

## GIRAFE

### Rating

A+	<b>Bon</b> Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.
A	
A-	
B+	
B	
<b>B-</b>	
C+	
C	
C-	
D	
E	

### Tendance

<b>Positive</b>	<b>Positive</b> Les chantiers pertinents ont été initiés par l'institution mais d'importantes incertitudes subsistent du fait de son environnement.
Stable	
<b>Incertaine</b>	
Négative	

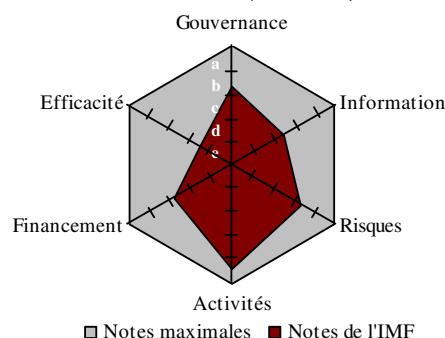
### Indicateurs de performance

(K EUR, sauf indication contraire)

	déc. 03	Déc. 04	déc. 05
<b>ACTIVITE</b>			
Nombre total d'employés	210	212	211
Total Actif	7 042	5 934	6 512
(M GNF)	18 169	22 750	33 437
Encours de crédit	4 820	4 072	4 275
Encours d'épargne	2 665	2 264	2 343
Nbre d'emprunteurs actifs	110 266	117 556	142 230
Nbre d'épargnants	122 741	132 191	160 988
PAR 31-365	1,6%	1,4%	0,6%
PAR > 365	0,8%	0,2%	0,2%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,1%	0,0%
Ratio de couverture du risque	30,9%	78,8%	157,5%
<b>PERFORMANCE</b>			
ROE	(3,1%)	1,1%	4,0%
Dettes / Fonds propres	91,5%	99,4%	124,1%
ROA	(1,8%)	0,6%	1,9%
Autonomie opérationnelle	93,5%	102,1%	106,5%
Autonomie financière	69,9%	74,7%	72,2%
Rendement du portefeuille	36,7%	40,1%	47,4%
Ratio de ch. d'exploitation	43,5%	39,8%	45,4%
Emprunteurs par employé	525	555	674
Ratio de ch. de fin.	1,5%	1,7%	2,1%
<b>CROISSANCE (en GNF)</b>			
Croissance port. de prêts	33,2%	25,5%	40,6%
Croissance de l'épargne	42,2%	26,2%	38,6%
Croissance de l'actif	19,1%	25,2%	47,0%
<b>CROISSANCE (en E)</b>			
Croissance port. de prêts	33,2%	25,5%	40,6%
Croissance de l'épargne	42,2%	26,2%	38,6%
Croissance de l'actif	19,1%	25,2%	47,0%
<b>Tx de change EUR/ GNF</b>	<b>2 580</b>	<b>3 834</b>	<b>5 135</b>

## Crédit Rural de Guinée (CRG)

Sept. 2006



### Description de l'institution

Le Crédit Rural de Guinée (CRG) a été créé en 1988 avec un financement AFD et l'assistance technique de l'IRAM. Son objectif est de permettre l'accès au crédit à tous les citoyens guinéens, en privilégiant les zones rurales. Le projet s'est transformé en Société Anonyme (SA) en novembre 2001. En 2006, l'actionnariat est composé des caisses locales (40%), des salariés (35%) et des partenaires extérieurs (25% répartis entre l'Etat guinéen, 15%, l'IRAM, 1,8%, et la SIDI, 8,2%). Fin 2005, avec un encours d'épargne de 2,3 M EUR, un portefeuille de 4,2 M EUR et plus de 160 000 membres (140 000 emprunteurs actifs), le CRG est le premier fournisseur de services de microfinance de Guinée et le seul qui ait une portée nationale.

### Résumé du rating

L'IMF obtient la note finale « B- ». Conscient de l'insuffisance de son MIS et de l'importance d'une supervision très rapprochée de son réseau de caisses locales, le CRG a initié les chantiers essentiels et a su faire évoluer son organisation et l'adapter aux défis rencontrés. Un programme d'informatisation sur financement AFD a été initié et devrait se concrétiser en 2007. Des progrès ont été enregistrés sur le plan comptable et financier avec une diminution significative des écarts entre les données consolidées et les niveaux d'encours enregistrés dans les caisses locales, une réduction des délais de production des informations financières et le développement d'outils élaborés de gestion des liquidités. L'institution a atteint en 2004 l'autosuffisance opérationnelle, mais l'autonomie financière est encore loin, le contexte hyper inflationniste de la Guinée venant fortement éroder les fonds propres de l'institution. Les prochaines étapes concernent désormais la définition et la formalisation des stratégies de gestion des risques de taux et de liquidité, les risques opérationnels étant bien identifiés, et une plus grande réactivité des organes de gouvernance face à ces risques environnementaux.

Cette note est octroyée avec une tendance « positive », en ce qui concerne le CRG seul, l'institution ayant fait preuve de sa capacité à évoluer avec la croissance de ses activités et ayant réussi à atteindre l'autonomie opérationnelle, mais « incertaine » en raison de son environnement hyper inflationniste, les stratégies de gestion des risques y étant liés n'étant pas encore suffisamment claires pour pouvoir garantir la réactivité de la structure.

### Planet Rating

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France  
Tél.: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27  
rating@planetrating.com www.planetrating.com

### CRG – Bakari KOULIBALY

BP 3790 Immeuble Sall Marché Niger Conakry.  
Tél. : 224 (11) 41 35 71 Fax : + 224 (11) 41 12 78  
koulibakari@yahoo.fr

Ref:IL011006

## ■ Le Secteur de la Microfinance

Suite à la chute du régime de Sékou Touré en 1984, une réforme du secteur financier et monétaire a été entreprise : dévaluation massive, mise en place d'une nouvelle monnaie en 1985 (abandon du Syli au profit du Nouveau Franc Guinéen - GNF), restructuration du secteur bancaire avec la fermeture de toutes les banques d'Etat et leur remplacement par des banques privées ou mixtes. La liquidation complète du secteur bancaire en 1984-85 a laissé un "vide" en matière de services financiers ruraux, que les banques commerciales ne sont pas en mesure de combler (80% des crédits sont accordés aux grandes entreprises).

Le réseau bancaire guinéen compte sept banques commerciales : la Banque Islamique de Guinée, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Guinée, la Société Générale de Banque en Guinée, l'Union Internationale de Banque en Guinée, la Banque Populaire Maroc Guinéenne, l'International Commercial Bank, Ecobank Guinée. Leur situation de surliquidité pourrait être mise à profit pour financer les IMF, et notamment le CRG, qui constitue la principale institution du pays depuis la faillite du Crédit Mutuel de Guinée en 2001. Bien que des accords entre l'institution et certaines des principales banques (BICIGUI, SGBG, Banque islamique de Guinée, etc.) soient aujourd'hui en cours ou en négociation, leur implication reste limitée.

A la fin des années 80, trois réseaux de microfinance à vocation nationale se sont développés avec l'autorisation de la Banque Centrale, qui visait à couvrir une grande partie du territoire: le Crédit Mutuel de Guinée (CMG, créé en 1988), le Crédit Rural de Guinée (CRG, créé en 1988) et Pride Finance (créé en 1991). Avec la faillite du CMG, le CRG reste la seule IMF reconnue opérant en zone rurale. En septembre 2005, les encours de crédits des quatre plus grosses IMF représentaient l'équivalent de 5,9 millions d'euros, contre 3 millions pour les encours d'épargne.

Principales IMF	Nb associés	Nb caisses	% encours crédit	% encours épargne
CRG SA	160 139	120	71,65	69,27
PRIDE	10 077	14	16,15	-
YETEMali	19 460	13	7,21	30,73
3AE	467	5	4,99	-
<b>TOTAL 7 IMF Agréées</b>	<b>197 016</b>	<b>159</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : BCRG, rapport d'activité 2004, chiffres septembre 2005

Une cellule microfinance a été créée en 1999 au sein de la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG) pour mettre en place un cadre réglementaire et superviser le secteur microfinance. Composée à l'origine de trois

personnes, l'équipe a été renforcée avec le recrutement de deux nouveaux membres en novembre 2004. La cellule est désormais opérationnelle et a été érigée en Direction.

- Un texte de loi a ainsi été rédigé pour finalement entrer en vigueur en novembre 2005. Conçu grâce à l'appui de consultants canadiens (FIRST) sur la base du système réglementaire centrafricain, il prévoit trois types d'institutions de microfinance : les institutions qui collectent l'épargne auprès de leurs membres pour effectuer des opérations de crédit exclusivement au profit de ceux-ci ; les institutions qui collectent l'épargne auprès de tous et l'utilisent pour effectuer des crédits à des tiers ; les institutions qui peuvent accorder des crédits à des tiers sans exercer de collecte d'épargne.
- La Direction de la microfinance exerce aussi un rôle de supervision du secteur. Elle se déplace tous les ans pour effectuer des missions d'évaluation. Elle reste cependant compréhensive en cas d'entorse à la loi, qui est encore trop récente pour être l'objet d'une application stricte.

## ■ Environnement politique et économique

En dépit d'un potentiel minier (un tiers des réserves mondiales de bauxite, fer, or, diamants), hydroélectrique et agricole important, l'économie demeure marquée par une stagnation accompagnée de fortes pressions inflationnistes. Des infrastructures insuffisantes et le climat politique et social rendent les perspectives incertaines. En effet, la valorisation de ces richesses et leurs retombées positives pour la croissance et la réduction de la pauvreté nécessitent des réformes structurelles. Or, les interrogations concernant la succession éventuelle du Président Conté, et la marge de manœuvre réduite du gouvernement, sont sources d'incertitudes quant à leur mise en œuvre sur le long terme. De ce fait, le redressement des finances publiques, marquées par une dette importante, reste donc compromis, de même que la prolongation des accords avec le FMI et la perspective d'une annulation de la dette extérieure. Or, cette dette est lourde et son paiement s'est souvent effectué d'une manière irrégulière. Par ailleurs, alors que la situation politique interne demeure fragile, l'environnement régional (Libéria, Sierra Leone, Côte d'Ivoire), toujours extrêmement instable, représente un facteur supplémentaire de risques avec les déplacements de population et la contrebande qu'il génère (armes, cacao de Côte d'Ivoire, entre autres).

Classé au 156<sup>ème</sup> rang mondial sur 177 selon l'indice de Développement Humain du PNUD<sup>1</sup>, la Guinée a une population estimée à 9 millions d'habitants, dont plus de 40% vivent en dessous du seuil de pauvreté. La croissance

<sup>1</sup> Programme des Nations Unies pour le Développement 2005

de la population est en moyenne de 2,7% par an et l'espérance de vie à la naissance de 53,7 ans.

### Notation Pays Coface : D

Environnement économique et politique du pays présentant un risque très élevé qui aggravera des comportements de paiement généralement exécrables.

en millions USD	2 002	2 003	2 004	2005(e)	2006(p)
Croissance économique (%)	4,2	1,2	2,7	2	2
Inflation (%)	3	12,9	17,5	35	30
Solde public/PIB (%)	-6,2	-8,8	-5,9	-1,7	-1,5
Exportations	709	727	733	774	847
Importations	596	578	569	577	647
Balance commerciale	112	148	164	198	199
Balance courante/PIB (%)	-5,6	-4	-4,2	-2,9	-2,7
Dette extérieure/PIB (%)	106	95	83	92	84
Service de la dette/exports bs (%)	19	23,5	25	21,5	19,8
Réserves en mois d'importations	2,1	1,8	1,1	1,5	2,9
PIB / habitant (USD)	413,8	441,4	354,9	346,9	369,3

Source : COFACE @rating ; www.cofacering.com; données reproduites avec l'autorisation de COFACE, actionnaire de Planet Rating ; FMI

## Présentation de l'institution

### Réseaux

Le CRG fait partie de l'APIMG (Association Professionnelle des Institutions de Microfinance de Guinée), ex-REGUIPRAM (Réseau Guinéen des Praticiens de la Microfinance).

### Propriété

La Société Crédit Rural de Guinée (« C.R.G S.A ») a été créée avec un capital social de 428 550 000 GNF, réparti entre trois collèges d'actionnaires: les caisses locales<sup>2</sup> (40%), les salariés (35%) et les partenaires extérieurs (25% répartis entre l'Etat guinéen qui détient 15%, l'IRAM, 1,8%, et la SIDI, 8,2%). Ces actionnaires n'attendent pas de versements de dividendes. Au cours des Assemblées Générales (AG) annuelles, le collège des caisses et celui des salariés élisent leurs représentants au Conseil d'Administration (CA) par région naturelle. Le CA comprend 5 membres pour les caisses locales, 4 pour les salariés et 3 pour les partenaires extérieurs. Le président du CA doit être un des élus du collège des caisses. Le CA se réunit tous les trimestres et des comptes-rendus détaillés des résolutions sont formalisés.

L'AFD a contribué au développement du CRG depuis son origine mais n'est pas propriétaire de l'IMF. En revanche, sa non-objection doit être obtenue par le CRG pour la

<sup>2</sup> Propriété de leurs membres

signature de partenariats ou de conventions avec d'autres bailleurs de fonds.

Les relations entre SA et caisses (ayant le statut d'association) sont formalisées par des conventions d'affiliation qui stipulent leurs obligations réciproques :

- La SA est en charge de la définition de la stratégie et des procédures, du développement de produits et des études de marchés, de la formation et de la mise à disposition du personnel et des élus; de l'approvisionnement en matériel, de la gestion de la liquidité (transfert, sécurisation et placement des excédents de liquidité), des relations avec les bailleurs de fonds et banques partenaires et du contrôle.
- Les caisses s'engagent auprès de la SA à respecter les procédures définies. Le contrat d'affiliation comprend également des règles à respecter en cas de dysfonctionnement ou de mauvaises performances.

Les relations financières entre caisses et SA sont également définies dans ces conventions (elles peuvent être revues sur décision du CA). La SA étant le seul centre de paiement d'impôts, l'objectif de la Direction est de trouver le bon équilibre pour que les comptes de la SA soient proches de l'équilibre.

- Les caisses prennent en charge les frais de la SA à hauteur de 4% du volume d'octroi de crédit sur l'année, participent au Fonds National de Solidarité (pour les caisses de plus de 5 ans)<sup>3</sup>, ainsi qu'au fonds de péréquation<sup>4</sup>. Elles se refinancent auprès de la SA à un taux d'intérêt de 15% annuel.
- La SA rémunère à 5% les excédents placés par les caisses au siège.

### Equipe de Direction

L'équipe de direction est composée d'un directeur général, Bakary Koulibaly, assisté d'un Directeur Général Adjoint responsable de l'Exploitation (DGA et DE), d'un Directeur Financier (DF), d'un Directeur des Ressources Humaines (DRH) et d'un Directeur de l'Inspection (DI). La majorité de l'équipe travaille depuis longtemps pour le CRG, à l'image de son directeur général, et bénéficie ainsi de l'expérience nécessaire, régulièrement complétée par des formations.

