néanmoins, la portée de l'exposition reste significative. D'ailleurs, l'institution tend à présent à préférer d'obtenir des garanties auprès de ses partenaires financiers européens, à utiliser pour recevoir des financements sur le plan local.

³¹ Pour l'instant une certaine tolérance existe à cet égard de la part de la CAS-IMEC.

6. Résultats opérationnels et financiers

Les indicateurs de rentabilité de WAGES montrent en général une flexion au cours de la période 2005 et 2006, avec une reprise plus au moins claire vers les niveaux de 2004 dans la dernière période d'analyse.

En particulier, la rentabilité des fonds propres (ROE)³² s'affiche à **24.4%** au cours de la période **janvier - décembre 2007** (18.4% en 2004, en flexion jusqu'au 3.2% à décembre 2006), alors que la rentabilité de l'actif (ROA) passe de 0.5% en

2006 à 3.4% en 2007 (1.4% en 2005). Sur la même période le ratio de viabilité opérationnelle (OSS) passe de 109.3% en 2006 à 119.5% en 2007 (120.5% en 2004).

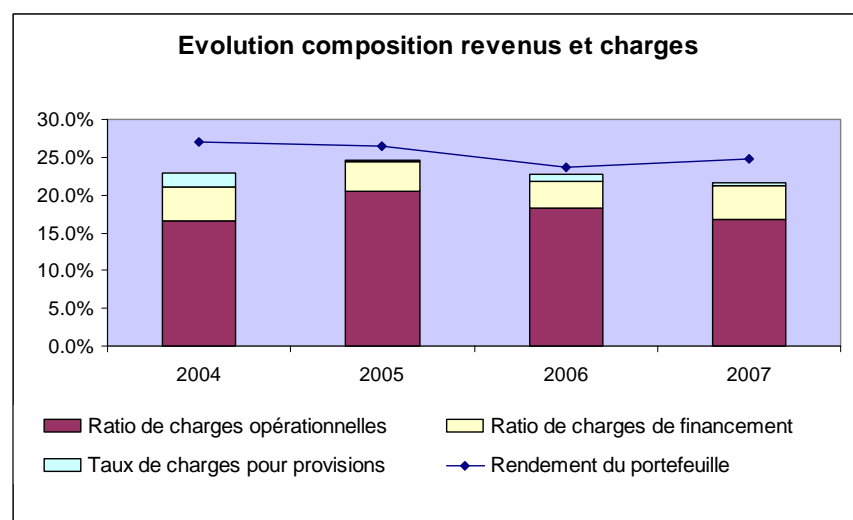
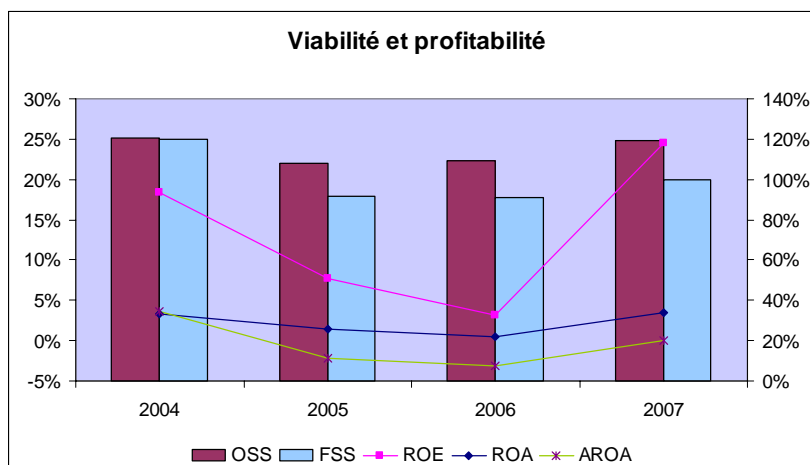
Les fluctuations de la période reflètent d'un côté les dynamiques de l'économie togolaise, qui a souffert des effets de la crise politique de 2005, combinant, d'autre part, différents effets sur la performance de WAGES au cours des années 2005 et 2006, surtout en terme de qualité du portefeuille (en 2005 les charges opérationnelles sont affectées par un fort abandon de créances non couvertes par provision).

