

CRG Guinée – Juillet 2003

Echelles de notation et formules sont données page suivante.

Rating global

C +
Tendance : Positive

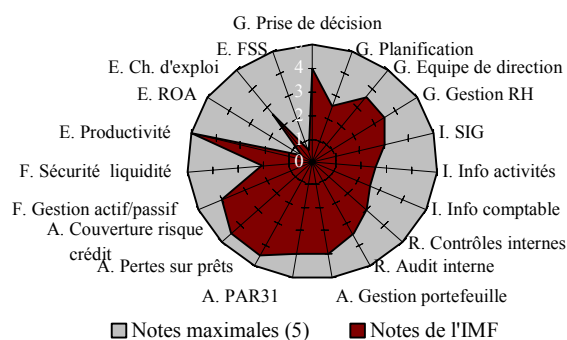
Le Crédit Rural de Guinée (CRG) a été créé en 1988 sous financement AFD, avec l'assistance technique de l'IRAM. Son objectif est de permettre l'accès au crédit à tous les citoyens guinéens, en privilégiant les zones rurales. Le projet s'est transformé en société anonyme en novembre 2001. Aujourd'hui, avec un encours d'épargne de 2,8 millions EUR, un encours de prêts de 4,4 millions EUR et plus de 82 000 emprunteurs actifs, le CRG est le premier fournisseur de services de microfinance de Guinée et le seul qui ait une portée nationale.

Synthèse du Rating Plus

Environnement	Défavorable
Maturité	Mature
Taille	Grande
Marché cible	Bas

Scoring composite

G ouvernance et processus de décision	b
I nformation et équipement	c
R isques : analyse et contrôle	b
A ctivités : produits et services	a
F inancement et liquidité	c
E fficacité et rentabilité	d



	2000	2001	2002		2000	2001	2002
ACTIVITE				PERFORMANCE			
Nombre d'employés en ETP ⁽¹⁾	172	195	186	Membres par employé	439	444	519
Total Actif (K EUR)	5 773	7 545	7 169	Emprunteurs par employé	373	381	444
(Mo GNF)	10 227	13 639	15 252	ROA	-13,5%	-6,3%	-3,1%
Encours de prêts (K EUR)	3 412	4 213	4 387	AROA	-30,1%	-22,1%	-14,3%
Encours d'épargne (K EUR)	1 858	2 197	2 272	ROE	-20,2%	-9,2%	-4,6%
Nb de membres actifs	75 528	86 502	96 560	AROE	-45,2%	-32,6%	-21,5%
Nb d'emprunteurs actifs ⁽²⁾	64 199	74 205	82 647	Rendement du portefeuille	18,9%	19,2%	24,4%
Impayés ^{31 jours} ⁽³⁾	4,7%	4,3%	2,8%	Ratio charges d'exploitation	49,6%	43,0%	40,6%
PAR ^{31 jours}	na	na	2,6%	Sur activité	28,3%	25,4%	23,8%
Ratio de couverture des risques	166,2%	134,8%	97,3%	Autonomie opérationnelle	55,3%	73,5%	87,1%
Taux de pertes sur prêts	1,3%	0,0%	1,1%	Autonomie financière	35,6%	44,0%	59,3%
FINANCEMENT				CROISSANCE			
Emprunts commerciaux / Passif	0,0%	0,0%	0,0%	Croissance du portefeuille	32%	28%	22%
Dettes / Fonds propres	51,7%	44,5%	56,3%	Croissance de l'actif	13%	33%	12%
Tx change EUR/GNF	1 771	1 808	2 127	Croissance de l'épargne	18%	21%	22%

- (1) Ce chiffre comprend à la fois les salariés et les « prestataires » (animateurs et gérants de caisse). Le chiffre est indiqué en « équivalent temps plein », les gérants travaillant pour la plupart à temps partiel.
- (2) Le nombre d'emprunteurs actifs pour 2000 et 2001 est une estimation basée sur le nombre total d'associés déflaté de 15% (15% est la proportion d'associés passifs constatée en 2002, date à laquelle la CRG a commencé à faire la distinction entre associés passifs et actifs).
- (3) Inclut capital et intérêts en retard.