### Subventions

Environ 37 MMGNF (environ 7,5 MEUR au taux de change de 2005) de subventions ont été reçues par le CRG depuis sa création. L'AFD, l'UE et la BAD sont les trois bailleurs historiques, et le FENU, la BID et le PADER

<sup>3</sup> Versement de 50% des frais payés par les emprunteurs pour la garantie décès. Ce fonds sert à couvrir les dépenses en cas de liquidation d'une caisse

<sup>4</sup> Pour les caisses les plus jeunes n'ayant pu bénéficier des subventions de l'AFD

(financé par la BAD) les partenaires actuels. Le CRG est actuellement le bénéficiaire d'une subvention de l'AFD d'un montant de 5 M EUR (« Programme d'appui et de financement du CRG ») dans le cadre d'une convention conclue en avril 2003 et d'une durée maximum de 6 ans (CGN 1127 01), ayant pour objectifs l'appui technique et financier au réseau (financement du plan d'informatisation des caisses, financement de nouvelles caisses, dotation initiale au fonds de solidarité créé en 2002, assistance technique permanente auprès du siège, et financement d'investissements et de formations).

### Statut, Surveillance et Audit

L'IMF, créée en 1988 sous forme de projet, est devenue une SA en 2001. La Direction de la microfinance de la Banque centrale de la République de Guinée (BCRG) est mandatée pour superviser l'institution et a d'ores et déjà procédé à trois évaluations depuis 2003. Les deux bailleurs de fonds historiques du CRG exercent aussi une activité de supervision. Pour l'année 2006, une monographie (IRAM)<sup>5</sup> et une évaluation (AFD) ont été réalisées.

Les comptes sont audités chaque année depuis 1992. Le Cabinet FFA Ernst & Young (auditeur externe et depuis 2002 Commissaire aux Comptes) a succédé à UFC en 1997. Chaque année, les auditeurs externes sélectionnent environ 25% des caisses (différentes d'une année sur l'autre) dans lesquelles ils effectuent un audit très complet du portefeuille et un recoupement systématique des opérations comptables. Les comptes de l'année 2005 ont été approuvés pour la première fois sans réserves (les dernières relatives à la gestion des immobilisations ont été levées après une mission d'appui des auditeurs).

### Organisation

Le CRG est organisé en trois niveaux opérationnels, la SA, les DR (sans personnalité juridique et dépendant directement de la SA) et les caisses :

- La SA, dont le siège est situé à Conakry, est en charge de la définition de la stratégie, de la planification, de la gestion des liquidités et de la recherche de financement. Les données comptables et les données sur les activités y sont traitées, consolidées et analysées. La SA est également en charge de la supervision et du contrôle.
- Les 11 Délégations Régionales ont vu leurs responsabilités augmenter avec la poursuite de la décentralisation initiée il y a quelques années. Chaque Délégué Régional est désormais accompagné d'un Délégué Régional Adjoint, qui l'appuie dans ses tâches de contrôle et d'animation des caisses, et de formation et soutien des AC. Les DR sont également responsables de la collecte des informations des caisses et de la définition

<sup>5</sup> Cette mission n'est pas directement une mission de supervision mais les études de terrain et entretiens de clients constituent une autre source de contrôle.

des plans de développement avec les AC et les élus. Enfin, les DR sont en charge de la gestion de la liquidité, récemment devenue une priorité pour la SA (collecte des fonds dans les caisses, dépôts et retraits à la banque suivant les activités). Certaines DR abritent également un comptable (qui saisit sur Excel les opérations des caisses) et une équipe d'inspecteurs. Ces DR n'ont pas de personnalité juridique et relèvent directement de la SA.

- Les caisses locales sont les centres de décision et de gestion du crédit et de l'épargne. L'équipe technique est composée d'un AC (appelé chargé de gestion), assisté d'un autre AC et d'une caissière pour les caisses les plus importantes. Ces techniciens travaillent en collaboration avec les élus des caisses, le CRG fonctionnant sur le principe de « gestion en commun », synonyme d'un large partage de responsabilités entre les élus et membres des caisses locales et les salariés de la SA. Les responsabilités partagées comprennent la sélection des emprunteurs, l'examen des dossiers de prêt, le contrôle des liquidités ainsi que la définition et le suivi du budget et du plan de développement. Les élus sont donc très impliqués dans les activités des caisses, et jouent un rôle clé dans la construction de la confiance, la sensibilisation, la sélection des associés et le recouvrement. La décentralisation des comités de gestion en comités de district et de quartier permet de plus d'élargir la présence du CRG dans ses zones d'opération sans augmenter les coûts de fonctionnement.

### Pénétration de marché

Le CRG grâce à son réseau de 120 caisses<sup>6</sup> couvre l'ensemble du territoire Guinéen, y compris les zones les plus reculées. De vocation rurale, l'institution renforce néanmoins sa présence dans les zones urbaines et péri urbaines, particulièrement depuis la fermeture du CMG.



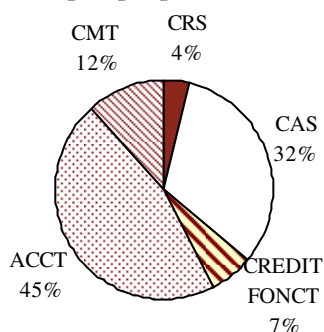
<sup>6</sup> En plus des 114 caisses de la convention AFD, 6 ont été ouvertes dans la région de Siguiri sur financement PADER mais ne sont pas affiliées. Des Bureaux Villageois d'Epargne et de Crédit (BVEC) et des Contrats Villageois (CV) dépendant des caisses, permettent d'accroître encore d'avantage la pénétration du CRG.

## Produits et Services

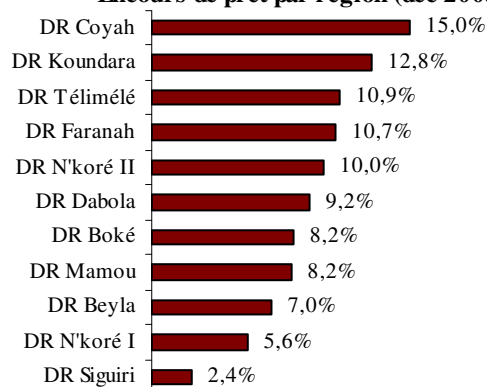
Une description détaillée des produits de prêts est fournie en annexe.

- Les produits de prêts sont très flexibles et adaptables par les caisses dans les limites des protocoles définis (adaptation des périodes de grâce, des rythmes et fréquences de remboursement...). La majorité des produits est octroyée à des groupes solidaires. Les durées des crédits proposés varient entre 1 et 12 mois et les plafonds sont généralement inférieurs à 3 MGNF (environ 450 euros), sauf pour les crédits moyens termes (CMT), qui peuvent aller jusqu'à trois ans et dont le plafond est fixé à 5 MGNF (environ 750 euros). Les garanties monétaires demandées correspondent en général à 5% du montant octroyé, ainsi qu'au nantissement du matériel pour le CMT. Elles sont complétées par des garanties solidaires ou des cautions personnelles. Les taux d'intérêt (de 3,5% mensuels) sont calculés sur le capital restant dû, et les remboursements sont in fine pour la production agricole et selon les calendriers des activités pour les autres produits. Des produits spécifiques sont par ailleurs régulièrement développés en réponse à la demande, tel le crédit « pomme de terre » initié début 2003. Avec l'informatisation du réseau, le CRG est actuellement en cours de révision de sa gamme. En effet, celle-ci a été régulièrement élargie au cours des années, avec des produits caractérisés par l'objet du financement et non par les conditions offertes et varie d'une caisse à l'autre. Aujourd'hui les produits proposés sont des Crédits Court Terme (CCT), qui regroupent Crédits Commerciaux et Crédits aux Fonctionnaires, le Crédit Agricole Solidaire (CAS), le Crédit Rural Solidaire (CRS), et le Crédit Moyen Terme (CMT)
- Les produits d'épargne ont évolué en 2001 avec la création d'un Plan épargne et de produits de dépôts à terme. Le CRG propose également un service de coffre-fort en plus des classiques DAV (non rémunéré) et DAT (rémunéré à 6%). Cette adaptation de l'offre du CRG a permis de répondre à la demande des fonctionnaires auparavant clients du CMG. Ainsi, dans le cadre d'une recherche de sources de financements alternatives, une campagne de promotion de l'épargne commence aujourd'hui à porter ses fruits.

Encours de prêt par produit (déc 2005)



Encours de prêt par région (déc 2005)



## Gouvernance

*Gouvernance et processus de décision* reçoit la note « b »

Initié comme projet en 1988, le CRG a été transformé en novembre 2001 en Société Anonyme (SA) agréée par la BCRG comme structure faîtière du réseau<sup>7</sup>. Le réseau actuel (SA et caisses locales) est donc la propriété des actionnaires de l'institution regroupés en 3 collèges; celui des caisses locales (40%), celui des salariés (35%) et celui des partenaires (25%). Une étude juridique est actuellement en cours pour résoudre les deux questions majeures posées actuellement par la structure de propriété du CRG:

- sa non-conformité aux normes OHADA quant à la proportionnalité entre droits de vote et nombre de parts sociales détenues. En effet, le pourcentage fixe de droit de vote représenté par les différents collèges ne correspond pas exactement à la proportion de capital (variable selon les entrées et sorties<sup>8</sup>) que ces derniers détiennent.
- De plus, les caisses et les salariés ont individuellement le même nombre de voix, alors que le nombre de membres et donc de parts sociales souscrites est différent par caisse et également entre les salariés (le problème se pose pour les nouveaux salariés, tous les autres ayant le même apport et les mêmes voix).

Par ailleurs, l'actionnariat de l'institution devrait évoluer avec l'entrée d'un nouveau partenaire financier (banque locale ou société d'investissement) après le retrait de l'AFD prévu fin 2008. Cette arrivée devrait venir modifier la composition et le fonctionnement actuels de la gouvernance de l'institution, mais l'analyse formalisée des options possibles et la planification n'ont pas encore été réalisées.

<sup>7</sup> L'affiliation des caisses locales vaut agrément auprès de la BCRG.

<sup>8</sup> Création /fermeture des caisses, recrutement et démission des salariés, etc.

### Processus de prise de décisions

La prise de décision, fondée sur le principe de la gestion en commun, est démocratique et consensuelle mais le processus de prise de décision peut être long. Par ailleurs, dans un pays où les questions ethniques sont un enjeu, la structure du CA et la promotion interne a permis de garantir un équilibre dans la représentation des ethnies : clients/associés et salariés désignent un représentant pour chacune des quatre principales ethnies au sein du CA, et en cas de libérations de postes, la DG favorise la sélection de salariés issus d'ethnies sous représentées parmi les cadres (voir §GRH).

La gouvernance est exercée par l'Assemblée Générale des actionnaires qui élit un Conseil d'Administration (CA) chargé de définir les orientations stratégiques et de suivre le bon fonctionnement de l'institution.

- Les représentants des caisses relaient les préoccupations des associés pour leur accès à des services pérennes d'épargne et de crédit, défendent les intérêts des caisses locales et font remonter des propositions sur la gamme de produits proposée par le réseau.
- Les salariés sont, eux, motivés par la pérennité de leurs emplois et la performance globale de l'institution. Ils apportent leur connaissance technique des contraintes de gestion du CRG.
- Les partenaires extérieurs de l'institution sont attachés à la mission sociale du CRG et jouent un rôle d'orientation technique auprès d'elle. L'IRAM et la SIDI mettent en particulier à contribution leur grande expérience internationale du secteur et le représentant de l'Etat contribue, pour sa part, à une bonne collaboration entre l'institution et les autorités administratives publiques.

Bien qu'ayant des intérêts différents, élus des caisses et représentants des salariés communiquent bien et n'hésitent pas à se soutenir et à s'appuyer en CA pour valider ou refuser des propositions de la DG. Les Comités de Direction élargis (CDE, composés de l'équipe de direction, des chefs de service, des délégués régionaux et des représentants syndicaux) jouent également un rôle prépondérant dans la prise de décision. Ce Comité (qui se réunit au minimum deux fois par an) est le lieu de présentation par la DG des décisions stratégiques qu'elle souhaiterait voir mises en œuvre (modification des taux d'intérêt, des plafonds de crédit, fixation de la clé de répartition des frais généraux de la SA aux caisses, etc.) et de validation des plans de développement des caisses. Une fois acceptées, les décisions sont présentées au CA, et les représentants du personnel soutiennent la proposition de la DG auprès des autres membres du CA. Ce processus de prise de décision a entre autres permis l'acceptation de la nouvelle clé de répartition des frais de la SA aux caisses et l'augmentation des taux d'intérêt et des cotisations sociales,

refusées dans un premier temps par le CA, ensuite convaincu par les arguments développés en CDE.

Les membres du CA sont motivés et montrent une forte implication dans le fonctionnement de l'institution. Cependant, le rôle de certains d'entre eux dans la prise de décision, notamment les élus des caisses, sur les points les plus techniques et stratégiques, reste fortement limité en raison de leur manque de compétences et leur connaissance encore insuffisante des meilleures pratiques en microfinance. Les représentants des élus des caisses ont cependant reçu des formations sur leur rôle et mené des activités d'échange d'expérience entre caisses au sein du réseau mais ne disposent pas des compétences techniques attendues d'un CA de SA. Sur les sujets les plus techniques comme la gestion bilancielle, leur rôle consiste donc essentiellement en une validation ou un refus des orientations proposées par la DG.

Le CA se réunit chaque trimestre et s'assure de la bonne exécution des décisions précédentes. La communication entre le CA et la DG est fluide et régulière et les informations de pilotage transmises aux membres du CA chaque trimestre sont complètes et pertinentes. Ces dernières pourraient cependant être envoyées plus tôt avant les réunions aux administrateurs pour leur en faciliter l'analyse. Les délais de production des informations ralentissent néanmoins la réactivité des décisions des organes de gouvernance (cf. I).

### Planification stratégique

Alors que le plan stratégique développé pour la période 2002-2006 arrive à son terme, le CRG s'attache actuellement à définir et formaliser ses orientations stratégiques pour les prochaines années. La mission de « contribuer à la stabilité sociale et au développement économique du pays par un accès élargi des populations rurales et péri urbaines à des services financiers pérennes et de proximité » reste inchangée, mais le CRG a dû revoir ses orientations pour intégrer de nouvelles contraintes liées aux profondes modifications de sa situation :

- L'institution est passée d'une situation de surliquidité à une situation de trésorerie plus tendue nécessitant une maîtrise de la croissance. Pendant la phase projet, la croissance du CRG était uniquement limitée par la demande des caisses<sup>9</sup>, mais l'institution se retrouve actuellement avec une capacité de financement plus limitée et plus coûteuse. Désormais, le financement du CRG se fait également par emprunts commerciaux (auprès de banques locales) et l'institution doit affiner ses projections pour optimiser la mobilisation de ses

---

<sup>9</sup> Les plans de développement auparavant développés chaque année par les caisses locales servaient jusqu'alors de guide mais le respect des objectifs (notamment en termes d'octrois de crédits) n'était pas une priorité, des fonds subventionnés étant disponibles.

ressources et ne pas risquer de crise de liquidité. La maîtrise de la croissance des octrois est donc désormais un axe stratégique prioritaire.