D'ailleurs, les **ratios ajustés** sont principalement influencés par l'ajustement pour dotation aux provisions, qui a engendré une diminution du résultat net au cours des dernières périodes d'analyse, suite à l'**empirement de la qualité du portefeuille**. L'autosuffisance financière (FSS) est de **100%** en 2007, contre le 117% de décembre 2004. Il faut dire sur cela que la **fluctuation infra-annuelle de la qualité du portefeuille** (v. chapitre 4) a nécessairement un impact sur la performance ajustée de l'institution, dont une amélioration est attendue en fin d'année par rapport aux périodes intermédiaires. Il est aussi important de remarquer que **la grande majorité des prêts est couverte au moins par un tiers d'épargne obligatoire**, ce qui n'est pas pris en compte par les indicateurs ajustés.

L'analyse de la rentabilité de WAGES au cours de la période d'analyse montre que le

rendement du portefeuille a été assez stable, 26.4% en 2005, 24.8% en 2007. Bien que une certaine flexion en 2006 pourrait être liée à la qualité du portefeuille; les **cas de fraude dévoilés**, graves aussi au niveau de culture institutionnelle, pourraient avoir impacté sur cette tendance.

La capacité de l'institution de maintenir la performance de son portefeuille devient essentielle afin de garantir un rendement de portefeuille adéquat à soutenir la structure



³² Combiné à une croissance du ratio dettes/capital au cours des années d'analyse.

de coûts de l'institution et une marge suffisante à balancer les effets de l'**introduction du taux d'intérêt dégressif**³³ et de la montée de la compétition.

Le taux des **charges opérationnelles** pour la période janvier - décembre 2007 est de 16.8% (sur l'encours de portefeuille), revenu au niveau de 2004. La hausse connue en 2005 et 2006 (20% et 18.4% respectivement) peut être attribuée à différents facteurs, incluant les **pertes directes sur le portefeuille radié**, l'**augmentation du coût du personnel**³⁴, etc., combinés au **ralentissement de la croissance du portefeuille**.

Pour ce qui concerne l'évolution des principaux autres composants des revenus et des charges, elle apparaît plus constante au cours des 3 dernières années, avec un ratio de **charges de financement** de 4.4% en 2007 (3.5% en 2006, 4% en 2005), maintenu bas, et en légère baisse, par le financement à travers l'épargne et l'effective diminution de sa rémunération (1.5% en 2006 contre 4% en 2004). Les charges de provision demeurent basses et insuffisantes pour couvrir le risque de crédit supporté par WAGES, considérant la qualité de portefeuille de l'institution.

La **productivité par agent de crédit** est de **199 emprunteurs par agent**, avec une augmentation dont le niveau paraît adéquat pour une institution à méthodologie mixte solidaire/individuelle. Néanmoins, l'augmentation de productivité est confirmée par le montant géré par agent signal aussi du changement de méthodologie. Cela se reflète aussi dans la diminution du coût par prêt octroyé.

Une **allocation du personnel** assez constante et basse doit être vue comme indicateur de la provision de la part de l'institution d'autres services (épargne et épargne tontine) plutôt que d'une structure lourde de back-office. En effet, en incluant aussi les agents dédiés à l'épargne tontine (sans compter les caissiers), le taux d'allocation du personnel résulterait autour de 59.2%.

Indicateurs financiers (Euro)	Jan-Déc 2005	Jan-Déc 2006	Juil 2006 - Juin 2007	Jan-Déc 2007
Taux de charges opérationnelles (portefeuille moyen brut)	20.4%	18.4%	16.6%	16.8%
Taux d'allocation du personnel	37.2%	35.2%	38.4%	38.7%
Productivité de l'agent de crédit (emprunteurs**)	133	167	289	199
Productivité de l'agent de crédit (montant)	72,945	87,730	156,709	124,349
Productivité du personnel (emprunteurs**)	80	100	861,898	111
Coût par prêt octroyé	85	68	66	75
Coût par emprunteur	116	90	84	95
Ratio de charges de financement*	4.0%	3.5%	3.4%	4.4%
Taux de charges pour provisions	0.2%	0.9%	1.1%	0.3%
Rendement du portefeuille (brut)	26.4%	23.7%	24.8%	24.8%

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

** estimé sur la base du nombre des membres des groupes

Afin de garantir une marge suffisante à **renforcer sa profitabilité et capitalisation**, WAGES devra adresser les questions de **gestion et monitoring du portefeuille**. Cela est important dans un **contexte de plus en plus compétitif** qui risque de mettre **sous pression** ultérieure le **rendement du portefeuille**. Dans ce contexte, l'optimisation de l'efficacité et le contrôle des **charges opérationnelles** résultent centraux aussi.