Grille de lecture des notes

		Les 19 facteurs sont notés de « 0 » (note la moins bonne) à « 5 » (note la meilleure). Un système de pondération permet ensuite d'obtenir le scoring des 6 domaines (appelé scoring composite), puis le rating global.
Domaine	Global	Explication
a	A+	Excellent L'IMF excelle dans le domaine évalué et peut servir de référence. Vision long terme d'amélioration continue. Pas de risques court ou moyen terme sur la continuité de l'exploitation. Risques long terme très bien suivis et contrôlés.
	A	
	A-	
b	B+	Bon Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.
	B	
	B-	
c	C+	Minimum requis Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
	C	
	C-	
d	D	Insuffisant Procédures en place mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées / Risque à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
e	E	Risque de défaillance immédiate ou Très insuffisant Danger immédiat/latent sur la continuité de l'exploitation, ou sous performance non acceptable.

Rating Plus : classification selon les critères du MicroBanking Bulletin pour l'Afrique

Taille des opérations (Encours de prêts en USD)	Marché cible (Encours par client / PNB par hab.)	Maturité (Nombre d'années d'existence)
Grande : > 5 million	Inférieur : < 20%	IMF naissante : de 1 à 3 ans
Moyenne : 0,8 à 5 million	Moyen : de 20% à 149%	IMF jeune : de 4 à 7 ans
Petite : < 0,8 million	Supérieur : 150% à 249%	IMF mature : > 7ans
	PME : > 249 %	

Formules de calcul des ratios

Productivité du personnel *	Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'employés - fin de période
ROA	Rentabilité de l'actif : résultat net avant subventions / Actif moyen
AROA	ROA ajustée : résultat net ajusté, avant subv. / Actif moyen
ROE	Rentabilité des fonds propres : résultat net avant subv. / Fonds propres moyens
AROE	ROE ajustée : 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 actifs	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	Autonomie opérationnelle après 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

* Dans le cadre de la révision des indicateurs pour les IMF collectant l'épargne sur une grande échelle, des variantes sont calculées dans la partie E.

Résumé et explication du rating

La microfinance est un secteur encore peu développé en Guinée : après la faillite du Crédit Mutuel de Guinée en 2001, le CRG reste la seule IMF opérant en milieu rural sur une grande échelle. Des programmes de microcrédit informel ont été développés à un niveau local ou régional mais leur ampleur est limitée, et les autres IMF se concentrent dans les zones urbaines. Les programmes à vocation nationale doivent faire face à des conditions difficiles à cause de la faiblesses des infrastructures du pays : 8 des 33 préfectures n'ont pas d'infrastructure téléphonique ; le réseau électrique est extrêmement défaillant ; les routes sont en bon état mais peu nombreuses. Ainsi le nombre total d'emprunteurs actifs en 2002 peut être estimé à moins de 150 000, ce qui représente une faible proportion du total de la population (1,8% des 8 millions d'habitants). Le réseau bancaire guinéen est pourtant très peu étendu à l'intérieur du pays et les besoins en microfinance sont importants.

Le CRG a pour mission de relever ces défis pour donner accès aux services financiers à chaque citoyen guinéen. Mais les conditions du pays et le très faible montant de l'encours moyen par client (12% du PNB) limitent les économies d'échelle (encours de prêts de seulement 4,4 millions EUR en décembre 2002 après 14 ans d'activité) et rendent donc l'équilibre financier difficile à atteindre. Le CRG maintient cependant son objectif d'autonomie financière et a développé une stratégie visant à atteindre l'équilibre en 2007.

Le CRG obtient la note finale de C +, avec une tendance positive. La note est attribuée au réseau consolidé (Société Anonyme CRG et caisses locales). Il convient de noter que notre rating rend compte de la solidité institutionnelle intrinsèque du CRG, sans support externe ; or la nouvelle subvention AFD garantit un soutien financier conséquent, couvrant les pertes des caisses de moins de cinq ans de 2002 à 2004. Ainsi, en prenant en compte ce support externe, l'institution apparaîtrait comme plus solide au niveau financier, et le risque global est moindre.