- La mobilisation des ressources est également l'une des orientations retenues avec plusieurs axes : l'épargne des membres par une politique plus volontariste, la diversification des banques partenaires pour favoriser la négociation des conditions de crédit, et la recherche de fonds auprès d'ONG, de projets de développement et de fonds éthique.
- L'inflation galopante en Guinée (plus de 30% par an depuis 2005) contraint également le CRG à revoir les conditions de crédit. La communication entre techniciens et élus sera donc valorisée pour que les décisions prises soient correctement appliquées au niveau des caisses.

La plupart des objectifs définis par le plan stratégique 2002-2006, ont été atteints à l'exception des objectifs en matière d'informatisation :

- L'expansion du réseau a été maîtrisée (pas d'ouverture de caisses à l'exception des six caisses spécifiquement dédiées au financement des activités rizicoles ouvertes dans la zone de SIGUIRI en collaboration avec le projet PADER).
- L'institutionnalisation du CRG a été finalisée et la décentralisation poursuivie (agrément de la BCRG en avril 2002 comme structure faitière du réseau. signature des conventions d'affiliation des caisses à la SA).
- La décentralisation a été concrétisée par différentes mesures (création des postes de DRA, délocalisation d'une partie des équipes Comptabilité et Inspection du siège).
- Les objectifs chiffrés en termes d'activité et de rentabilité ont été largement atteints. Le plan prévoyait 130 000 membres à fin 2006, un encours de crédit de 13 MM GNF, et un résultat net avant subventions de 404 M GNF. Fin 2005, le CRG compte plus de 160 000 membres, l'encours de crédit atteint 21 MM GNF, et le résultat du réseau plus de 2 MM GNF. Ces résultats sont cependant à manipuler avec précaution étant donnée la très forte inflation en Guinée.
- En revanche, l'un des objectifs majeurs de ce plan stratégique, l'informatisation d'au moins une trentaine de caisses à fin 2006 n'a pu être effectuée. Le plan d'informatisation du CRG bien qu'en retard est cependant en cours, mais aucune caisse n'était informatisée à la date de la mission (voir section I).

Le nouveau plan d'affaires 2007-2011 est actuellement en cours d'élaboration à partir des plans de développement des caisses. Comme pour le plan précédent, la procédure d'élaboration du nouveau plan d'affaires s'est voulue très participative et s'appuyant sur la réalité du terrain. Les AC et élus effectuent ensemble leurs prévisions pour les trois prochaines années (encours de crédits, nombre d'associés,

mobilisation de l'épargne, etc.). Ils ont pour cela reçu une formation en planification et reçoivent l'appui des DR déjà familiers de cet exercice. Ces plans sont ensuite consolidés au niveau des DR avant d'être intégrés au niveau de la SA, qui effectue ensuite des projections pour les deux années suivantes. L'élaboration du plan d'affaires est donc focalisée sur le développement opérationnel du réseau et certaines questions stratégiques majeures n'ont pas encore fait l'objet d'une réflexion formalisée, notamment l'ouverture ou l'augmentation du capital ainsi que les statuts de la SA, bien que la DG ait correctement identifié les principaux défis liés à ces différentes questions. Il est cependant prévu de travailler avec un consultant extérieur pour la finalisation de ce plan et de s'appuyer sur les conclusions de la mission juridique.

Le CRG est actuellement confronté à une inflation importante, à laquelle s'ajoutent les problématiques du financement par emprunt et doit impérativement formaliser sa stratégie pour la gestion de ces défis. En effet, bien que tous soient conscients du caractère illusoire des résultats positifs dans ce contexte et que plusieurs décisions aient pu être prises (augmentation des cotisations, de la couverture des frais de la SA par les caisses, limite dans le CMT, déficitaire dans ce contexte...), il est actuellement essentiel de mobiliser le CA pour que des décisions puissent être mises en application rapidement, notamment un ajustement des taux commerciaux en fonction de l'évolution des paramètres fondamentaux (taux d'inflation, taux de base bancaire). En effet, au niveau de la SA, le recours à des emprunts court-terme (depuis 2004) et moyen terme (3 ans) dont le taux est révisable (en fonction du taux de base bancaire) implique un risque sur sa rentabilité, étant donné que les taux des prêts aux clients et aux caisses sont fixes. Une réflexion sur la possibilité d'indexation de ces taux est donc indispensable. De plus, dans ce contexte hyper-inflationniste, la valeur des fonds propres diminue avec la perte de valeur du GNF (l'autonomie financière (après ajustements) est donc bien inférieure à 100% alors que l'autonomie opérationnelle est de plus de 106%).

La planification budgétaire consiste en l'élaboration de prévisions pour les principaux postes de dépenses et de revenus par centre de profit (siège et caisses). Pour la SA les différents départements effectuent chacun leur budget, ensuite débattu et revu par les autres membres de l'équipe de direction. Cependant, étant donné le contexte très fortement inflationniste de la Guinée, la DG se doit de revoir régulièrement ses prévisions. Un budget 2006 revu ne sera ainsi soumis pour approbation au CA qu'en octobre. Cependant, bien que celui-ci ne soit pas suffisamment à jour et pas encore accompagné d'une analyse financière fine de l'efficacité financière du CRG, il permet un suivi régulier entre les dépenses budgétées et les dépenses réalisées. Ce suivi est néanmoins rendu difficile par les

délais de remontée et de traitement des informations. Ce budget est présenté chaque trimestre au CA pour suivi et validation.

### **Equipe de direction**

L'équipe de direction compte l'ensemble des fonctions essentielles pour une institution de la taille du CRG et est composée d'un personnel motivé, compétent et ayant l'expérience requise pour remplir son rôle. Cependant, la transformation en SA et la croissance des dernières années font que le CRG nécessite encore de l'AT pour certains chantiers, et que l'équipe de direction pourrait être renforcée.

L'équipe actuelle est composée du Directeur Général (DG), assisté par un DGA (également Directeur de l'Exploitation) et de différents chefs de départements (Inspection, Ressources humaines et formation, Administration et Finance) auxquels sont rattachés plusieurs chefs de services (*Cf. organigramme dans les annexes*). La DG a conscience des difficultés liées au cumul des postes de DGA et de DE étant donnée la taille et la croissance du réseau, mais les mesures nécessaires tardent à être prises. La plupart des agents présents au sein de l'institution travaillent au CRG depuis de nombreuses années et ont évolué par promotion interne jusqu'à leur poste actuel. Ils ont ainsi capitalisé, au fil des années, de bonnes connaissances du secteur de la microfinance ainsi que des compétences spécifiques à leurs fonctions. Ils ont par ailleurs développé un fort sentiment d'appartenance au CRG.

Le recours quasi-systématique à la promotion interne a cependant ses limites, et la DG est consciente de son besoin en AT dans certains domaines, d'autant plus que l'institution est passé d'un statut de projet à une SA avec des problématiques de banque. L'Assistant Technique (AFD), conseiller à la Direction Financière a quitté l'institution après deux ans de collaboration avec le CRG et devrait être remplacé dans les mois qui viennent. Il a permis d'apporter des compétences clés dans des domaines dans lesquels l'équipe de direction a le moins d'expertise, notamment en analyse financière et gestion de liquidité. Plusieurs outils ont été développés et sont désormais bien maîtrisés par la Direction Financière. Par ailleurs, le CRG n'hésite pas à faire appel à des consultants extérieurs pour des missions ponctuelles lorsque le besoin s'en fait sentir, comme actuellement pour la transition à un nouveau SIG, ou pour la réflexion sur les statuts et le nouveau plan stratégique.

La définition et la séparation des différentes fonctions sont correctement effectuées et le risque de personne-clé est compensé par une bonne politique de délégation menée par le DG en plus de la pluridisciplinarité de certains des membres de l'équipe de direction. De plus, l'institution

peut compter sur la disponibilité d'un certain nombre de chefs de service qui sont en mesure de suppléer un éventuel départ d'un des directeurs actuels. Les réunions de l'équipe de direction sont fréquentes et la communication en son sein est satisfaisante. Des Comités de Direction élargis sont organisés au minimum deux fois par an avec l'ensemble des DR et chefs de service afin de coordonner les actions de chacun.

### **Gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines est formalisée et centralisée au sein d'une direction unique qui compte trois services : personnel, formation et communication. Elle permet à l'institution de disposer de personnel qualifié, motivé et fidèle :

- Les procédures de gestion des RH sont pertinentes et formalisées et leur mise à jour est effectuée régulièrement. Un nouveau guide de gestion des RH est actuellement en cours de finalisation.
- La DRH applique une politique dynamique de formation adressée aussi bien aux techniciens qu'aux élus, s'appuyant sur un plan formalisé dont la réalisation est facilitée par la disponibilité d'un budget conséquent octroyé par l'AFD (près de 70 000 EUR par an).
- L'évaluation des performances est menée à une fréquence régulière<sup>10</sup> par un comité d'évaluation composé de cinq membres. Cet élargissement du collège des évaluateurs depuis 2005 permet de rendre les décisions d'évaluations hiérarchiques encore plus efficaces et adaptées.
- Le système de prime est motivant (prime en fonction des résultats obtenus pour tous le personnel de terrain ainsi que pour les élus<sup>11</sup>), tout comme la forte tradition de promotion interne.

Des efforts restent cependant à mener quant à l'intégration de la DRH dans les décisions liées aux prises par d'autres départements<sup>12</sup>. Les axes d'amélioration concernent également la formation des cadres, notamment les DR qui ont vu leur poste évoluer et n'ont pas tous reçu une formation suffisante. Le plan de formation actuel ne prend par ailleurs pas suffisamment en compte les besoins de formation des élus. De même, il n'y a pas encore une parfaite adéquation entre la politique actuelle de formation menée au sein de l'institution et les besoins à long terme de celle-ci, notamment pour certaines compétences des membres du personnel de direction.

---

<sup>10</sup> Au moins deux fois par an

<sup>11</sup> Niveau de PAR, encours...Conformément à la stratégie définie de maîtrise de la croissance, le CRG a introduit de nouvelles composantes aux primes des agents de terrain en fonction du niveau de réalisation des prévisions d'octrois.

<sup>12</sup> Par exemple, en cas de sanction ou de promotion d'un agent, la DRH n'est pas toujours consultée

Les rémunérations actuellement proposées sont comparables ou supérieures à celles de la concurrence même si celles du personnel dirigeant restent encore nettement en deçà de celles proposées par les institutions bancaires de la place. Ceci pourrait éventuellement engendrer un risque de départ de certains membres de l'équipe de direction mais jusqu'à ce jour, la rotation du personnel est restée généralement faible au sein de l'institution et a même connu une baisse pendant la période.

	Déc.03	Déc.04	Déc.05	Juin 06
Nombre total d'employés	210	212	211	236
% agents de crédit	69%	72%	66%	70%
Taux de renouvellement du personnel	5%	4%	2%	1%

## ■ Information

Information et équipement reçoit la note « c »

Description du Système d'Information et de Gestion	
Équipement informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 51 ordinateurs (40 ordinateurs pour la SA et 1 ordinateur par délégation régionale), 8 imprimantes, un serveur Windows 2000 et 1 Hub</li> <li>▪ L'équipement est globalement moderne</li> <li>▪ Réseau local au niveau du siège mais pas de connexion avec les antennes. Connexion internet limitée à quelques postes au siège.</li> </ul>
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logiciel SAGE Compta Ligne 100 interfacé à Excel.</li> <li>▪ Centralisée au niveau du siège</li> <li>▪ Recoupement mensuel avec les états bancaires et annuel avec les informations de portefeuille</li> <li>▪ États financiers consolidés avec provisions et dépréciations disponibles annuellement</li> </ul>
Information sur les activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MS Access</li> <li>▪ Informations sur les membres, les activités de crédit et les activités d'épargne saisies quotidiennement au niveau des caisses ; envoyées mensuellement aux DR pour consolidation et envoi mensuel des bases de données des DR au siège pour consolidation réseau.</li> <li>▪ Tableau de suivi disponible quotidiennement au niveau des caisses et mensuellement au niveau des DR et du siège.</li> </ul>

### Infrastructure et système d'information

L'équipement informatique est encore limité au sein du CRG et reste concentré au niveau du siège. Au niveau des caisses, l'information est encore traitée manuellement, avant d'être consolidée au niveau de la SA sous Access pour le suivi de l'exploitation et enregistrée sur le logiciel SAGE pour le suivi comptable. Ce système est lié à l'environnement d'intervention du CRG, caractérisé par des réseaux de communication et d'électricité largement défectueux, des infrastructures routières très peu développées. Toutefois, il est à l'origine d'un certain nombre de faiblesses (retards, erreurs, écarts suivis comptabilité/exploitation) dans la production, le transfert et l'enregistrement des données au niveau du réseau.

La sécurité des informations électroniques est adéquate (gestion correcte des mots de passe, procédures de

sauvegardes, logiciel Norton Anti Virus et accès sécurisé au serveur situé au siège), mais celle des informations papier est inégale, bien que l'existence de plusieurs points de stockage réduise le risque de perte et de destruction.

Conscient des faiblesses de son SIG et de la nécessité de le faire évoluer avec la croissance rapide des activités, le CRG a initié en 2005 un plan d'informatisation du traitement des données du réseau sur financement de l'AFD. Le choix s'est porté sur SAF 2000, logiciel intégré de gestion qui permettra de limiter les doubles saisies et les risques d'erreurs encore effectuées sur la chaîne de consolidation. En fonction des conditions des différentes localités où le CRG compte une caisse locale (éloignement et conditions physiques d'accès, possibilité d'installation électrique, notamment solaire, etc.), diverses modalités d'informatisation ont été définies :

- Automatisation en front office de 27 caisses locales. Il s'agit du traitement en temps réel des opérations au niveau de la caisse qui sera équipée du logiciel SAF 2000.
- Traitement en back-office de 23 caisses locales. Dans ce cas, le traitement des opérations est effectué en différé dans la caisse pendant la durée limitée de disponibilité d'énergie.
- Rattachement de 53 caisses locales à 19 centres de traitement qui seront créés. Dans cette option, chacune de ces caisses envoie ses données manuelles pour saisie informatique en différé, au centre de traitement auquel elle est rattachée.

Plusieurs étapes préalables à l'informatisation ont déjà été effectuées et certaines actions ont déjà été menées, mais la finalisation de cette informatisation ne pourra être faite dans les délais initialement définis (fin 2006), le temps nécessaire à la préparation de cette informatisation ayant été sous estimé.

- Mise en place d'un comité de pilotage<sup>13</sup> chargé de coordonner l'ensemble des actions relatives à la réalisation du plan. Cette équipe projet pluridisciplinaire est chargée de l'exécution du projet avec la consultante SIG.
- Choix de la société TOUCH Technologie./DELISA, basée au Sénégal, qui sera en charge de fournir et d'installer le logiciel SAF 2000 dans les sites pilotes du projet.
- Définition des pré-requis du plan en terme de procédures, d'équipements, d'organisation, et de documentation avec l'aide d'un consultant extérieur.
- Sélection des caisses locales pour la phase pilote du projet.