Une consolidation de la profitabilité de WAGES devra aussi impacter positivement sur la **capacité de capitalisation** de l'institution, qui résulte un aspect critique de sa stabilité et croissance.

³³ Qui devrait porter le taux effectif de 30% à 24%.

³⁴ Due au déblocage du gèle salarial imposé dans la période 2001-2004 pour limiter les coûts.

7. Objectifs stratégiques et besoins financiers

En début 2007, WAGES s'est dotée, à l'aide d'un consultant externe de CIDR, d'un **plan d'affaires pour la période 2007-2012**, qui, suite à un bref diagnostic de l'institution, développe les différents axes stratégiques qui guideront l'évolution de WAGES dans les 5 années à venir. Des **projections financières** quinquennales ont été produites et une **analyse de sensibilité** selon différents paramètres a été réalisée. L'analyse de sensibilité mesure les effets de la variation d'un certain nombre de variables, telles que le taux d'intérêts, la qualité du portefeuille, la croissance de l'activité et la productivité des agents de crédit sur les performances de l'institution. D'ailleurs, WAGES manque toujours d'une complète autonomie en matière de planification stratégique, bien que une expertise financière ait été développée au sein de l'institution.

Le plan d'affaires prévoit qu'au cours des deux premières années WAGES concentre les efforts sur le renforcement de l'organisation interne, à travers l'**amélioration du SIG** et par la **consolidation du système de contrôle interne**. Une révision générale de la méthodologie d'octroi et de suivi des crédits, ainsi que du processus d'encadrement des agents de crédit est également prévue.

Projections financières	Décembre 2007- Réalisé	Décembre 2007	Décembre 2008	Décembre 2009	Décembre 2010	Décembre 2011
Encours de crédit net (FCFA)	4,925,115,135	3,663,176,524	5,004,828,332	6,554,574,041	8,495,722,849	10,765,061,415
Croissance annuelle du portefeuille	55.0%	22.0%	36.6%	31.0%	29.6%	26.7%
Résultat net d'exploitation	172,034,793	96,167,186	220,812,408	395,860,644	619,286,610	893,277,112
Fonds propres	477,941,388	626,695,428	847,507,836	1,243,368,480	1,862,655,090	2,755,932,201
Dépôts d'épargne	3,207,484,556	2,224,904,272	2,492,577,452	3,159,838,295	4,125,529,894	5,086,641,775
Ratio de charges d'exploitation	16.8%	16.3%	15.2%	13.6%	12.5%	11.9%
Productivité de l'agent de crédit	199	195	307	368	330	341

Les projections financières ont été réalisées à l'aide de l'application Excel Microfin 4, couvrant la période 2007 à 2011. Les agences sont traitées en mode consolidé, séparément du siège.

Les hypothèses retenues par WAGES se basent sur une approche définie «volontariste», où une prévision de **croissance soutenue du portefeuille** (encours multiplié par 3 en 4 ans) s'associe à une bonne qualité du portefeuille et à une **bonne maîtrise des charges d'exploitation** (le ratio de charges d'exploitation devrait passer de 16.3% en 2007 à 11.9% en 2011). L'hypothèse liée à la croissance de l'activité de crédit paraît assez réaliste, étant donné les taux de croissance affichés au cours des dernières années (35% en 2006), mais pourrait être fortement entravée si l'institution ne parvient pas à maîtriser les risques liés au crédit. Par contre, quelques doutes peuvent affleurer sur la réelle faisabilité d'une réduction des charges d'exploitation, qui paraît peu compatible avec l'expansion planifiée de l'activité de crédit (qui prévoit, entre autres, l'ouverture de nouvelles agences). Selon la stratégie, la composition du portefeuille par typologie de crédit ne subira pas de changements, ni une modification à la hausse du crédit moyen octroyé est prévue.

Au cours des années à venir WAGES entend également **élargir son réseau d'opération**, à travers la création de 6 nouveaux points de services en milieu rural dans la Région Centrale, grâce à l'appui financier de CIDR³⁵. De surcroît, de **nouveaux services** seront introduits, à savoir : le transfert d'argent (WAGES est en phase de négociation avec Western Union), le crédit aux fonctionnaires, la domiciliation de salaire et le crédit sur tontine. De nouveaux produits d'épargne sont à l'étude de la Direction, en vue d'un **renforcement général de l'épargne en tant que ressource de financement**.