Gouvernance et processus de décision reçoit la note **b** :

- ❑ L'institutionnalisation, après une phase projet de 12 ans, a débouché sur la création d'une institution de type hybride réunissant trois collèges différents d'associés. Les premiers Conseils d'Administration témoignent de l'implication de tous et d'une multiplicité de compétences qui sont de bon augure pour la mise en place de la gouvernance.
- ❑ L'implication des élus dans le contrôle des activités est particulièrement efficace en comparaison à d'autres structures de type coopératif. Elle est caractérisée par la « gestion en commun » entre salariés et élus au niveau des caisses.
- ❑ Des procédures importantes, notamment celles définissant l'affiliation des caisses et les principes de solidarité financière, sont encore en cours de définition.
- ❑ L'institution dispose d'un plan d'affaires détaillé en cours de finalisation pour la période 2002-2006. Une amélioration de l'information de pilotage est cependant nécessaire pour s'assurer des bons fondements de la stratégie. Le budget, qui devrait jouer un rôle capital dans la phase actuelle de recherche de l'équilibre financier, n'est pas assez développé.
- ❑ L'équipe de direction, entièrement locale, connaît parfaitement les défis de l'institution ainsi que les éléments clefs de son succès. Les compétences des directeurs sont cependant insuffisantes pour mettre en place le suivi financier formalisé des caisses (analyse financière, gestion de la liquidité) ainsi que pour lancer l'informatisation d'une partie du réseau. Ils prévoient de recruter un Assistant Technique pour remédier à ces faiblesses.

Information et équipement reçoit la note **c** :

- ❑ Le CRG a réussi à mettre en place un système d'information fluide au niveau des caisses : une série de journaux bien organisés permet aux agents des caisses de gérer manuellement un volume conséquent d'activité.
- ❑ La communication des informations et des décisions est particulièrement efficace, malgré les difficultés liées au contexte.
- ❑ La consolidation de l'information au niveau global est fastidieuse et permet d'avoir une information fiable seulement une fois par an, avec 6 mois de retard.
- ❑ L'analyse financière et la présentation synthétique des indicateurs de rentabilité font défaut. La recherche de l'équilibre financier et le grand nombre de caisses rendent pourtant nécessaire le suivi systématique de chaque caisse.

Risques : identification et contrôle reçoit la note **b** :

- ❑ La séparation des tâches est faible au niveau des caisses, puisque élus et agents gèrent la caisse en commun. Elle est compensée par des procédures standardisées et appliquées, un contrôle de la SA au travers des visites des Délégués Régionaux (DR) et une inspection au moins annuelle. Ce contrôle mérite toutefois un renforcement : les DR passent peu de temps à la vérification des données et se concentrent sur la transmission de l'information et la formation ; les inspections ne sont pas assez nombreuses.
- ❑ Les risques de fraude par des élus et des agents des caisses sont donc toujours présents : de nouvelles fraudes ont été découvertes en 2002 pour un montant total de 126,6 Mo GNF (69 k EUR).
- ❑ L'audit des caisses est très complet mais est réalisé à une fréquence insuffisante (une fois par an). L'audit de la SA présente des faiblesses, étant considéré de seconde importance par rapport à celui des caisses.
- ❑ De nombreuses missions externes viennent compléter la chaîne de contrôles internes : commissariat aux comptes annuel, missions des bailleurs de fonds, missions d'assistance technique.

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

- ❑ La méthode de crédit repose sur l'implication des élus dans la sélection et le suivi des emprunteurs. Elle est adaptée aux produits actuels. Elle présentera des lacunes en cas de développement des produits individuels de montants plus importants.
- ❑ La qualité du portefeuille est en amélioration : avec un taux d'impayés à 31 jours (capital + intérêts) qui passe de 4,8% en 2000 à 3% en 2002 et un ratio de perte sur prêts toujours inférieur à 2%, le CRG démontre la qualité de son suivi de portefeuille.
- ❑ L'activité d'épargne n'est pas un élément essentiel de la mission du CRG. La gamme de produits est pourtant développée et la croissance est importante et régulière (20% par an).