<sup>13</sup> Composé des 5 directeurs de département, du Chef de service informatique et de l'Assistant Technique (qui a quitté le CRG fin août 2006).

- Recensement de tous les produits et conditions de crédit proposés par le réseau pour rationaliser la gamme et pouvoir paramétrer les produits dans le SIG. Pour cela une équipe a effectué une tournée des caisses et travaillera ensuite à la définition précise de la gamme de produits et de leurs caractéristiques.
- Recrutement d'un chef du service informatique.
- Réalisation d'une visite de travail auprès d'une IMF malienne (Kafo Jiginew) plus avancée dans son implémentation du logiciel.

Le Chef de service informatique actuel présente les compétences requises, mais le personnel informatique n'est pas encore suffisamment nombreux pour permettre une gestion correcte du suivi et de la maintenance du réseau après la finalisation du projet d'informatisation. L'institution risque d'être dépendante du prestataire externe pour la maintenance et l'amélioration du nouveau logiciel. Des recrutements et des formations sont prévus dans le plan d'informatisation, mais les décisions relatives à leur mise en œuvre tardent à être prises.

#### Information sur les activités

L'information de base sur les activités est correcte, disponible au niveau des caisses et comprend les principaux indicateurs nécessaires à un suivi adéquat des activités de l'institution<sup>14</sup>. Cependant le travail de consolidation manuel étant long et fastidieux, certaines données suivies par les caisses ne sont pas suivies de manière consolidée ou peu analysées au niveau du siège (évolution de l'encours d'épargne par type de produit, montants octroyés chaque mois, etc.). De plus malgré les efforts menés, les délais de remontées sont encore longs et la fiabilité des informations variable selon les caisses et les DR :

- L'information au niveau des caisses locales est très détaillée et sa présentation est maintenant uniformisée au sein du réseau. Les AC disposent des informations brutes nécessaires pour le suivi de leur activité et de leurs objectifs.
- Un certain nombre de ratios d'analyse (taux de remboursement, croissance du portefeuille, etc.) sont calculés en conformité avec les normes établies par le siège à partir des informations brutes et sont transmis aux DR. Cependant, la maîtrise de certains traitements comme les écritures de régularisation<sup>15</sup> est très variable selon les compétences des AC des caisses, ce qui engendre des erreurs dans l'information envoyée aux DR.
- Le PAR du réseau est calculé en fin d'année par le département financier pour le calcul des prévisions. Le nouveau SIG permettra au personnel de terrain de suivre cet indicateur de manière plus régulière, le taux de

remboursement à échéance et le montant total d'impayés étant aujourd'hui utilisés comme outils de pilotage.

- Les DR jouent un rôle essentiel pour le contrôle et la fiabilisation des données remontant des caisses, et la qualité de la consolidation des données dépend de leurs compétences.
- Malgré tous les efforts menés pour accélérer la remontée des informations, les délais de traitement restent extrêmement longs (les informations consolidées sur le réseau sont disponibles avec 6 à 8 semaines de retard), ce qui limite la capacité de réactivité de la structure.
- Les écarts entre l'information sur les activités et les données comptables sont en baisse et ont atteint un niveau quasi négligeable (0,1% du total passif, 0,2% de l'encours).

#### Information comptable et suivi financier

L'information comptable et financière est disponible, fiable mais très peu régulière. Des efforts importants ont été menés par le CRG ces dernières années et ont permis une réduction des délais de production et une levée des dernières réserves des auditeurs pour l'exercice 2005 :

- Le processus de comptabilisation est très rigoureux et assure une fiabilité correcte des données enregistrées sur la base des pièces comptables envoyées par les caisses.
- Cependant les états financiers consolidés ne sont disponibles qu'au moins quatre mois après la clôture des comptes annuels, et une seule fois par an. Les états financiers complets par caisse sont également générés une fois par an.
- Le CRG a pris la décision de décentraliser une partie de l'équipe comptable au niveau de quatre délégations régionales (Labé, Fria, Dabola et N'Zérékoré) afin de réduire les délais de traitement comptable. Cette initiative ainsi que la prochaine informatisation du réseau devraient contribuer à réduire considérablement les délais de traitement comptable sur les prochaines années.

Le service comptable et financier dispose des compétences nécessaires pour effectuer correctement sa tâche. Il effectue une analyse correcte des données financières annuelles qu'il présente à la direction et aux administrateurs, mais ne dispose pas d'informations financières à une fréquence suffisante. Le suivi budgétaire est correct et effectué à une fréquence mensuelle. Toutefois, l'analyse qui l'accompagne est encore limitée bien que de nouveaux outils soient en cours d'élaboration ou de mise en application. Le nouveau système comptable devrait permettre l'édition automatique de tableaux de bords plus approfondis, afin d'accéder à de meilleurs outils d'aide à la décision.

---

<sup>14</sup> Encours de crédit, encours d'épargne, portefeuille en retard, etc.

<sup>15</sup> Il s'agit des écritures de compensation des opérations croisées entre les caisses locales et les délégations régionales.

## ■ Risques

Risques : analyse et contrôle reçoit la note « b »

### Procédures et contrôles internes

Les procédures et la chaîne de contrôle interne du CRG ont été bien définies et revues au fil du temps en fonction des risques identifiés. Cependant leur application au sein du réseau n'est pas homogène et dépend de l'implication et de l'intégrité des élus :

- Les procédures opérationnelles sont formalisées par des notes de service mais qui ne sont pas disponibles dans toutes les caisses. La compilation de ces documents entrepris par le CRG devrait permettre de faciliter leur diffusion.
- La séparation des tâches dans les caisses (entre élus et techniciens) et au niveau du siège est effective et permet de réduire les risques. Pour lutter contre les cas de fraudes dans les caisses locales, le CRG a ainsi créé les postes de caissières<sup>16</sup> et sensibilisé les élus sur l'importance de leur rôle et leurs responsabilités en termes de contrôle des techniciens.
- Les procédures d'octroi et de suivi des crédits permettent de limiter les risques de clients fictifs et détournements si elles sont correctement appliquées (la gestion en commun fait que plusieurs personnes sont présentes au moment de l'octroi, et que la gestion de la défaillance est faite conjointement par élus et AC)
- Le contrôle hiérarchique a été bien défini et est formalisé par des fiches de postes détaillées. La création du poste de DRA a permis de renforcer la supervision des caisses par les délégations régionales, leurs diverses responsabilités et le nombre de caisses à superviser limitaient auparavant l'efficacité de leurs contrôles.
- A chaque clôture des comptes, Inspecteurs et Département financier effectuent un pointage systématique des opérations des caisses pour identifier, expliquer et corriger les écarts entre suivi comptable et extracomptable. Cela permet, même tardivement, de déceler erreurs et fraudes éventuelles commises dans les caisses locales.
- Les délais de traitement de l'information limitent cependant la réactivité du CRG qui ne dispose pas d'informations en temps réel permettant de déceler rapidement les anomalies.

Les risques dans le stockage et le transport des liquidités de l'institution existent mais sont inhérents à la méthodologie et à la cible du CRG (qui intervient en zone rurale très reculée) et sont bien maîtrisés étant donné le contexte. Différentes mesures de protection ont été prises pour en assurer au mieux la sécurité :

- Au niveau des caisses, des coffres-forts scellés dans le ciment ont été installés et les clés du coffre et de la caisse sont détenues par des personnes différentes.
- Des limites ont été fixées pour les montants détenus dans les caisses, et des assurances ont été souscrites. Chaque caisse est gardée la nuit.
- Le transport des fonds entre la caisse et la DR et entre la DR et la banque n'est lui pas assuré. Les agents de terrain ont mis en place des mesures simples pour réduire les risques (transport à des jours et des horaires variables) et aucune attaque n'est à ce jour à déplorer. Le CRG envisage aujourd'hui de doter les véhicules des DR de coffres-forts scellés.

### Audit interne

L'équipe de direction, et plus particulièrement le Directeur du Département Inspection mène une réflexion régulière sur les risques internes et externes pesant sur l'institution et en a une bonne vision. Les principaux risques sont identifiés (crédit, environnement, liquidité, fraudes, vieillissement des RH) mais inégalement formalisés et pris en compte dans la stratégie.

Le Département Inspection joue son rôle de gardien des procédures et de fiabilisation des informations mais est également stratège pour l'amélioration des procédures opérationnelles :

- Les effectifs et l'organisation du service ont été revus de manière à accroître la présence des inspecteurs sur le terrain<sup>17</sup>. Le Département a embauché de nouveaux inspecteurs (ils sont désormais 11 dans le département) pour augmenter la couverture du réseau et notamment le pourcentage de clients visités.
- Les caisses sont visitées au minimum 2 fois par an et 25% des clients sont visités. Depuis 2004, des équipes d'inspecteurs ont été décentralisées dans les DR et un système de rotation a été mis en place pour éviter la collusion entre les techniciens (les équipes sont mutées tous les deux ans).
- Le Département a également un mandat d'audit du siège, et couvre tous les départements de la SA. Le Directeur du Département effectue des visites de contre-inspection pour valider le travail de ses équipes.
- Les contrôles sont inopinés et le programme des inspecteurs gardé confidentiel, mais des missions spéciales<sup>18</sup> peuvent retenir les équipes comme la direction dans certaines localités et bouleverser ainsi le calendrier originel. Les rapports de mission sont formalisés et de bonne qualité, et un rapport annuel est présenté au CA et à l'AG.

<sup>16</sup> Seules les plus petites caisses ne comptent qu'un seul technicien, et DR et service Inspection sont particulièrement vigilants.

<sup>17</sup> 206 missions ont été réalisées en 2005 contre 152 en 2004 et 106 en 2003.

<sup>18</sup> Lorsqu'un DR, un AC, des élus, ou tout autre intervenant du CTG, identifient des anomalies dans une caisse ou un service de la SA, une équipe d'inspecteurs est appelée pour enquêter.

- L'inspection accorde une attention particulière aux améliorations à apporter en fonction des risques opérationnels identifiés et des fraudes découvertes. Le Département propose ainsi régulièrement de nouvelles mesures à appliquer (pour les nouveaux produits, la création des postes de DRA, les registres de caisse, etc.).

Le recours du CRG à des audits externes très réguliers est à l'origine d'améliorations et rajoute un niveau de contrôle. L'institution fait tous les ans appel aux services de son commissaire aux comptes (Ernst&Young) pour auditer ses états financiers. A cette occasion, 25% des caisses sont visitées (sélectionnées de manière aléatoire), un pointage systématique de toutes les opérations est effectué ainsi qu'un audit approfondi du portefeuille, comprenant un nombre important de visites aux clients. Les missions d'observateurs extérieurs tels que l'AFD, la cellule de la microfinance, ou l'IRAM viennent également en appui à l'audit interne.

## ▪ Activités

**Activités : produits et services** reçoit la note « a »

EUR, ou en monnaie locale si précisé	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005
Encours de crédit	4 819 685	4 071 671	4 274 713
Encours de crédit (K GNF)	12 434 596	15 610 624	21 948 896
Evolution	33,2%	25,5%	40,6%
Encours de prêt moyen	3 858 648	3 480 720	3 261 518
Nombre d'emprunteurs actifs	110 266	117 556	142 230
Evolution	33,4%	6,6%	21,0%
Encours moyen par client	44	35	30
% du PIB par habitant	13,1%	10,1%	9,7%
Prêt moyen au déboursement	ND	ND	ND
% du PIB par habitant	ND	ND	ND
PAR 31-365	1,6%	1,4%	0,6%
PAR > 365	0,8%	0,2%	0,2%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,1%	0,0%
Ratio de couverture du risque	30,9%	78,8%	157,5%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	2,1%	0,4%	(0,6%)

### Marketing et concurrence

Le CRG est actuellement la principale institution de microfinance en Guinée. Il détient près de 72% des parts du marché et a une couverture nationale. Ses principaux concurrents détiennent des parts de marché beaucoup plus modestes (PRIDE Guinée, 16%, Yété Mali, 7% et 3AE, 5%) et leurs interventions se limitent à quelques localités du pays<sup>19</sup>. Face à cette faible concurrence, combinée à la forte demande qui reste encore insatisfaite en Guinée, le CRG

n'a pas engagé de politique marketing très volontariste et sophistiquée. Cependant, l'institution compte un certain nombre d'avantages compétitifs que sont : la diversité de sa gamme de produit, ses faibles taux d'intérêt, sa couverture nationale et l'implication dans son fonctionnement de ses 160 000 associés.

Les produits sont parfaitement adaptés à la clientèle variée de l'institution, composée de micro entrepreneurs qui mènent des activités d'agriculture, de commerce et d'artisanat et des fonctionnaires de l'administration publique guinéenne. Cette offre est complétée par divers produits d'épargne (à terme et à vue), des services de location de coffre-fort, etc. Le développement de nouveaux produits se fait à l'initiative des caisses, des bailleurs de fonds ou des techniciens. Actuellement, le CRG mène, à travers son service Recherche et Développement, des expérimentations localisées de lancement de nouveaux produits, notamment en partenariat avec des ONG, vers des secteurs encore très peu desservis comme celui de la pêche, de l'élevage, de la transformation artisanale. La Direction de l'Exploitation développe les protocoles ensuite transmis aux caisses pour utilisation.

La gamme de produits actuellement proposée devrait être simplifiée dans les mois qui viennent. En effet, l'informatisation aura pour conséquence une rationalisation des produits, ceux-ci devant pouvoir être paramétrés par le système (la gamme de crédits du CRG est en effet variable d'une caisse à l'autre<sup>20</sup>). Les taux d'intérêt actuellement proposés (de 2,4% à 3,5%) devraient être revus dans les mois qui viennent en raison de l'inflation (la proposition a été faite en CA mais n'avait pas encore été acceptée à la date de la mission).

### Méthodologie de Crédit

Le CRG a développé une méthodologie de crédit adaptée à sa cible historique, bien maîtrisée par ses AC :

- La sélection des clients est collégiale (élus/techniciens) au sein du CRG. Elle implique les élus des caisses qui donnent leur avis sur la moralité et les capacités de remboursement des demandeurs. Sur l'aval des élus, les AC constituent et analysent les dossiers de demande qui portent sur le patrimoine, les revenus prévisionnels et les charges du demandeur.
- En zone urbaine où les liens communautaires sont moins forts, les AC mènent des visites de prospection plus approfondies de l'activité du client et exigent des garanties plus importantes (gage sur le matériel acheté, caution d'une tierce personne, etc.).
- Les visites de suivi, ponctuellement effectuées par les agents de crédits notamment en zone urbaine, leur

<sup>19</sup> Par exemple, son principal challenger -PRIDE Guinée- ne propose ses services qu'en zone urbaine.