Besoins financiers

D'après les prévisions de la Direction, les besoins financiers de WAGES pour l'année 2008 remontent à **1.5 milliards** de FCFA (2.2 millions €), qui seront satisfaits à travers des financements de banques locales, d'investisseurs sociaux, ainsi que par la mobilisation de

³⁵ Dans le cadre de ce projet, dont la première phase (budget pour l'implantation des bureaux) a déjà été réalisée, CIDR devrait financer la création des structures, aussi bien que le portefeuille de crédit.

l'épargne. En particulier, localement WAGES est en phase de négociation avec des structures avec qui elle entretient de bonnes relations depuis déjà quelques années, à savoir **Ecobank**, **Banque Internationale pour l'Afrique au Togo (BIA)** et **Union Togolaise de Banque (UTB)**, qui sont censées apporter la plupart des ressources (environ 500 millions de FCFA chacune).

Notamment l'institution entend rembourser par anticipation le prêt encours chez UTB (200 millions de FCFA), pour obtenir un nouveau crédit de montant supérieur.

Au niveau international, WAGES a déjà négocié un financement sous forme de garantie internationale avec SIDI et des discussions sont en cours avec Etimos et Alterfin.

8. Détails des facteurs de risque

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

DOMAINE	Facteurs de risque	Relevance*	Principales mesures adoptées et/ou à adopter dans la courte période	Observations
<i>Environnement externe</i>	<i>Compétition croissante</i>	Moyen	Diminution du taux d'intérêt, effort pour diversifier les produits et les services offerts, renforcement de la communication et du marketing	-
	<i>Incertitude liée au cadre réglementaire</i>	Moyen-bas	-	La nouvelle loi PARMEC devrait être en vigueur dans les mois à venir.
	<i>Croissance économique ralentie</i>	Bas	-	Potentiel ralentissement des activités des clients de WAGES
<i>Gouvernance, management et opérations</i>	<i>Faiblesses dans le système de gouvernance</i>	Moyen	Présence de personnes ressources dans la composition du CA, ayant une formation spécifique.	L'expertise limitée en matière de microfinance peut impacter sur la capacité de contrôle et direction du CA, risquant de créer un certain déséquilibre entre le poids du management et du CA. Présence du contrôle interne au sein du CA, ne garantissant pas l'indépendance du rôle.
	<i>Manque de flexibilité et de stabilité du SIG</i>	Moyen-haut	L'Institution envisage dans le court terme l'adoption d'un nouveau logiciel. L'Institution a amélioré sa capacité d'exploiter l'actuel logiciel.	Le SIG actuel ralentit et limite la production de l'information. Le traitement manuel de beaucoup de données se rend nécessaire, au niveau du rapprochement et de la consolidation. Cela produit un alourdissement dans le processus ce qui est d'autant plus grave considérant la croissance de l'Institution. Ces faiblesses risquent de continuer d'avoir un effet sur la capacité d'analyse de gestion et prise des décisions de l'Institution.
	<i>Faiblesses dans l'environnement de contrôle interne et dans la mise en place des contrôles</i>	Haut	L'effectif du département contrôle interne a été augmenté, avec une planification plus intense des visites de terrain. Effort pour renforcer le suivi du respect des procédures.	Plusieurs cas de fraude se sont vérifiés dans les dernières années. L'environnement et les systèmes de contrôle ne résultent pas toujours efficaces. Les procédures de contrôle ne sont pas systématiquement appliquées. Les contrôles de terrain de la part du département d'audit ont jusque là été limités surtout au niveau du portefeuille.
	<i>Risque de manipulation de la liquidité</i>	Moyen	Augmentation des contrôles attendue.	-
	<i>Dépassement systématique des limites de liquidité dans l'agence de Lomé</i>	Moyen-bas	-	Lié à la croissance du volume des transactions.