Financement et liquidité reçoit la note **c** :

- ❑ Le passif du CRG est composé à 3% de capital social, 61% de subventions et reports à nouveau cumulés et 31% d'épargne, 2% d'un emprunt concessionnel et 3% d'autres dettes court terme.
- ❑ Le CRG dispose de la trésorerie nécessaire pour ouvrir toutes les caisses prévues dans son plan d'affaires 2002 – 2006, grâce notamment à la signature d'une convention de financement avec l'AFD en avril 2003 pour un montant de 5 millions EUR. La croissance du portefeuille sera financée sur fonds propres et grâce à la collecte d'épargne. Grâce à ce type de financement, il n'y a aucun risque actif/passif.
- ❑ La gestion de la liquidité du réseau est un des défis que se lance le CRG pour 2003 et 2004 : la gestion est en effet peu formalisée et donc aussi peu productive. Afin de consolider la sécurité du réseau, une fixation de limites et des procédures formalisées sont absolument nécessaires. Elles sont en cours de mise en place.

Efficacité et rentabilité reçoit la note **d** :

- ❑ L'efficacité et la rentabilité du CRG sont en amélioration rapide depuis 2000 : un effort important dans la maîtrise des charges et une augmentation des taux facturés aux clients a permis en 2002 d'augmenter le ROA de (-13,5)% en 2000 à (-3,1%) en 2002.
- ❑ Le CRG reste une institution déficitaire, qui peine à couvrir les coûts d'un programme à vocation nationale. L'amélioration récente, les projets de révision des processus budgétaires et d'informatisation des caisses principales et de la SA sont cependant de bon augure. Le CRG prévoit une autonomie opérationnelle pour 2007.
- ❑ Noter aussi que l'AFD prendra en charge le déficit des caisses de moins de cinq ans de 2002 à 2004, ce qui limite grandement le risque financier du CRG.

Synthèse des forces et des faiblesses :

- ❑ Le CRG est une institution qui a relevé les défis du contexte national : seule institution du pays à opérer en zone rurale, elle dispose d'un réseau de près de 100 caisses avec une équipe de direction maîtrisant parfaitement l'activité, un personnel formé, des procédures opérationnelles finalisées. Un point capital du succès de l'institution est l'implication des élus des caisses, point clef pour la maîtrise de la qualité du portefeuille et des coûts au niveau des caisses.
- ❑ Il reste des défis conséquents à relever afin d'atteindre l'autonomie financière : consolidation de l'information à fluidifier, gestion financière du réseau à renforcer (suivi financier, principe de solidarité financière), contrôle opérationnel de la SA pour compenser la faible séparation des tâches des caisses.

Besoins de financement :

- ❑ Le CRG n'envisage pas de recours à des financements externes. La collecte d'épargne et la subvention AFD financeront l'ensemble du plan d'affaires 2002 – 2006. D'autres subventions sont en cours de négociation pour financer l'ouverture de caisses spécifiques.

Rating Plus

La rating GIRAFE évalue la pérennité des institutions de microfinance. Or il est plus difficile d'atteindre la pérennité pour une institution jeune, dans un contexte difficile et visant une population plus défavorisée. Le Rating Plus vise à replacer l'institution dans son contexte.

Environnement Le CRG opère dans un environnement particulièrement défavorable.