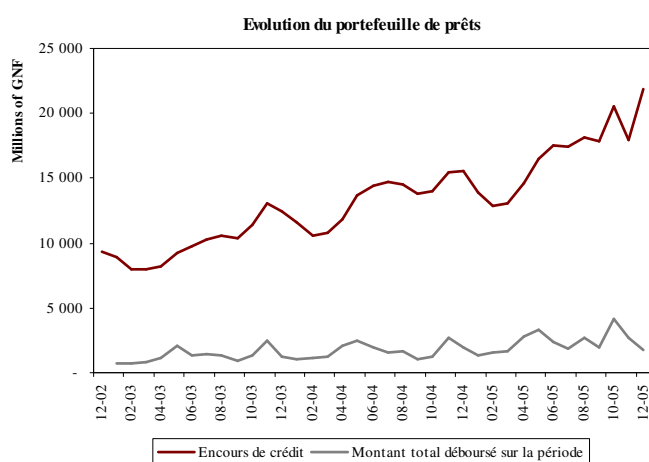
<sup>20</sup> La flexibilité des produits fait que chaque caisse propose des conditions différentes (les taux d'intérêt sont identiques mais les échéanciers et fréquences de remboursement varient énormément).

permettent de s'assurer de la bonne tenue des activités du client. Le recouvrement s'effectue avec l'appui des élus.

- Les DR contrôlent les AC et ont également un rôle de soutien. Ils sont consultés pour certains dossiers difficiles, et apportent leur aide pour la production des informations de suivi des activités.
- En cas de défaillance dans le remboursement, des mesures progressives sont appliquées (visites de relance des clients, pénalités et pression sociale), et impliquent à la fois les membres du groupe solidaire, les élus et les techniciens, chacun motivé par des raisons différentes: le groupe solidaire qui sinon doit se substituer au membre défaillant; les élus car les renouvellements de crédit ne sont pas effectués dans les quartiers où le taux de remboursement n'est pas satisfaisant; et les AC pour recevoir leur prime.
- En zone urbaine où la pression sociale est moins efficace, la menace d'exercer les garanties présentées à l'octroi du crédit ainsi que l'intervention des DR ou de la police sont quelques fois également nécessaires.

Les AC détiennent en général les compétences nécessaires pour effectuer leurs tâches. Ils sont recrutés sur la base de critères sélectifs et rigoureux qui comprennent les résultats à des tests écrits, une période de stage probatoire, des compétences linguistiques en fonction de la localité d'affectation et les diplômes (le diplôme de baccalauréat est exigé au minimum). Toutefois, leurs capacités spécifiques en gestion restent encore faibles particulièrement dans l'analyse de rentabilité des caisses et la gestion des crédits de montants élevés. Ceci n'est pas encore déterminant dans leur rôle actuel, mais risque d'être de plus en plus important dans la décentralisation progressive du réseau accompagnée d'un déplafonnement progressif des montants de crédit. L'informatisation présente également des défis en matière de formation.

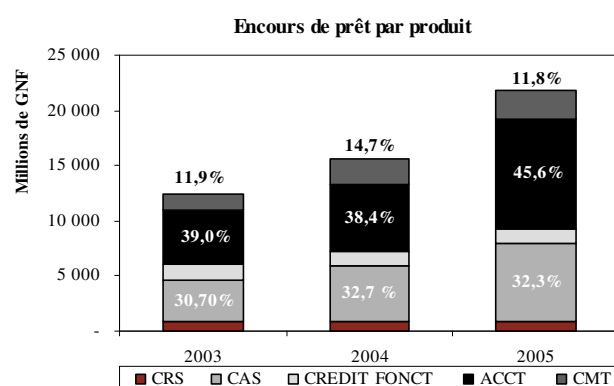
### Composition du portefeuille et évolution



L'encours du CRG a connu une croissance rapide sur la période (33,2% en 2003, 25,5% en 2004, 40,6% en 2005),

qui s'explique en partie par la forte inflation en Guinée (exprimé en EUR, le portefeuille diminue sur la période).

Le portefeuille est encore largement dominé par les crédits liés à l'agriculture et au monde rural en général. Les crédits agricoles se composent des CAS qui représentent 32,3% du portefeuille de l'institution fin 2005, une partie des crédits CMT (destinée notamment à l'achat de matériel agricole) qui représentent 11,8% du portefeuille, le CRS 3,8% et divers crédits intégrés dans les CCT (crédit « pommes de terre », contrat villageois ou contre saison). Après l'agriculture, l'activité la plus financée est le commerce, qui représente la part la plus importante des CCT (45,6% du portefeuille fin 2005) ainsi qu'une partie des CMT. Les autres crédits s'adressent aux fonctionnaires et représentaient 6,5% du portefeuille, à la fin de l'année 2005, contre 11,5% à fin 2003.



### Diversification du portefeuille

Les règles de diversification du portefeuille sont à la fois liées à la mission de développement du CRG et à une volonté de gérer au mieux le risque. Elles concernent le poids des crédits aux fonctionnaires dans l'encours global (25% au maximum) et dans l'encours de chacune des caisses, et le poids du commerce (pas plus de 20 crédits par caisse). Grâce à sa couverture nationale, le portefeuille de crédit du CRG présente une diversification géographique très importante, ce qui réduit de fait le risque, étant donnée la diversité des activités financées. Le portefeuille ne connaît pas une concentration géographique très importante dans une région déterminée. En effet, aucune des DR ne dépasse 15% de l'encours total du crédit<sup>21</sup>.

### Qualité du Portefeuille

La qualité de portefeuille du CRG est exceptionnellement bonne en comparaison de ses pairs, mais surtout au regard de son environnement particulièrement difficile, caractérisé par une situation macro économique très peu favorable avec une inflation très importante qui atteint 29,7% (var/mois de

<sup>21</sup> Les DR ayant les portefeuilles les plus importants sont celles de Coyah (15%), Koundara (13%), Téliélé et Faranah (11%). Le portefeuille le plus modeste est celui de Siguiri (2%) dernièrement lancé en partenariat avec le projet PADER et qui a requis l'ouverture de 6 nouvelles caisses.

l'année précédente) et 31,4% (var/glissement annuel) en 2005 ainsi qu'une incertitude politique élevée. Le PAR31-365 du CRG a ainsi atteint un niveau exceptionnellement bas de 0,6% en fin 2005 après une baisse progressive sur la période (PAR31-365 de 1,6% du portefeuille fin 2003)<sup>22</sup>. Le taux de PAR >356 est faible (0,2%), les crédits étant régulièrement radiés (cf. ci-dessous) Ce niveau de PAR s'explique largement par la méthodologie de crédit utilisée, bien que l'amélioration de la qualité du portefeuille pourra difficilement se confirmer sur l'année 2006 du fait des difficultés liées à l'environnement économique.

A fin 2005, le niveau de risque est relativement homogène entre les différents produits du CRG, à l'exception du CRS qui affiche un PAR plus élevé:

- Le risque est un peu plus élevé sur le crédit rural solidaire (CRS) qui affiche un taux de PAR31-365 de 2,1% en fin 2005. Ce produit représente 4% de l'encours de crédit de l'institution mais près de 14% de son portefeuille à risque. Ceci s'explique largement par le caractère cyclique de l'économie rurale, très dépendante des campagnes agricoles.
- Le produit CCT qui regroupe tous les crédits court terme hors crédit agricole (CAS), rural (CRS) et fonctionnaire (CF) présente un niveau de PAR très faible (0,85% à fin 2005).

Les autres produits de l'institution présentent des niveaux de PAR31-365 quasi nuls : à fin 2005, le PAR est de 0,24% pour les Crédits Agricoles Solidaires (CAS), 0,35% pour les Crédit Moyen Terme (CMT), et de 0% pour le crédit aux fonctionnaires (le salaire est directement versé à l'institution).

Le taux de perte sur prêts est très peu élevé (fin 2005, il atteint 0,02% contre 0,1% fin 2004), les mesures de recouvrement portant leurs fruits dans la majorité des cas. La procédure de radiation de tous les crédits ayant une échéance en retard à plus d'un an était auparavant effectuée tous les deux ans, mais désormais tous les crédits en souffrance depuis un an seront radiés.

### Couverture du risque de crédit

Le CRG applique les taux de provisionnement préconisés par la BCRG. Celle-ci est plus conservatrice que celle imposée par la loi PARMEC aux structures mutualistes similaire au CRG en Afrique de l'Ouest et se traduit par une meilleure couverture du risque que celle typiquement observée en microfinance sur la zone BCEAO.

En 2003, le ratio de couverture de risque est d'environ 30%, les réserves des années précédentes ayant été

calculées à partir des impayés et non du PAR, le provisionnement étant donc insuffisant. Fin 2005, le ratio de couverture de risque est plus que satisfaisant puisqu'il atteint plus de 157%. L'institution est donc très correctement couverte contre le risque crédit.

	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005
Ratio de couverture du risque	30,9%	78,8%	157,5%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	2,1%	0,4%	(0,6%)

Concernant la couverture par les garanties, l'institution a défini des garanties complémentaires selon les produits :

- Constitution d'une épargne obligatoire de 5% à 10% du montant du crédit pour tous. Celle-ci est utilisée en remboursement du capital restant dû en cas de défaillance de l'emprunteur,
- Nantissement du matériel acheté avec les CMT.
- Retenue à la source du salaire des fonctionnaires.
- Caution d'une tierce personne, etc.
- Caution solidaire pour les groupes, qui constitue la garantie la plus efficace de remboursement de crédit en zone rurale.
- Fonds de solidarité alimenté par une contribution de 1% du montant du crédit octroyé. Cette contribution est prélevée lors de la mise à disposition du prêt et permet à l'institution de couvrir ses crédits en cas de décès ou d'invalidité permanente d'un client.

### Activités d'épargne

EUR, monnaie locale si précisé	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005
Encours d'épargne	2 665 198	2 264 033	2 343 259
Encours d'épargne (K GNF)	6 876 104	8 680 210	12 031 673
Evolution	42,2%	26,2%	38,6%
% épargne obligatoire	16,3%	19,2%	19,4%
% épargne volontaire	83,7%	80,8%	80,6%
Nombre d'épargnants	122 741	132 191	160 988
Evolution	27,1%	7,7%	21,8%
Nbre d'épargnants volontaires	12 475	14 635	18 758
Nbre épargnants obligatoires	110 266	117 556	142 230
Encours moyen par épargnant	22	17	15
Obligatoire	4	4	3
Volontaire	179	125	101

L'épargne a connu une croissance importante sur la période (42,2% en 2003, 26,2% en 2004 et 38,6% en 2005), mais en raison de l'inflation et de la chute du GNF par rapport à l'EUR, les montants sont quasiment constants exprimés en EUR. Cette croissance est due à l'effet combiné de la croissance du nombre de membres du CRG (122 741 à fin 2003 à 160 988 à fin 2005) et de l'encours moyen par épargnant exprimé en GNF (de 56 021 GNF en 2003 à 74 736 GNF en 2005). En novembre 2005, un mouvement de retrait d'épargne massif a été observé, en raison des

<sup>22</sup> Les biais inhérents au traitement manuel ne doivent pas être sous-estimés, mais les échantillonnages réalisés pendant la mission n'ont pas permis de déceler d'erreurs significatives.

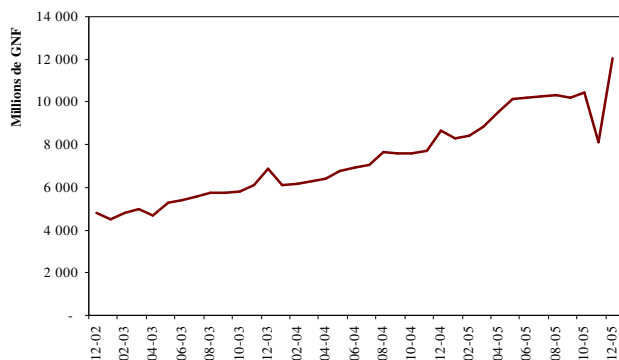
rumeurs qui circulaient sur l'état de santé du président Guinéen.

L'épargne au CRG est composée à 80% d'épargne volontaire et 20% d'épargne obligatoire.

- L'épargne volontaire est dominée par les dépôts à vue (57% de l'encours), les dépôts à terme ne représentant que 8% à fin 2005. Les autres produits d'épargne volontaires sont constitués du plan épargne rémunéré à 7% l'an pour une durée minimale de 12 mois (10% de l'encours) et le service coffre fort, facturé à 0,5% par trimestre sans limite de durée (5% de l'encours).
- L'épargne obligatoire a connu une croissance continue sur la période, symétrique à la croissance du portefeuille de prêt (sa part dans le bilan de l'institution est restée stable, avec une tendance à la hausse, 28,4% in 2003, 29,6% in 2005).

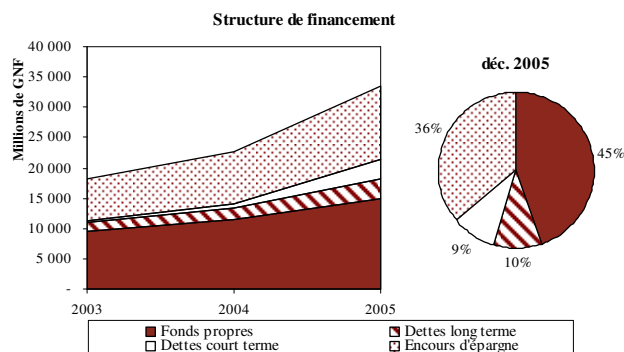
La mobilisation de l'épargne reste encore relativement faible au sein du CRG comparativement à d'autres structures mutualistes de la sous-région. En effet, l'épargne représente à fin 2005, seulement 35,98% du passif total de l'institution alors qu'elle représente en moyenne plus de 50% du passif des institutions mutualiste. La mobilisation de l'épargne a été définie comme l'une des priorités stratégiques pour la période 2007-2011, les enveloppes de crédit des caisses étant déterminées par leur niveau d'épargne, et des réflexions allant être menées sur les produits pour les rendre plus attractifs pour les clients.

Evolution de l'encours d'épargne



## Financement et Liquidité

Financement et liquidité reçoit la note « c »



	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004
Dettes / Fonds propres	91,5%	99,4%	124,1%

La structure de financement du CRG a évolué avec les transformations institutionnelles (de projet à SA), et le financement par emprunt n'a cessé d'augmenter sur la période, bien que fonds propres et épargne représentent encore plus de 80% du passif. L'effet de levier est ainsi passé de 0,91 à plus de 1,24. Pendant la phase projet, les besoins de financement étaient principalement couverts par le partenaire historique (AFD) et depuis la transformation en SA, le financement se fait sur fonds propres, par des subventions/lignes de crédit conditionnées (PADER, BID), par emprunt concessionnel (FENU), par épargne et depuis peu par emprunts commerciaux (BICIGUI).

En décembre 2005, la structure de financement du CRG est la suivante :

- Les fonds propres représentent 45% du passif et sont constitués du capital social de la SA, des cotisations sociales et droit d'entrée des membres, des subventions reçues<sup>23</sup>, du fonds de péréquation<sup>24</sup>, le Report A Nouveau (RAN) étant négatif.<sup>25</sup>
- L'épargne (de garantie et volontaire) représente 36 % du passif. Avec la promotion des produits d'épargne, le CRG pense pouvoir accroître la part de ses activités financées par l'épargne.
- Le CRG a contracté des emprunts auprès de la BICIGUI un emprunt de 500 MGNF sur 36 mois, à un taux d'intérêt indexé sur le TBB (TBB +2%) soit de 20,475% à la date de la mission. Le CRG a également un emprunt auprès du FENU (Prêt concessionnel octroyé en 2002, remboursable sur 5 ans avec différé en capital de 3 ans, à un taux d'intérêt de 6% sur capital restant dû), pour un montant de 314 MGNF. En 2006, le CRG a obtenu de la BICIGUI une ligne de financement de 2,3 MMGNF garantie à hauteur de 75 % par l'AFD. Ces dettes représentent 19% des ressources.