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

DOMAINE	Facteurs de risque	Relevance*	Principales mesures adoptées et/ou à adopter dans la courte période	Observations
<i>Produits financiers et qualité de l'actif</i>	<i>Manque de formalisation dans l'analyse de la capacité de remboursement des clients</i>	Moyen	Graduel renforcement bien que pas totalement formalisé des crédits de gros montant.	Potentielle insuffisance dans l'évaluation des garanties
	<i>Insuffisances dans le suivi du portefeuille</i>	Moyen-haut	Le renforcement des contrôles hiérarchiques et d'audit sur le terrain devrait permettre d'améliorer le niveau d'application des procédures	Les procédures de suivi du portefeuille ne sont pas toujours appliquées et leur qualité résulte parfois insatisfaisante.
	<i>Pauvre qualité du portefeuille</i>	Moyen	Intensification de l'effort de recouvrement en fin d'années.	La qualité du portefeuille a été affectée par des épisodes de malversation. La qualité du portefeuille a été également touchée par la Faiblesse dans l'analyse et suivi des crédits.
	<i>Manque de traçage de la rétention des clients</i>	Moyen-bas	-	Limité par les capacités du SIG mais résulte d'autant plus important avec l'augmentation de la concurrence.
	<i>Faible couverture du risque de portefeuille</i>	Moyen-bas	Au moins un tiers du portefeuille est couvert par l'épargne obligatoire	-
<i>Structure et gestion financières</i>	<i>Faible adéquation du capital</i>	Haut	Graduelle capitalisation garantie par le résultat mis à réserve	Pas encore de décision sur une capitalisation plus massive.
	<i>Manque d'optimisation de la trésorerie</i>	Moyen-bas	-	Du aux limites du SIG il est impossible d'obtenir une planification des remboursements attendus
	<i>Risques liés à la gestion de l'épargne et de la couverture de liquidité</i>	Moyen	Ratio de liquidité sur les dépôts est monitoré systématiquement	A décembre 2007 le minimum de 15% n'est pas respecté. Risques en cas de retraits concentrés
<i>Objectifs stratégiques et évolutions futures</i>	<i>Manque d'autonomie dans la rédaction du plan d'affaires et des projections financières</i>	Moyen	-	Une expertise financière a été développée au sein de l'institution

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

Annexe 1 – Etats financiers

WAGES				
Bilan (Euro)	Déc 2005	Déc 2006	Juin 2007	Déc 2007
ACTIF				
<i>Caisse et banques</i>	200,179	618,905	673,207	404,043
<i>Investissements financiers à court terme</i>	-	152,448	152,448	381,121
<i>Portefeuille encours net</i>	3,391,499	4,576,528	5,054,795	7,508,255
<i>Portefeuille encours brut</i>	3,428,410	4,649,673	5,171,388	7,585,308
<i>Portefeuille performant</i>	3,343,462	4,442,238	4,616,502	7,329,040
<i>PAR 30</i>	84,948	207,435	554,886	256,268
<i>(Provisions cumulées)</i>	36,911	73,145	116,593	77,053
<i>Intérêts comptabilisés d'avance</i>	47,601	-	-	-
<i>Autres actifs à court terme</i>	126,418	54,038	82,714	94,585
Total de l'actif à court terme	3,765,696	5,401,918	5,963,164	8,388,004
<i>Investissement financier à long terme</i>	188,194	176,836	391,499	391,158
<i>Immobilisations nettes</i>	245,561	234,763	250,533	299,837
<i>Autres actifs à long terme</i>	-	-	-	-
Total de l'actif à long terme	433,755	411,599	642,032	690,995
Actif total	4,199,451	5,813,517	6,605,196	9,078,999
PASSIF ET FONDS PROPRES				
PASSIF				
<i>Dépôts à vue</i>	2,198,092	2,941,799	3,720,700	4,889,756
<i>Dépôts à court terme</i>	-	-	-	-
<i>Emprunts à court terme</i>	648,308	781,771	576,551	228,672
<i>Autre passif à court terme</i>	133,710	250,088	319,757	137,093
Total passif à court terme	2,980,109	3,973,658	4,617,007	5,255,522
<i>Dépôts à long terme</i>	-	-	-	-
<i>Emprunts à long terme</i>	475,151	992,153	1,045,480	2,646,630
<i>Autre passif à long terme</i>	320,039	376,865	426,120	443,281
<i>Fonds affectés</i>	5,509	4,493	4,497	4,953
Total passif à long terme	800,700	1,373,510	1,476,098	3,094,864
Passif total	3,780,809	5,347,168	6,093,105	8,350,386
FONDS PROPRES				
<i>Capital d'apport</i>	-	-	-	-
<i>Donations</i>	250,452	250,452	250,452	250,452
<i>Quasi-capital</i>	-	-	-	-
<i>Provisions</i>	33,211	33,211	33,211	33,211
<i>Résultat total mis à réserve</i>	134,980	182,687	228,429	444,951
<i>Résultat mis à réserve - années précédentes</i>	49,517	134,980	77,894	182,687
<i>Résultat mis à réserve - année courante</i>	85,463	47,707	150,535	262,264
<i>Autres comptes de capital</i>	-	-	-	-
Fonds propres totaux	418,642	466,349	512,091	728,614
Total passif et fonds propres	4,199,451	5,813,517	6,605,196	9,078,999