- Les infrastructures du pays sont globalement en très mauvais état : 8 des 33 préfectures n'ont pas d'infrastructure téléphonique ; le réseau électrique est extrêmement défaillant (coupure générale d'eau et d'électricité pendant les 6 premiers mois de 2003 dans l'ensemble du pays) ; les routes sont en bon état mais peu nombreuses (2 jours de transport sont nécessaires par la route pour se rendre de Conakry à la Délégation Régionale la plus lointaine). Ceci engendre des coûts importants pour le CRG : essence, amortissement de véhicules lourds, fréquents déplacements pour assurer la communication au sein du réseau.
- La République de Guinée est classée au 157^e rang (sur 175) dans le rapport 2003 du PNUD sur le développement humain. Tout au long des années 1990, le pays a été marqué par des conflits armés à ses frontières et l'arrivée de 450 000 réfugiés du Sierra Leone et du Liberia. La croissance annuelle moyenne du PIB était de 3,8% et celle de la population de 3%. L'inflation était de 5% par an en moyenne.¹ Le PIB par habitant a diminué entre 1997 et 2001, de USD 560 à USD 410. En 2001, la population totale est estimée à 7,6 millions d'habitants dont 68% en zone rurale et 40% sous le seuil de pauvreté².
- Le potentiel de développement des activités du CRG en milieu rural est important puisque avec 96 560 associés en décembre 2002, l'IMF ne couvre que 5% du marché estimé.
- Le gouvernement est favorable au développement de la microfinance. Un cadre réglementaire est en cours de développement au niveau de la Banque Centrale. Toutefois, les incertitudes pesant sur les élections présidentielles en fin d'année et sur l'état de santé du Président actuel font peser un risque important pour le pays.

	2000	2001	2002
Taux de change : 1 EUR = X GNF*	1 771	1 807	2 127
PNB par hab. (USD)**	450	410	n.d.
Inflation***	6,8%	5,4%	3,6%

*Source : ouanda.com **Source : Banque Mondiale

***Source : FMI

Maturité et taille des opérations Avec 14 ans d'expérience, le CRG est une institution mature, bénéficiant de procédures finalisées, d'une clientèle et d'un personnel formés. Ses 93 caisses en activité devraient lui permettre des économies d'échelle au niveau de la SA, mais celles-ci sont très limitées par la taille réduite de son encours de prêts (4,4 millions EUR) et les distances séparant les caisses.

Clientèle cible Le CRG relève le défi de fournir un accès à l'épargne et au crédit à une population défavorisée, sur la quasi-totalité du territoire guinéen.

- L'encours de crédit moyen par emprunteur représente 12% du PNB par habitant, situant ainsi le CRG sur une clientèle « inférieure » selon les critères du MBB.
- Le CRG a toujours été orienté vers les couches pauvres puis vers des populations plus aisées à partir de 2000 (fonctionnaires et gros commerçants) pour atteindre son objectif de couverture des charges. Une limite est toutefois mise aux crédits aux fonctionnaires (max. 25% de l'encours par caisse). En décembre 2002, 40% de l'encours est lié au financement d'activités agricoles et seulement 12% aux prêts aux fonctionnaires.
- Le CRG est la seule institution à fournir des services bancaires à l'intérieur du pays³ : seule la Haute Guinée Est et le Nord-Est du Foutah Djallon ne sont pas couvertes.

¹ Sources : Direction Nationale de la Statistique de Guinée et Banque Mondiale

² Source : PNUD

³ Seule la banque BICIGUI dispose d'un réseau d'une dizaine d'agences à l'intérieur du pays.

Modifications depuis le dernier rating (nov. 2001)

La notation globale du CRG reste stable avec la note C+⁴.

La notation du domaine **G** reste stable avec la note **b** :

- Institutionnalisation en novembre 2001 du projet sous forme de société anonyme. Intégration par la suite de la SIDI au tour de table et au CA.
- Affiliation en cours des caisses à la SA.
- Révision du processus de contribution des caisses aux charges de la SA.
- Révision du plan stratégique, mais non finalisée (devrait être disponible à l'automne 2003).
- Départ de l'Assistant Technique permanent en juillet 2002.
- Révision entamée de la gestion du personnel ; augmentation des salaires des cadres.