Bien que les ressources aient été diversifiées et des lignes de découvert négociées, la gestion de trésorerie demeure tendue et le risque important (le CRG a souffert d'une crise de trésorerie fin 2005 qui a pu être surpassée par recours à des lignes de découvert bancaire). Un des défis du processus de planification 2007-2011 sera de bien appréhender les besoins de financement pour la période et de formaliser les normes de gestion actif/passif pour faciliter la recherche de fonds. Le CRG se construit

<sup>23</sup> Les lignes de crédit dont la rétrocession n'est pas garantie bien que probable ont été traitées autres dettes long terme. Voir détails dans annexes

<sup>24</sup> Cotisation des caisses matures au fond utilisé pour soutenir les jeunes caisses n'ayant pas bénéficié du soutien de l'AFD comme les autres

<sup>25</sup> Bien que les résultats soient désormais positifs avant subventions, le RAN cumulé s'élève à plus de 24 MM GNF, les subventions venant couvrir ce déficit accumulé.

actuellement un historique de crédit auprès de la BICIGUI qui devrait lui permettre à terme de bénéficier de conditions préférentielles. L'appui de ses partenaires financiers, notamment l'AFD comme garantie des emprunts contractés, est un argument de poids pour la négociation. Le CRG est par ailleurs en pourparlers avec la Société Générale pour le financement de ses activités en 2007, cette mise en concurrence des banques locales pouvant faciliter les négociations.

### Procédures de gestion Actif / Passif

Depuis sa transformation en SA et avec l'augmentation de l'inflation en Guinée, le CRG est de plus en plus attentif à la gestion de son bilan, et a su limiter certains risques. Le risque de change est ainsi maîtrisé par les financements en monnaie locale, le risque de maturité est limité par le financement des crédits à moyen terme sur fonds propres, et le risque de taux est limité à la ligne de crédit BICIGUI indexée sur le TBB Guinéen pour un montant de 500 M GNF (moins de 1,5% du passif) mais ce risque ne doit pas être sous-estimé en raison du contexte inflationniste très marqué en Guinée actuellement.

### Gestion de la liquidité

Le risque de liquidité est devenu au fil des mois une réalité au sein du réseau qui a du développer de nouveaux outils de gestion avec l'aide de l'AT rattaché à la DF. Ces nouveaux outils n'ont donc été introduits que récemment et certaines des personnes concernées doivent davantage se les approprier et respecter les règles définies<sup>26</sup>. La remontée des liquidités des caisses excédentaires (les caisses urbaines) est en effet essentiel pour que la DF puisse optimiser au mieux l'utilisation des ressources, tout comme le respect des échéanciers des caisses empruntant à la SA. Des difficultés subsistent actuellement au niveau du terrain en raison de l'historique de l'institution (excédent de ressources permettant des octrois en fonction des demandes de crédit et ne nécessitant pas de prévisions), bien que la nouvelle orientation stratégique axée sur la maîtrise de la croissance commence à être mieux intégrée au niveau du terrain. Les formations et sensibilisations sur ce thème doivent être poursuivies.

Un plan de trésorerie annuel est établi à partir des plans de développement des caisses et des budgets de fonctionnement, afin de définir les besoins en fonds et de déterminer les montants à emprunter. Le suivi et les mises à jour sont réguliers et permettent de limiter les octrois en cas de manque de disponibilités. Dorénavant, les demandes des caisses sont comparées à leurs prévisions, et la DE et la DF décident ensemble si les fonds doivent être envoyés sur le terrain. Cependant, les fonds mis à disposition des caisses par la SA ne sont pas remboursés avec suffisamment de

rigueur et certaines caisses/DR sont réticentes à faire remonter les liquidités. Les caisses ont tendance à réaliser des octrois à partir des remboursements perçus sans respecter l'enveloppe définie dans leur plan de développement. Les nouveaux outils de gestion ont cependant été bien conçus, et l'accès récent aux comptes bancaires des DR par Internet permet une meilleure optimisation des ressources et notamment une meilleure gestion de la ligne de découvert BICIGUI. Des normes de liquidité pour protéger l'épargne et éviter les crises ont été définies et sont suivies de près par la Direction Financière.

## ■ Efficacité et Rentabilité

Efficacité et rentabilité reçoit la note « d »

Analyse de rentabilité	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005
ROE	(3,1%)	1,1%	4,0%
Dettes / Fonds propres	91,5%	99,4%	124,1%
ROA	(1,8%)	0,6%	1,9%
<b>Construction du résultat</b>			
Autonomie opérationnelle	93,5%	102,1%	106,5%
Rendement du portefeuille	36,7%	40,1%	47,4%
Ratio de charges d'exploitation	43,5%	39,8%	45,4%
Emprunteurs par employé	525	555	674
Emprunteurs par agent de crédit	760	773	1 016
Encours moyen par client (EUR)	44	35	30
Ratio de charges de financement	1,5%	1,7%	2,1%
Coût de l'épargne	5,8%	4,8%	4,8%
Coût des emprunts	13,1%	20,4%	25,8%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	0,3%	0,0%	0,5%
PAR 31-365	1,6%	1,4%	0,6%
Taux de pertes sur prêts	0,0%	0,1%	0,0%
<b>Gestion de l'actif</b>			
Encours de prêts / Actif total	67,9%	67,8%	64,9%
Revenus non opérationnels en % des revenus financiers	4,2%	1,7%	2,9%

### Rentabilité globale

Le CRG est une institution rentable pour la deuxième année consécutive, avec un ROA de 1,9% en 2005. La croissance plus importante du ROE (4% en 2005, contre (3,1)% en 2003) est liée à l'effet de levier en hausse sur la période (de 99,4% en 2004 à 124,1% en 2005). Cette rentabilité est cependant à surveiller étant donnée la très faible autonomie financière du CRG (72,2%), dont les résultats sont très largement déficitaires une fois prise en compte l'inflation. La dégradation des ROA et ROE ajustés, respectivement de (11,8)% et (25,1)% en 2005, contre (10,8)% et (18,8)% en 2004, résulte essentiellement d'un accroissement continu des taux d'inflation.

### Rendement du portefeuille

Le rendement du portefeuille est de 47,4% en 2005, en forte augmentation pour la deuxième année consécutive (36,7% en 2003 et 40,1% en 2004). Cette évolution s'explique par la décision prise en octobre 2004 d'augmenter les taux d'intérêt appliqués sur les crédits (de 3 à 3,5% par mois) et par l'amélioration de la qualité du portefeuille. Etant donné le niveau d'inflation actuellement observé en Guinée,

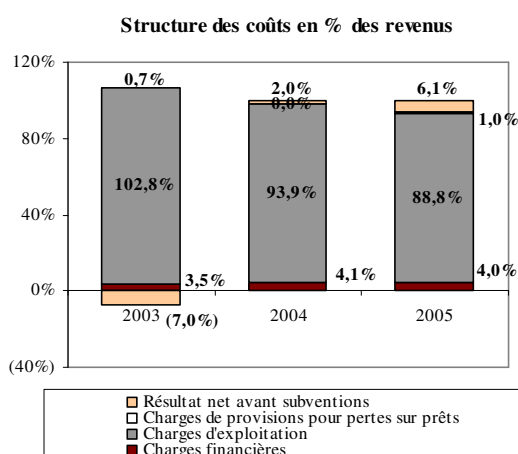
<sup>26</sup> Notamment les DR, chargés de la collecte et de la gestion des liquidités des caisses de leur région.

l'institution réfléchit actuellement à une augmentation de ses taux (à 4%) d'autant plus que le recours à l'emprunt commercial est de plus en plus important. Le rendement du portefeuille est proche de l'estimation du TEG théorique<sup>27</sup> des crédits, étant donné l'excellente qualité du portefeuille. Net de l'inflation, le TEG est très peu élevé et une proposition a été faite au CA pour augmenter les taux mensuels à 4% (cf. G).

### Ratio de charges d'exploitation

Le ratio de charge d'exploitation est de 45,4% en 2005. Il recouvre et dépasse le niveau atteint en 2003 (43,5%), malgré la baisse enregistrée en 2004 (39,8%), mais représente cependant une part décroissante des revenus financiers (de 102,8% en 2003 à 88,8% en 2005). L'augmentation de ce ratio peut être expliquée par la décentralisation, qui pèse sur les charges de fonctionnement (transport, per diem). L'inflation est une autre explication de ce phénomène, le CRG ayant dû augmenter les salaires et vu ses charges suivre la même tendance.

- Les agents de crédit ont en charge une moyenne de 1016 emprunteurs en 2005, contre 773 en 2004, cette productivité étant très supérieure aux benchmarks du secteur (cf. annexes) et liée à la méthodologie de crédit utilisée (groupes solidaires) et au support des élus. Les gains de productivité sont imputables pour une part à la fidélisation de groupes, qui voient leurs prêts automatiquement renouvelés dans le cas d'un remboursement ininterrompu, et à l'expertise croissante des AC.
- L'encours moyen par client exprimé en monnaie courante a connu en 2005 une croissance d'environ 17%, effacée par un taux d'inflation supérieur à 30%. L'augmentation des prix qui pèse sur les charges, de même que la baisse de l'encours moyen par client exprimé en termes réels, rendent difficiles les gains de rentabilité pour l'institution.



<sup>27</sup> Ce TEG est cependant difficile à évaluer, les échéanciers proposés aux clients étant extrêmement variables d'une caisse à l'autre, et varie de 45 à 50% selon les produits et les échéanciers retenus.

### Ratio de charges de financement

Le ratio de charges de financement augmente progressivement sur les trois dernières années. De 1,5% en 2003, il passe à 1,7% en 2004, pour atteindre 2,1% en 2005. Cette progression modérée ne traduit que partiellement l'émancipation croissante du CRG par rapport aux financements de ses bailleurs historiques. Un endettement auprès des banques commerciales devrait, s'il se confirme, peser à terme dans le ratio de charges de financement du CRG. La mobilisation de l'épargne, aux taux rémunérateurs nuls pour les dépôts à vue ou bien inférieurs aux emprunts bancaires pour les autres produits, est donc une priorité pour le CRG.

### Ratio de charges de provisions pour perte sur prêts

Bien que les provisionnements appliqués par le CRG soient conservateurs, la qualité du portefeuille (matérialisée par le très faible niveau de PAR) explique le faible niveau du ratio de charges de provisions.

### Gestion des actifs

La part des encours de crédits dans l'actif total est stable sur la période (moyenne de 66%), la légère baisse en 2005 (64,9%) étant liée à l'augmentation du poids des immobilisations au bilan en 2005 par rapport au niveau atteint en 2004. Ce niveau est satisfaisant et témoigne d'une mobilisation des ressources correcte : 10% de l'actif est conservé en disponibilité pour couvrir l'épargne (la DF conserve en liquidités au minimum 30% de l'encours d'épargne), les immobilisations représentent plus de 11%, les intérêts courus non échus plus de 6% ; le dépôt de garantie pour l'emprunt BICIGUI 5%. Des efforts peuvent cependant encore menés pour faire remonter plus régulièrement les liquidités des caisses rurales plus éloignées.

### Performance Ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe.

Les ajustements permettent de comparer le résultat du CRG à d'autres IMF de même taille. L'ajustement pour provision est négligeable tout comme celle pour coût des fonds. L'inflation galopante que connaît la Guinée ces dernières années est en revanche principalement responsable de la dégradation des ROA et ROE ajustés, et pèse de plus sur les ajustements pour dons en nature (la mise à disposition de l'AT est stable quand estimée en EUR, mais passe de 364 M GNF en 2003, à plus de 656 M GNF en 2005).

Ratios Ajustés	Déc. 03	Déc. 04	Déc. 05
Ratio de charges d'ajustement	15,2%	15,2%	22,8%
AROE	(18,8%)	(18,3%)	(25,1%)
AROA	(10,8%)	(9,4%)	(11,8%)
Autonomie financière	69,9%	74,7%	72,2%

### Evolution de la rentabilité

Le CRG a su gérer le passage du statut de projet à celui de société anonyme, mais le maintien de la rentabilité financière demeure un des défis majeurs à relever. L’environnement dans lequel l’institution évolue, et notamment les taux d’inflation prohibitifs, sont des facteurs de risque difficiles à maîtriser. La pérennité de la rentabilité dépendra cependant de la prise en considération des risques dans les orientations impulsées dès aujourd’hui :

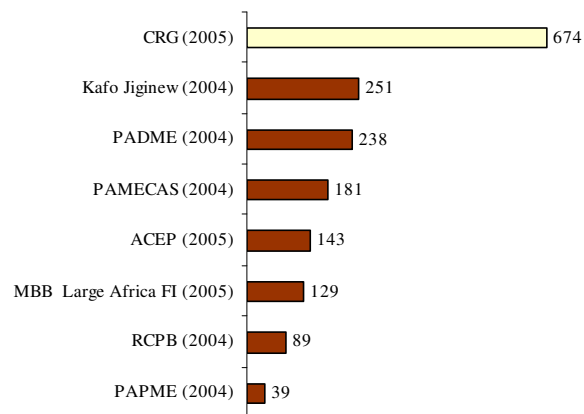
- La gestion des liquidités est devenue une priorité avec l’augmentation du nombre de caisses et le retrait progressif des bailleurs de fonds historiques (AFD). Malgré les efforts déployés pour augmenter l’épargne, l’institution doit aujourd’hui activement rechercher des sources de financement alternatives.
- Les augmentations de charges de fonctionnement liées au processus de décentralisation engagé par le CRG, doivent se concrétiser par une productivité accrue. Seul l’achèvement de l’informatisation, complété par un programme de formation solide, devrait cependant permettre à l’avenir la réalisation de conséquentes économies d’échelle.
- La gestion rigoureuse du portefeuille à risque doit être poursuivie afin d’assurer au CRG une base solide à sa croissance. La qualité du PAR est en effet une variable à surveiller plus attentivement à mesure que la part des crédits commerciaux augmente.