WAGES				
Compte de résultats (Euro)	Jan-Déc 2005	Jan-Déc 2006	Juil 2006 - Juin 2007	Jan-Déc 2007
<i>Intérêts et commissions sur portefeuille</i>	819,738	902,262	1,088,525	1,406,008
<i>Intérêts sur investissements</i>		1,764		1,536
<i>Autres revenus de services financiers</i>	13,093	27,045	9,163	30,125
A) Revenu financier	832,831	931,071	1,097,688	1,437,668
<i>Intérêts payés sur emprunts</i>	78,453	99,211	92,764	172,151
<i>Intérêts payés sur dépôts</i>	46,497	34,306	56,800	78,556
<i>Intérêts payés sur hypothèque</i>	-	-	-	-
<i>Autres dépenses financières</i>	28,727	13,399	15,300	17,454
<i>Ajustement pour inflation</i>	-	-	-	-
B) Charges financières totales	153,677	146,915	164,864	268,162
Marge financière brute (A - B)	679,154	784,156	932,824	1,169,507
<i>Dotation aux provisions</i>	6,188	32,662	46,777	19,489
Marge financière nette	672,966	751,494	886,048	1,150,018
<i>Autre revenus opérationnels</i>	22,840	29,386	29,923	43,818
<i>Charges de personnel</i>	243,779	276,877	302,011	349,764
<i>Charges administratives</i>	391,058	422,497	426,606	601,569
C) Charges opérationnelles totales	634,837	699,375	728,617	951,333
Revenu opérationnel net	60,969	81,505	187,354	242,502
<i>Revenus extraordinaires</i>	-	-	-	2,171
<i>Charges extraordinaires</i>	6,427	57,561	60,471	4,619
Résultat net avant donations et impôts	54,541	23,944	126,883	240,054
<i>Impôts</i>	-	111	221	143
Résultat net avant donations	54,541	23,834	126,662	239,911
<i>Donations</i>	14,246	-	-	-
<i>Revenus non opérationnels</i>	16,676	23,873	23,873	23,198
<i>Charges non opérationnelles</i>	-	-	-	-
Revenu net	85,463	47,707	150,535	263,109

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 2005 et 2006 sont basés sur les états financiers audités, alors que ceux de juin 2007 sont basés sur les **états financiers internes** 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 nature³⁶ et prêts subsidiés³⁷)
- les provisions sont calculées avec une formule standard³⁸
- ajustement à l'inflation³⁹
- ajustement aux radiations

Ajustements (Euro)	Jan-Déc 2005	Jan-Déc 2006	Juil 2006 - Juin 2007	Jan-Déc 2007
Ajustement pour intérêts comptabilisés sur crédits non performants	-	-	-	-
Ajustements pour crédits à taux subventionné	-	-	-	-
- Taux d'intérêt utilisé (devise nationale)	3.0%	3.1%	3.2%	3.2%
- Taux d'intérêt utilisé (devise étrangère)	5.3%	6.4%	7.0%	7.4%
Ajustement pour inflation	23,163	7,498	2,762	766
- Taux d'inflation utilisé	6.8%	2.2%	0.8%	0.2%
Ajustement pour dotations aux provisions pour créances douteuses	115,319	171,114	326,065	240,363
Variation totale du revenu net	138,482	178,611	328,828	241,130

Les principaux ajustements sur les résultats de WAGES dépendent de l'insuffisance des provisions pour créances douteuses. Combinée avec les normes assez souples de la loi PARMEC, l'augmentation du PAR au cours des années résulte en un effet de plus en plus lourd.

A ce propos, il faut souligner que la fluctuation infra-annuelle de la qualité du portefeuille est en partie responsable du lourd ajustement pour la période juillet 2006 – juin 2007.