La notation du domaine **I** se détériore en passant de **b** à **c** :

- Début d'informatisation des DR et des comptables décentralisés ; test d'une petite base Access pour faciliter le travail des DR ; mais peu de conséquences sur l'efficacité, à cause entre autres de la panne générale d'électricité pendant les 6 premiers mois de l'année 2003 qui a empêché leur formation.
- Révision de certains indicateurs (introduction du PAR en 2003), mais toujours un manque de fiabilité dans les indicateurs en cours d'année et sur le nombre d'associés/clients.
- Amélioration de la rapidité de production des états financiers provisoires en 2003.
- Quelques améliorations sur le processus budgétaire.

La notation du domaine **R** reste stable avec la note **b** :

- Mise à jour des manuels de procédures.
- Mise en place de contrats d'affiliation et d'un règlement en cas de dysfonctionnement des caisses, visant à formaliser les relations entre la SA et les caisses et à mieux contrôler les caisses affichant de mauvaises performances.
- Test de décentralisation d'une équipe d'inspecteurs. Fréquence des missions d'audit par caisse inférieure aux années précédentes. Renforcement décidé du premier niveau de contrôle (« contrôle préventif »), qui prendra ses effets cette année.

La notation du domaine **A** s'améliore en passant de **b** à **a** :

- Ouverture de nouvelles caisses, fermeture de quelques caisses de Macenta. Ouverture d'une caisse à Conakry pour les pêcheurs.
- Poursuite de l'amélioration du portefeuille.

La notation du domaine **F** reste stable avec la note **c** :

- Renouvellement de la subvention AFD (5 millions), qui garantit la couverture des besoins de financement externe pour les 4 années à venir.
- Davantage de fraudes découvertes mais pas d'amélioration de la sécurité de la liquidité.
- Identification du manque de règles de gestion de la trésorerie.

La notation du domaine **E** s'améliore en passant de **e** à **d** :

- Augmentation des revenus par l'augmentation des frais de dossier et des taux d'intérêt.
- Amélioration du ratio de charges d'exploitation.
- Autonomie opérationnelle toujours inférieure à 100% mais en nette amélioration.

⁴ La méthode GIRAFE a été mise à jour entre les deux missions. La note la plus proche de celle qui avait été octroyée en novembre 2001 est C+.

Sommaire

<i>Formules de calcul des ratios</i>	2
Résumé et explication du rating	3
Rating Plus	6
Modifications depuis le dernier rating (nov. 2001)	7
Acronymes	9
Secteur de la microfinance et concurrents	10
Présentation de l'institution	12
Gouvernance et prise de décision	15
<i>Processus de prise de décision</i>	15
<i>Planification</i>	17
<i>Equipe de direction</i>	19
<i>Gestion des ressources humaines</i>	20
Information et équipement	21
<i>Infrastructure et système d'information</i>	21
<i>Information sur les activités</i>	22
<i>Information comptable et suivi financier</i>	24
Risques : analyse et contrôle	25
<i>Procédures et contrôles internes</i>	25
<i>Audit interne</i>	26
Activités : produits et services	27
<i>Gestion du portefeuille de prêts</i>	27
<i>Portefeuille à risque</i>	29
<i>Taux de pertes sur prêts</i>	29
<i>Couverture du risque crédit</i>	31
<i>Activité d'épargne</i>	32
Financement et liquidité	33
<i>Gestion actif/passif (ALM) et stratégie de financement</i>	33
<i>Sécurité de la liquidité</i>	35
Efficacité et rentabilité	36
Annexes	42
<i>Produits financiers offerts par l'institution</i>	42
<i>Etats financiers et notes aux états financiers</i>	44
<i>Ajustements</i>	47