### ▪ Benchmarking

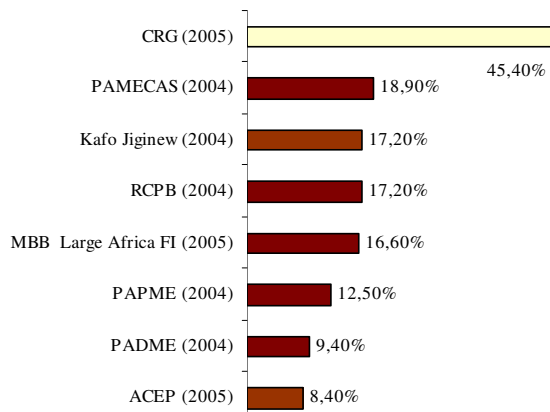
#### Classement selon les critères MBB

Zone	Afrique
Groupe MBB	Afrique : ACEP Sénégal, CERUDEB, CMS, CRG, Equity Bank, Faulu (UGA), FINCA (TZA /UGA), Kafo Jiginew, K-Rep, Nyèsigiso, PADME, PAMECAS, PRIDE (TZA), PTF, RCPB, SEDA, SEF (ZAF), Vital Finance, WAGES
Maturité	Mature
Taille	Grande
Clientèle cible	Inférieure (encours de prêt moyen = 9,5% du PNB/hbt)

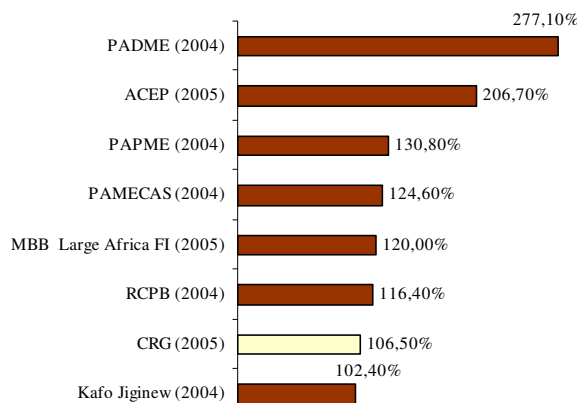
Productivité du personnel



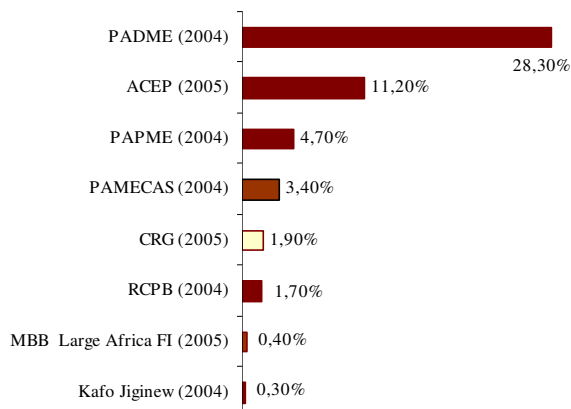
Ratio de charges d'exploitation



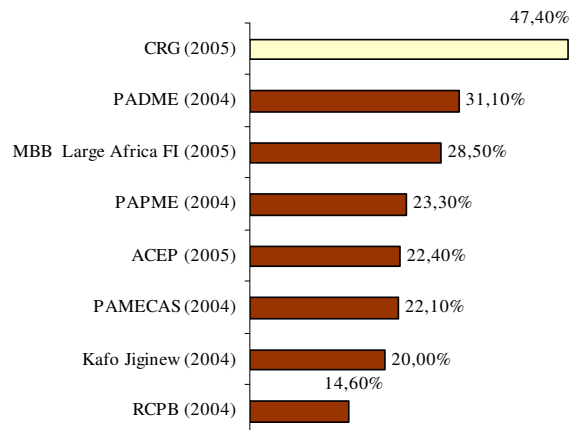
Autosuffisance opérationnelle



Rendement de l'actif-ROA



Rendement du portefeuille



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

## Annexes

### Acronymes

AC	Agent de Crédit (Agent de Terrain)
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
ALM	Asset Liability Management
AT	Assistance Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BCRG	Banque Centrale de la République de Guinée
BDS	Business Development Services
BICIGUI	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Guinée
BID	Banque Islamique de Développement
CA	Conseil d'Administration
CAS	Crédit Agricole Solidaire
CCT	Crédit Court Terme
CDE	Comités de Direction Elargis
CF	Crédit Fonctionnaire
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Consortium de 28 agences de développement publiques et privés)
CMT	Crédit Moyen Terme
CRG	Crédit Rural de Guinée
CRS	Crédit Rural Solidaire
DAT	Dépôt à Terme
DE	Directeur Exploitation
DF	Directeur Financier
DG	Directeur Général
DR	Délégations Régionales
EUR	Euro
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNG	Fonds National de Garantie
GNF	Nouveau Franc Guinéen
IMF	Institution de Microfinance
IRAM	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
K	Millier
M	Million
MM	Milliard
SIG	Système d'Information et de Gestion
MBB	MicroBanking Bulletin
ND	Non Disponible
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille à Risque
PIB	Produit Intérieur Brut
PNB	Produit National Brut
ROA	Rentabilité de l'Actif
ROE	Rentabilité des Fonds Propres
SA	Société Anonyme
SIG	Système d'Information et de Gestion
TEG	Taux Effectif Global
TMM	Taux du Marché Monétaire
USD	United States Dollar

UE Union Européenne

### Formules et ratios

- Productivité du personnel : Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés (fin de période)
- Rentabilité de l'actif (ROA) : Résultat opérationnel net avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité ajustée de l'actif (AROA) : Résultat net ajusté avant subventions / Actif moyen
- Rentabilité des fonds propres (ROE) : résultat net avant subv. / Fonds propres moyens
- Rentabilité ajustée des fonds propres (AROE) : résultat net ajusté, avant subv. / Fonds propres moyens
- Dettes sur fonds propres: Dettes (épargne + emprunts) / Fonds propres - fin de période
- Rendement du portefeuille : Revenu du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Ratio de ch. d'exploitation : Charges d'exploitation / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Ratio de ch. de financement : Intérêts versés et charges assimilées / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Coût du financement : Intérêts versés et charges assimilées / Endettement moyen (épargne + emprunts)
- Ratio de ch. de provisions : Charges nettes de provisions pour pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts 13 mois
- Ratio de ch. d'ajustement : Charges d'ajustements / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois
- Encours de prêts sur actif : Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
- Autonomie opérationnelle : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles)
- Autonomie financière : Produits opérationnels / (Charges financières + charges nettes de provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles + ajustements)
- Taux de couverture du risque : Réserves pour pertes sur prêts / PAR 31-365
- Taux de pertes sur prêts : Prêts rayés du portefeuille / Encours brut moyen de prêts sur 13 mois

### Notes aux états financiers

Notes rédigées selon les directives du CGAP sur la présentation des états financiers des IMF.

**0** L'IMF suit les recommandations du CGAP pour la présentation de ses états financiers

**1** Les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat et des notes explicatives. Les données concernant la période 2003-2005 sont issues d'états financiers audités.

**2** L'IMF ne fournit que des services financiers.

**3** Subventions

**3.1** Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation) ou dans le bilan (subventions pour fonds de crédit ou fonds d'investissement). Les subventions ayant été utilisés pour acquérir des immobilisations sont amorties au fur et à mesure de l'amortissement de l'immobilisation correspondante.

**3.2** Environ 37 MMGNF (environ 7,5 MEUR au taux de change de 2005) de subventions ont été reçues par le CRG depuis sa création. L'AFD, l'UE et la BAD sont les trois bailleurs historiques, et le FENU, la BID et le PADER (financé par la BAD) les partenaires actuels. Le CRG est actuellement le bénéficiaire d'une subvention de l'AFD d'un montant de 5 M EUR (« Programme d'appui et de financement du CRG ») dans le cadre d'une convention conclue en avril 2003 et d'une durée maximum de 6 ans (CGN 1127 01), ayant pour objectifs l'appui technique et financier au réseau.

**4** Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit

**Méthode de provisionnement**

Provision	Taux
31-60	25,0%
60-90	50,0%
91-121	75,0%
121-365	100,0%
Prêts rayés	100,0%

**4.1** Les charges encourues au titre des créances douteuses (provisions pour pertes sur prêts, prêts rayés) ne sont pas présentées séparément des autres charges dans le compte de résultat, mais sont incluses dans les charges exceptionnelles

**4.2** Les provisions pour créances douteuses sont calculées chaque année lors de la clôture de l'exercice. La réserve pour perte sur prêts est un élément négatif de l'actif.

**4.3** En fin d'année, tous les crédits ayant une échéance en retard à plus d'un an sont rayés en passant par la réserve. Ces crédits continuent cependant à être suivis sur le terrain.

**4.4** Variation de la réserve pour pertes sur prêts: les mouvements de la réserve n'ont pas pu être précisément reconstituée

**4.5** L'IMF distingue les intérêts courus non échus et les crédits en retard.

**4.6** Les produits de placements financiers sont isolés des revenus du portefeuille de prêts.

## 5 Qualité et gestion du portefeuille

**5.1** Indicateurs : les indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans les domaines « I » et « A »

**5.2** L'institution ne rééchelonne par les crédits.

**5.3** Pour les employés, le montant maximum d'un cycle de prêt est équivalent à 35% du salaire mensuel multiplié par 36 mois. S'agissant des administrateurs élus ils ont droit au même montant que les associés ordinaires.

## 6 Détails des dettes :

**6.1** Détail du financement par emprunt : cf. tableau de financement en annexe

**6.2** L'épargne obligatoire (dépôt de garantie, épargne de garantie) liée à l'octroi des prêts est identifiée à part dans le bilan

**6.3** Les dépôts (3 mois et 6 mois) sont identifiés séparément dans le compte de résultat.

**6.4** Les parts sociales versées par les membres sont comptabilisées comme fonds propres sous la dénomination cotisations sociales.

## 7 Autres règles de comptabilité

**7.1** Il n'existe pas de méthode de compensation de l'inflation.

**7.2** Il n'existe pas d'opérations en devise

## 8 Autres informations extracomptables

**8.1** Le nombre de crédits en cours est indiqué dans la section « A ».

**8.2** Le nombre de comptes d'épargne volontaire est indiqué dans la section « A ».

**Planet Rating – CRG – Septembre 2006**

Crédit Rural Guinée	GNF				EUR			Evolution		
	Bilan	Notes	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2005	2004/2003
<b>ACTIF</b>		<b>15 251 638 000</b>	<b>18 168 794 116</b>	<b>22 750 164 120</b>	<b>33 437 010 354</b>	<b>7 042 277</b>	<b>5 933 855</b>	<b>6 512 109</b>	<b>25,2%</b>	<b>47,0%</b>
<b>Actif court terme (CT)</b>			<b>14 960 176 549</b>	<b>18 037 350 422</b>	<b>27 142 787 745</b>	<b>5 798 608</b>	<b>4 704 627</b>	<b>5 286 262</b>	<b>20,6%</b>	<b>50,5%</b>
Disponibilités			1 622 767 849	1 236 713 525	3 162 993 527	628 990	322 568	616 017	(23,8%)	155,8%
Investissements CT - valeur nette			250 000 000	1 065 029 975	1 404 031 002	96 901	277 788	273 446	326,0%	31,8%
Encours net de prêts à CT	8 624 447 000	10 952 159 631	13 145 612 333	19 126 903 515	4 245 089	3 428 730	3 725 108	20,0%	45,5%	
Encours brut de prêts	8 879 516 000	11 041 384 646	13 321 444 860	19 370 772 381	4 279 673	3 474 592	3 772 604	20,7%	45,4%	
Provisions pour pertes sur prêts	255 069 000	89 225 015	175 832 527	243 868 866	34 584	45 862	47 495	97,1%	38,7%	
Intérêts courus non échus		928 777 104	1 267 957 590	2 064 347 859	359 997	330 717	402 047	36,5%	62,8%	
Sur encours de prêts	1 063 553 000	928 777 104	1 267 957 590	2 064 347 859	359 997	330 717	402 047	36,5%	62,8%	
Sur investissements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	999 420 000	1 206 471 965	1 322 036 999	1 384 511 842	467 632	344 823	269 644	9,6%	4,7%	
<b>Actifs long terme (LT)</b>		<b>3 208 617 567</b>	<b>4 712 813 698</b>	<b>6 294 222 609</b>	<b>1 243 670</b>	<b>1 229 229</b>	<b>1 225 847</b>	<b>46,9%</b>	<b>33,6%</b>	
Investissements LT - valeur nette			-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT	452 668 000	1 393 210 931	2 289 179 334	2 578 123 704	540 013	597 080	502 109	64,3%	12,6%	
Immobilisations - valeur nette	1 820 658 000	1 815 406 636	2 423 634 364	3 716 098 905	703 657	632 149	723 738	33,5%	53,3%	
Autres actifs LT			-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIF</b>		<b>18 168 794 116</b>	<b>22 750 164 120</b>	<b>33 437 010 354</b>	<b>7 042 277</b>	<b>5 933 855</b>	<b>6 512 109</b>	<b>25,2%</b>	<b>47,0%</b>	
<b>Dettes</b>		<b>8 682 302 296</b>	<b>11 341 949 346</b>	<b>18 517 118 884</b>	<b>3 365 286</b>	<b>2 958 286</b>	<b>3 606 348</b>	<b>30,6%</b>	<b>63,3%</b>	
Dettes court terme			6 288 489 906	8 269 616 845	13 978 155 895	2 437 437	2 156 939	2 722 351	31,5%	69,0%
Epargne à vue	948 152 000	4 047 855 434	5 000 815 073	7 556 744 707	1 568 961	1 304 347	1 471 733	23,5%	51,1%	
Epargne de garantie	2 890 429 000	1 120 743 713	1 668 419 502	2 337 755 848	434 404	435 169	455 296	48,9%	40,1%	
Dépôts à court terme	995 260 000	748 224 667	832 166 212	938 984 849	290 014	217 051	182 874	11,2%	12,8%	
Emprunts à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts à payer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes court terme		371 666 092	768 216 058	3 144 670 491	144 059	200 371	612 448	106,7%	309,3%	
Dettes long terme		2 393 812 390	3 072 332 501	4 538 962 989	927 849	801 347	883 997	28,3%	47,7%	
Dépôts à long terme	-	959 280 213	1 178 809 949	1 198 187 589	371 820	307 465	233 356	22,9%	1,6%	
Emprunts à long terme	314 400 000	639 863 373	703 347 630	999 714 343	248 013	183 452	194 702	9,9%	42,1%	
Autres dettes long terme		794 668 804	1 190 174 922	2 341 061 057	308 016	310 430	455 939	49,8%	96,7%	
<b>Fonds propres</b>	<b>9 756 312 000</b>	<b>9 486 491 820</b>	<b>11 408 214 774</b>	<b>14 919 891 470</b>	<b>3 676 992</b>	<b>2 975 570</b>	<b>2 905 761</b>	<b>20,3%</b>	<b>30,8%</b>	
Capital social		428 550 000	428 550 000	428 550 000	166 107	111 777	83 463	0,0%	0,0%	
Fonds propres issus de subventions	32 504 424 000	33 182 190 482	34 758 811 463	37 583 958 531	12 861 514	9 066 034	7 319 758	4,8%	8,1%	
Réserves et Report à nouveau sans subvention	(24 113 083 000)	(24 407 963 164)	(24 293 813 391)	(23 769 082 357)	(9 460 598)	(6 336 481)	(4 629 207)	(0,5%)	(2,2%)	
dont exercice en cours		(294 880 164)	114 149 773	524 731 034	(114 296)	29 773	102 195	(138,7%)	359,7%	
Autres		283 714 502	514 666 702	676 465 296	109 969	134 239	131 747	81,4%	31,4%	
<b>Crédit Rural Guinée</b>		<b>GNF</b>						<b>Evolution</b>		