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.

³⁶ Les subventions en nature sont estimées et ajoutées aux charges d'exploitation.

³⁷ 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%.

³⁸ 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%			

³⁹ Calculés sur la base de la variation des prix à la consommation, reportée par le FMI-IFS

Annexe 3 – Ratios financiers

WAGES (Euro)

	Jan-Déc 2005	Jan-Déc 2006	Juil 2006 - Juin 2007	Jan-Déc 2007
RENTABILITE				
Rendement de fonds propres (ROE)	7.7%	3.2%	15.4%	24.5%
Rendement de fonds propres ajusté (AROE)	-26.4%	-51.7%	-121.9%	-0.3%
Rendement de l'actif (ROA)	1.4%	0.5%	2.3%	3.4%
Rendement de l'actif ajusté (AROA)	-2.2%	-3.2%	-3.9%	0.0%
Autosuffisance opérationnelle (OSS)	107.7%	109.3%	119.9%	119.6%
Autosuffisance financière (FSS)	91.7%	90.8%	88.9%	100.1%
Marge bénéficiaire	7.1%	8.5%	16.6%	16.4%
QUALITE DU PORTEFEUILLE				
PAR 30	4.2%	7.2%	14.5%	5.6%
Taux de retard (>1 jour)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Portefeuille restructuré	0.00%	0.90%	0.00%	0.14%
Taux de charges pour provisions	0.2%	0.9%	1.1%	0.3%
Ratio de provision pour créances douteuses	1.1%	1.6%	2.3%	1.0%
Ratio de couverture du risque (30 jours)	25.6%	21.9%	15.4%	18.1%
Taux de radiation	4.5%	1.1%	0.0%	1.6%
Taux de radiation ajusté	4.4%	1.0%	0.0%	1.5%
EFFICIENCE ET PRODUCTIVITE				
Taux de distribution du personnel	37.2%	35.2%	38.4%	38.7%
Productivité par agent de crédit (emprunteurs)	133	167	289	199
Productivité par agent de crédit (montant)	72,945	87,730	156,709	124,349
Productivité du personnel (emprunteurs)	80	100	111	118
Productivité du personnel (montant)	43,954	52,837	60,132	73,644
Productivité par filiale (montant)	857,103	1,162,418	861,898	1,264,218
Ratio de charges opérationnelles (portefeuille brut moyen)	20.4%	18.4%	16.6%	16.8%
Taux de charges opérationnelles (sur actif)	16.8%	14.9%	13.2%	13.6%
Coût par crédit octroyé	85	68	66	75
Coût par emprunteur	116	90	84	95
Ratio de charges du personnel (portefeuille brut moyen)	7.8%	7.3%	6.9%	6.2%
GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF				
Rendement du portefeuille (brut)	26.4%	23.7%	24.8%	24.8%
Ratio de charges de financement*	4.0%	3.5%	3.4%	4.4%
Ratio de charges financières*	4.1%	3.5%	3.3%	4.3%
Dotation aux provisions pour inflation ajustée (sur portefeuille brut moyen)	0.7%	0.2%	0.1%	0.0%
Ratio de liquidité générale	1.22	1.26	0.99	0.78
Liquidité sur actif total	4.8%	10.6%	10.2%	4.5%
Ratio dettes/capital	9.0	11.5	11.9	11.5
Multiplicateur des fonds propres	10.0	12.5	12.9	12.5
Ratio d'adéquation du capital	10.0%	8.0%	7.8%	8.0%

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

PORTEE

<i>Crédit moyen octroyé</i>	832	776	840	908
<i>Crédit moyen encours</i>	1,205	1,097	1,070	1,168
<i>Crédit moyen octroyé sur PIB par habitant</i>	274.8%	245.7%	276.0%	276.0%
<i>Crédit moyen encours sur PIB par habitant</i>	381.5%	347.4%	355.0%	355.1%
<i>Pourcentage de femmes parmi les emprunteurs actifs</i>	80.0%	82.0%	78.0%	80.0%

CROISSANCE (montant en devise nationale)