Acronymes

AC	Agent de Crédit
ACM	Association de Caution Mutuelle
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
AT	Assistant Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BCRG	Banque Centrale de la République de Guinée
BICIGUI	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Guinée
CA	Conseil d'Administration
CACS	Crédit Agricole de Contre Saison
CAS	Crédit Agricole Solidaire
CC	Comité de Crédit
CDF	Crédit Dépannage Fonctionnaire
CFE	Crédit Fonctionnaire Epargnant
CMT	Crédit Moyen Terme
CRG	Crédit Rural de Guinée
CRS	Crédit Rural Solidaire
DAT	Dépôt à Terme
DAV	Dépôt à Vue
DF	Directeur Financier
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
DR	Délégué Régional
EUR	Euro
FENU	Fonds d'Equiperment des Nations Unies
FSS	Financial Self-Sufficiency (Autonomie Financière)
GNF	Nouveau Franc Guinéen (monnaie locale)
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IMF	Institution de Microfinance
IRAM	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
kEUR	Millier d'EUR
k GNF	Millier de GNF
MBB	MicroBanking Bulletin
Md	Milliard
Mo GNF	Million de GNF
PADER	Programme d'Appui au Développement Rural
PAR	Portefeuille à Risque
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SA	Société Anonyme
SIDI	Société d'Investissement et de Développement International
SIG	Système d'Information et de Gestion
TEG	Taux Effectif Global
USAID	United States Agency for International Development (Agence Américaine de Développement International)

Dans ce rapport, le terme « fonctionnaire » est utilisé pour désigner des salariés externes au CRG (fonction publique ou entreprises privées). En effet, le produit de prêt nommé « crédit aux fonctionnaires » est accordé aux fonctionnaires ou aux salariés du secteur privé.

Secteur de la microfinance et concurrents

Historique

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). 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 (créé en 1991). Après la faillite du CMG en 2001, le CRG reste la seule IMF reconnue opérant en zone rurale.⁵

Secteur bancaire et usuriers

Au 31 décembre 2000, le système bancaire guinéen est composé de sept banques commerciales⁶ : la Banque Islamique de Guinée (capital de 8,5 Md GNF), la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Guinée (BICIGUI ; 22,5 Md GNF), la Société Générale de Banque en Guinée (6 Md GNF), l'Union Internationale de Banque en Guinée (GNF 4 Mds), la Banque Populaire Maroc-Guinéenne (8,1 Md GNF), l'International Commercial Bank (5 Md GNF), Ecobank Guinée (3,2 Md GNF). Ces banques sont présentes dans une dizaine de villes du pays, en particulier à Conakry qui présente une "surbancarisation" contrastant avec le reste du pays. Quelques contacts récents ont été tissés entre ces banques et les IMF mais restent très peu développés : le CRG avait invité la BICIGUI à prendre place à son tour de table, PRIDE et la BICIGUI travaillent ensemble sur quelques clients, la BICIGUI et la Banque Islamique de Guinée envisagent de lancer des programmes de microfinance internes ou de refinancer des programmes de microfinance. Seule l'UIBG, banque récemment achetée par la Financial Bank Bénin, a déjà un projet très avancé et recherche actuellement des fonds pour lancer un programme de microfinance du type de Finadev, IMF béninoise.

Cadre réglementaire pour la microfinance

Une cellule microfinance a été créée en 1999 au sein de la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG) pour créer un cadre réglementaire et superviser le secteur microfinance. Elle regroupe trois salariés en juillet 2003. Une démarche progressive a été adoptée pour la mise en place du cadre réglementaire, basée sur l'implication de tous les acteurs. Elle a débouché en 2002 sur la publication d'une dizaine d'instructions de la BCRG. Ces instructions, plus facilement modifiables qu'un texte de loi, ont été discutées et sont maintenant à la base d'un texte de loi qui sera bientôt présenté à l'Assemblée. Ce texte reprend les idées essentielles des instructions et son adoption n'entraînera donc pas de modification au cadre réglementaire actuel. La cellule microfinance exerce aussi un rôle de supervision du secteur. Ce rôle est cependant secondaire aujourd'hui.