**Planet Rating – CRG – Septembre 2006**

<b>Compte de résultat</b>	<b>Notes</b>	<b>déc. 2003</b>	<b>déc. 2004</b>	<b>déc. 2005</b>	<b>déc. 2003</b>	<b>déc. 2004</b>	<b>déc. 2005</b>	<b>2004/2003</b>	<b>2005/2004</b>
<b>Intérêts reçus et produits assimilés (a)</b>		<b>4 213 382 313</b>	<b>5 660 358 811</b>	<b>8 565 540 317</b>	<b>1 633 119</b>	<b>1 476 374</b>	<b>1 668 203</b>	<b>34,3%</b>	<b>51,3%</b>
Revenus du portefeuille		3 656 480 121	5 350 600 561	7 933 278 015	1 417 262	1 395 581	1 545 066	46,3%	48,3%
Intérêts reçus sur prêts		2 841 346 547	4 272 022 684	6 534 007 292	1 101 314	1 114 259	1 272 547	50,4%	52,9%
Frais et commissions sur prêts		815 133 574	1 078 577 877	1 399 270 723	315 948	281 322	272 518	32,3%	29,7%
Pénalités reçues sur prêts								-	-
Revenus d'intérêts sur placements/investissements		178 236 767	96 807 786	248 780 645	69 085	25 250	48 452	(45,7%)	157,0%
Autres produits liés aux services financiers		378 665 425	212 950 464	383 481 657	146 772	55 543	74 686	(43,8%)	80,1%
<b>Intérêts versés et charges assimilées (b)</b>		<b>147 642 817</b>	<b>230 133 805</b>	<b>344 097 505</b>	<b>57 227</b>	<b>60 025</b>	<b>67 016</b>	<b>55,9%</b>	<b>49,5%</b>
Intérêts versés et charges sur emprunts		62 445 979	136 720 404	219 940 622	24 204	35 660	42 835	118,9%	60,9%
Intérêts versés sur épargne		85 196 838	93 413 401	124 156 883	33 023	24 365	24 180	9,6%	32,9%
Charges nettes d'ajustement pour inflation									
Autres charges liées aux services financiers								-	-
<b>Marge financière brute [c=a-b]</b>		<b>4 065 739 496</b>	<b>5 430 225 006</b>	<b>8 221 442 812</b>	<b>1 575 892</b>	<b>1 416 349</b>	<b>1 601 188</b>	<b>33,6%</b>	<b>51,4%</b>
<b>Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)</b>		<b>30 930 583</b>	<b>407 397</b>	<b>87 656 373</b>	<b>11 989</b>	<b>106</b>	<b>17 072</b>	<b>(98,7%)</b>	<b>21 416,2%</b>
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		30 930 583	407 397	87 656 373	11 989	106	17 072	(98,7%)	21 416,2%
Recouvrement de prêts rayés								-	-
<b>Charges d'exploitation (e)</b>		<b>4 329 689 077</b>	<b>5 315 667 836</b>	<b>7 609 055 405</b>	<b>1 678 200</b>	<b>1 386 469</b>	<b>1 481 921</b>	<b>22,8%</b>	<b>43,1%</b>
Charges de personnel (dont charges sociales)		1 558 499 813	1 892 725 449	2 422 719 735	604 079	493 674	471 843	21,4%	28,0%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		2 771 189 264	3 422 942 387	5 186 335 670	1 074 121	892 796	1 010 078	23,5%	51,5%
Dépréciation et amortissement		388 393 669	452 324 333	906 529 904	150 543	117 978	176 554	16,5%	100,4%
Taxes		5 873 056	30 356 287	27 550 691	2 276	7 918	5 366	416,9%	(9,2%)
Loyers et charges locatives		80 250 500	82 964 500	98 802 303	31 105	21 639	19 242	3,4%	19,1%
Charges externes (déplacements, pers diem)		1 291 016 145	1 497 411 250	2 347 515 271	500 402	390 565	457 196	16,0%	56,8%
Charges internes (électricité, consommable)		449 459 454	644 726 816	875 975 616	174 212	168 162	170 603	43,4%	35,9%
Entretien (véhicules, bâtiments, etc.)		189 731 911	262 404 334	312 253 354	73 541	68 442	60 814	38,3%	19,0%
		366 559 317	452 754 867	617 708 531	142 079	118 091	120 303	23,5%	36,4%
Autres		(94 788)			(37)			(100,0%)	-
<b>Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]</b>		<b>(294 880 164)</b>	<b>114 149 773</b>	<b>524 731 034</b>	<b>(114 296)</b>	<b>29 773</b>	<b>102 195</b>	<b>(138,7%)</b>	<b>359,7%</b>
Impôt sur les bénéfices (g)								-	-
<b>Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]</b>		<b>(294 880 164)</b>	<b>114 149 773</b>	<b>524 731 034</b>	<b>(114 296)</b>	<b>29 773</b>	<b>102 195</b>	<b>(138,7%)</b>	<b>359,7%</b>
Produits non-opérationnels (i)								-	-
Charges non-opérationnelles (j)								-	-
<b>Résultat net avant subventions [k=h+i-j]</b>		<b>(294 880 164)</b>	<b>114 149 773</b>	<b>524 731 034</b>	<b>(114 296)</b>	<b>29 773</b>	<b>102 195</b>	<b>(138,7%)</b>	<b>359,7%</b>
Subventions (l)		810 203 818	957 627 356	1 452 734 156	314 037	249 775	282 931	18,2%	51,7%
<b>Résultat net [m=k+l]</b>		<b>515 323 654</b>	<b>1 071 777 129</b>	<b>1 977 465 190</b>	<b>199 741</b>	<b>279 548</b>	<b>385 126</b>	<b>108,0%</b>	<b>84,5%</b>

## Caractéristiques des produits de prêt

	Crédits Court Terme				Crédit Agricole Solidaire CAS	Crédit Rural Solidaire CRS	Crédit Moyen Terme CMT
	Crédit Commercial		Crédit Fonctionnaire				
	Individuel	ACM <sup>35</sup>	CDF <sup>35</sup>	CFE <sup>35</sup>			
Méthodologie	Individuel	Collective (25 pers)	Individuel	Collective (3 à 5)	Collective (5 à 10 pers et max 25 pour les contrats villageois)	Collective (5 personnes)	Individuel
Objet des crédits	Commercialisation de produits agricoles		Problème de trésorerie ; Achat d'un bien de conso. ; Petits investissements		Financement d'activités agricoles	Toute activité immédiatement rentable	achat de matériels agricoles, transport, pêche
Garantie et conditions	CRS pdt 2 ans, sans incident ; EG 5% jusqu'au plafond de 25% ; Garantie matérielle	Fonds sociaux collectés, caution des membres ; personne caution garantie matérielle	Caution solidaire ; salaire versement mensuel de 10 KGNF en EG pour le CFE		Caution Solidaire ; domaine ; aménagement ; plantation ; EG de 5 % jusqu'au plafond de 25%	Caution Solidaire ; EG de 5% jusqu'au plafond de 25%	Nantissement du matériel finance ; personne caution ; garantie immobilière ; EG de 5% jusqu'au plafond de 25%
Durée de prêt	Moins de 12 mois		1 mois pour niveau 1 et 3 mois max pour niveau 2	12 mois max.	De 7 à 12 mois, dépendant du calendrier cultural, de la zone et du choix des groupes.	12 mois	< 1000 KGNF : 2 ans max ; >1000 KGNF : 3 ans max
Frais	Frais de dossier : 5% Fds de solidarité : 1%		Cotisation sociale Frais de dossier : 5%		Fds de solidarité : 1% Frais de dossier : 5%	Fds de solidarité : 1% Frais de dossier : 5%	Fds de solidarité : 1% Frais de dossier de 5%
Taux d'intérêt	3,5% mensuel, sur le capital restant dû				3% pour le CMT		
Montant des crédits	Entre 600 et 1500 K GNF		de 35% du salaire net mensuel à 100%	Max 3 fois le sal net mensuel	De 200 K GNF max pour les nouveaux associés à 500 K GNF après 4 ans, sans incident de remboursement.	De 200 K GNF max pour les nouveaux associés à 600 K GNF pour ceux en 4ème année.	max: 5000 K GNF
Modalités de remboursement	Paiement mensuel des intérêts Remboursement du capital selon négociation		Mensualités égales	Mensuel (K+ i)	Adaptées à chaque groupe mais de 1 à 3 échéances, entre le 1 <sup>er</sup> et le 15 du mois.	Dépend du type d'activité. Déterminé entre l'agent et le groupe.	Echéances trimestrielles
Commentaires	Dérivés pour les unions de pêcheurs : le CFPA <sup>28</sup> et le CFU <sup>35</sup> . L'engagement de l'union est demandé. Les frais de dossier et l'EG sont un peu modifiés.				Un crédit est octroyé en contre saison pour les autres activités agricoles (stockage notamment) : CACS.		Un dérivé est le CIPA <sup>35</sup> , octroyé collectivement à une union de pêche ; le remboursement se fait mensuellement.

## Sources de financement

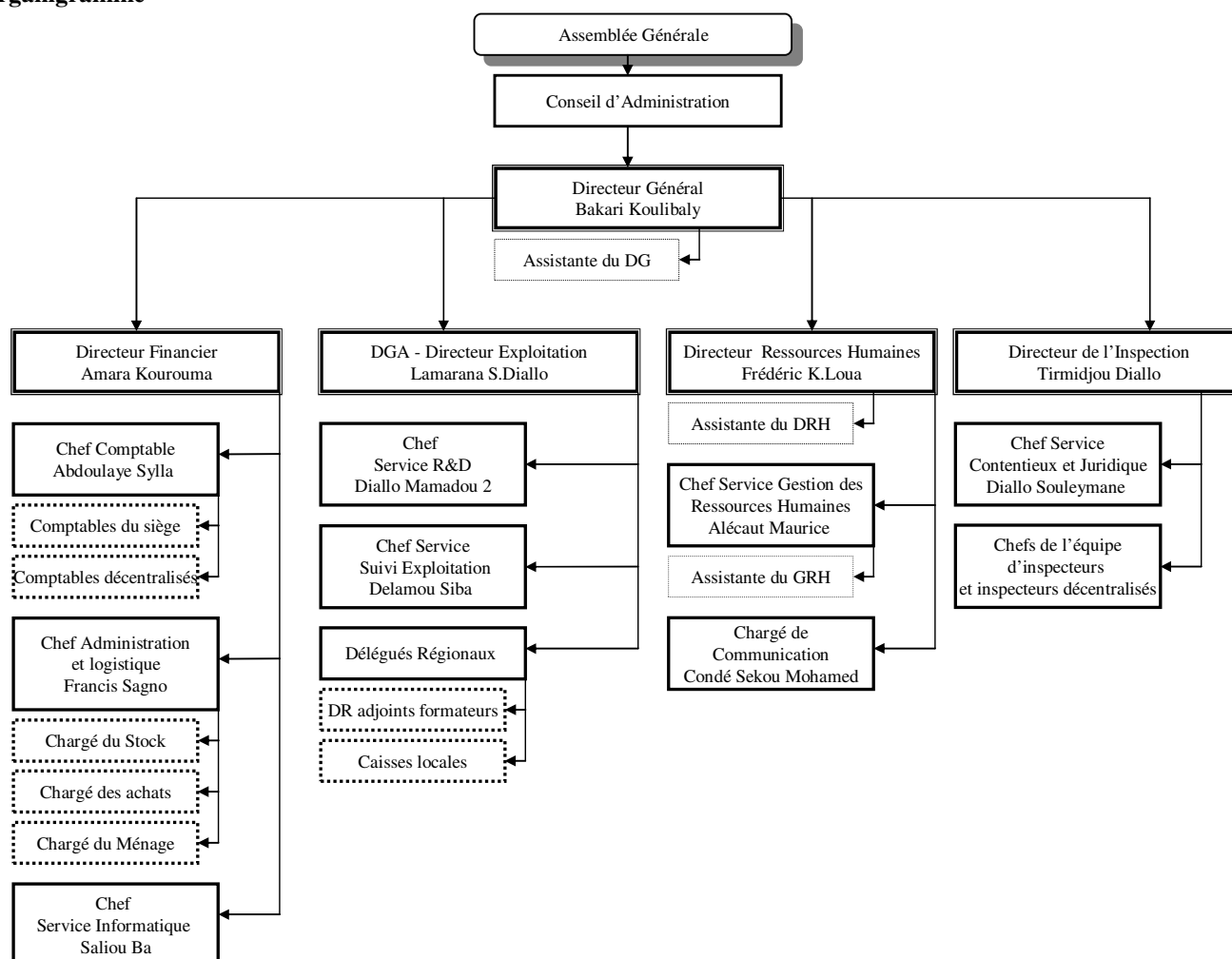
Bailleur	Type de financement	Date d'octroi	Montant prêt (en MGNF)	Montant prêt (en EUR, nov 06)	Taux d'intérêt
BICIGUI	Prêt	2006	500	70 000	TBB + 2% (20.475% au 01/09/06)
FENU	Prêt concessionnel	2002	314	43 960	6% sur capital restant dû
BICIGUI	Ligne de financement garantie à hauteur de 75% par l'AFD	2006	2 300	322 000	TBB + 2% (20.475% au 01/09/06)

<sup>28</sup> ACM : Association de Caution Mutuelle ; CDF : Crédit Dépannage Fonctionnaire ; CFE : Crédit Fonctionnaire Epargnant ; CFPA : Crédit Fonctionnement Pêche Artisanale ; CFUC : Crédit Fonctionnement Union des Coopératives ; CIPA : Crédit d'Investissement Pêche Artisanale

## Produits d'épargne

	Plan d'épargne	DAT <sup>29</sup>	DAV <sup>30</sup>
<b>Durée</b>	12 mois, renouvelable automatiquement durée max : 3 ans	3 mois ou 6 mois avec renouvellement automatique	
<b>Modalités d'ouverture</b>	Solde minimum de 200 K GNF Signature de l'engagement de versement	Solde minimum de 100 K GNF Ouverture entre le 1er et le 5 des mois de janv, avril, juillet et oct.	Solde min de 10 K GNF
<b>Modalités de versement</b>	Versement mensuel de 25 K GNF min. à date fixe		
<b>Modalités de retrait</b>	Retrait interdit avant l'échéance Pénalité de 2% du montant épargné le jour du retrait Si retrait partiel : solde transféré sur un DAV dont l'ouverture est facturée	Retrait interdit avt l'échéance En cas de retrait anticipé : pénalité de 2% Possibilité de retrait déplacé à Conakry à la date d'échéance (pour des montants > ou = à 500 K GNF	Si les solde devient < à 10 K GNF, le compte est soldé. Possibilité de retrait déplacé à Conakry
<b>Taux de rémunération</b>	7% /an	1.25% s'il dure 3 mois (5%/an) 3% si il dure 6 mois (6%/an)	Non rémunéré
<b>Frais</b>	Frais de dossier de 5% Fonds de solidarité de 1%		

## Organigramme

<sup>29</sup> Dépôts à terme<sup>30</sup> Dépôts à vue