<i>Croissance du portefeuille brut</i>	19.4%	35.6%	62.1%	63.1%
<i>Croissance des emprunteurs actifs</i>	44.9%	40.9%	23.6%	37.9%
<i>Croissance des crédits actifs</i>	45.1%	48.9%	50.4%	53.2%
<i>Croissance de l'actif total</i>	21.9%	38.4%	53.5%	56.2%
<i>Croissance du personnel</i>	4.0%	12.8%	4.9%	17.0%
<i>Croissance des ressources de financement</i>	20.3%	42.0%	59.0%	64.7%
<i>Croissance des charges opérationnelles*</i>	62.9%	10.2%	4.2%	4.2%
<i>Croissance des fonds propres</i>	25.7%	11.4%	41.9%	56.2%

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
Portée	Montant moyen des prêts déboursés	Montant octroyé dans la période / nombre de prêts octroyés
	Taille moyenne du prêt octroyé sur le PNB par habitant	Taille moyenne du prêt octroyé/PNB par habitant

D'autres définitions :

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

Charges d'exploitation: Charges de personnel + Charges administratives

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

Renégociation des prêts délinquants: prêts rééchelonnés (extension de la durée du prêt ou bien assouplissement de l'échéancier des 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.

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 est de 120 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 juin 2007 l'encours de crédit pour prêts internes est de 86,632,171 FCFA (132,071 €), sans délinquance.

Dettes

A Décembre 2007, WAGES a les emprunts suivants en cours, pour une valeur de 1,9 milliards de FCFA (2,9 millions d'Euro):

Décembre 2007

Etat des emprunts à payer					
Source	Devise à payer	Capital restant dû	Capital restant dû (Euro) à court terme	Capital restant dû (Euro) à long terme	Type de contrat et garantie
UTB	FCFA	1,067,143	304,901	762,230	Cautions financières de l'UTB de 250 millions de FCFA.
BIA	FCFA	286,686	228,669	58,017	Nantissement des créances saines de WAGES à hauteur 227 millions et caution FIG de 130 millions de FCFA
ADA	Euro	100,000	-	100,000	Néant
ECOBANK	FCFA	239,716	239,716	-	Cautions bancaires de ECOBANK de 145 millions de FCFA. Nantissement des créances saines à hauteur de 130%
PARESOC	FCFA	7,470	-	7,470	Néant
OIKOCREDIT	FCFA	228,669	-	228,669	Hypothèque légale de premier rang sur les avoirs immobiliers présent et futurs. Nantissement des créances saines à hauteur de 140%
FUCEC	FCFA	762,244	-	762,244	Cautions financières de 100 millions de FCFA
PASNAM	FCFA	182,935	-	182,935	Délégation simple de 1er rang du portefeuille de qualité A à hauteur de 120%
TOTAL		2,875,303	773,286	2,101,565	

Décembre 2007

Caractéristiques des financements reçus						
Source	Montant originel (Euro)	Date d'octroi	Date d'échéance	Remboursement du capital	Remboursement des intérêts	Taux d'intérêt
UTB	1,067,143	septembre 2006 + décembre 2007	décembre 2007 + novembre 2009	unique	mensuel	9,5% dégressif + TAF 10%
BIA	533,561	juillet 2005 + novembre 2007	juin 2008 + février 2008	mensuel + paiement unique en fin	mensuel	10% dégressif + TAF 10%
ADA	150,000	août 2004	août 2008	annuel	trimestriel	8% dégressif
ECOBANK	457,338	octobre 2006	octobre 2008	semestriel	semestriel	9% dégressif + TAF 10%
PARESOC	22,410	décembre 2002	février 2009	trimestriel	trimestriel	6% dégressif
OIKOCREDIT	228,669	janvier 2007	février 2009	semestriel	semestriel	10,75% dégressif
FUCEC	762,244	juin 2007 + septembre 2007	juillet 2009	mensuel après période de différé	mensuel	9% dégressif
PASNAM	182,935	septembre 2007	janvier 2009	semestriel	semestriel	7% dégressif

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 :

Donations reçues (Euro)			
Année	Montant	Destination	Source
2004	18,035	Subvention directe pour charges d'exploitation	PUFS
Sous total	18,035		
2005	25,307	Investissements	FENU
	12,722	Subvention directe pour charges d'exploitation	FENU
	1,525	Subvention directe pour charges d'exploitation	FENU
Sous total	39,554		
2007	4,451	Investissements	Union Européenne
Sous total	4,451		
TOTAL	62,040		

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 + ou -, ce qui implique une légère variation positive ou négative par rapport à la note principale.