⁵ Données extraites de la Fiche analytique sur le Crédit Rural de Guinée – octobre 1999 – GREP

⁶ Banque Centrale de la République de Guinée

Programmes de microfinance

Suite à la faillite du CMG, le CRG reste la seule IMF opérant en milieu rural sur une grande échelle. Des programmes de microcrédit informel ont été développés à un niveau local ou régional mais leur ampleur est limitée. Le CRG ne souffre donc d'aucune concurrence directe sur le marché rural, mais d'une concurrence sur les villes secondaires du pays. Cette situation devrait changer dans les années à venir avec le développement des autres institutions vers les zones rurales. Ainsi, PRIDE Finance pourrait venir concurrencer le CRG à partir de 2005 ou 2006.

	CRG	PRIDE Finance	Yèté Mali	Caisses de Croissance Communautaire
Date des données	31 décembre 2002	31 décembre 2001	30 septembre 2001	30 septembre 2001
Date de création	1988	1991	1997	Septembre 2000
Statut	SA	ONG Financière avec dérogation de la BCRG	Projet sous la tutelle de la BCRG	Projet. Institutionnalisation à l'étude
Produits	Prêts solidaires et prêts individuels. Epargne à terme et à vue.	Prêts solidaires et prêts individuels	Prêts solidaires, épargne, prêts solidaires dans une caisse spécialisée « CAFECO »	Prêts, DAT, DAV
Montants des prêts	Ni plancher ni plafond absolus. Grande majorité des prêts entre 100.000 et 5.000.000 GNF	50 000 à 500 000 GNF pour les prêts solidaires 300 000 à 10 millions GNF pour les prêts individuels	150 000 à 1 000 000 GNF 1,5 à 10 millions GNF dans la caisse spéciale	15 000 à 500 000 GNF
Période	1 mois à 3 ans.	6 à 24 mois	12 mois	3 à 12 mois avec paiement in fine
Taux d'intérêt mensuel	3% dégressif + frais de 6%	2,5 % linéaire + frais de 2 % non remboursable	1,5 % à 2 % dégressif, selon le montant	3% sur le montant du prêt
Emprunteurs actifs	82 647	14 966	809 prêts (sur 9099 membres)	730
Population ciblée	Population rurale ; commerçants et fonctionnaires des villes secondaires et villages	Petites et moyennes entreprises	Petites entreprises et PME à Conakry	Population très rurale et enclavée. Etendue géographique limitée.
Nombre d'agences	93	11 à l'intérieur du pays + 3 à Conakry	14	28 (caisses autonomes)
Employés	186	140	60	11 agents
Encours de prêts	9 319 Mo GNF	5 139 Mo GNF	184 Mo GNF	59 Mo GNF
Encours d'épargne	4 834 Mo GNF	Néant	1 448 Mo GNF	218 Mo GNF
Source des informations	Planet Rating 2003	Interview du directeur, 2003	Interview du directeur, 2001	Interview du chef du projet, 2001

Présentation de l'institution

Forme légale, supervision Le Crédit Rural de Guinée (CRG) a été créé en 1988 à la demande du Ministère du Développement Rural guinéen, sous l'impulsion de l'IRAM. Après 13 années d'activité sous forme de projet, une Assemblée Générale Constitutive s'est tenue le 28 novembre 2001 pour créer une société anonyme. Les actifs sont en cours de transfert. Chaque caisse est légalement enregistrée auprès des autorités locales, sous forme d'association et doit signer un contrat d'affiliation avec la SA (voir plus bas).

	Caisses	« Associés emprunteurs »	Épargnants
1989	2	110	-
1995	48	39 708	5 073 ⁽¹⁾
2000	80	75 528	14 083 ⁽¹⁾
2001	86	88 592	22 265 ⁽¹⁾
%00/01	8%	17%	58%
2002	93	96 560	15 500⁽²⁾
% 01/02	8%	9%	n.s.

(1) Avant 2002 : le total emprunteurs et épargnants n'est pas cumulatif car les épargnants qui sont aussi emprunteurs sont comptés dans les deux catégories.

(2) Déc. 2002 : le CRG commence à comptabiliser les clients individuels et estime à 15 500 les épargnants non emprunteurs. Le total de clients individuels est donc de 112 060.

Réseaux Le CRG fait partie du 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 (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.

Organisation Le CRG est organisé en deux niveaux :

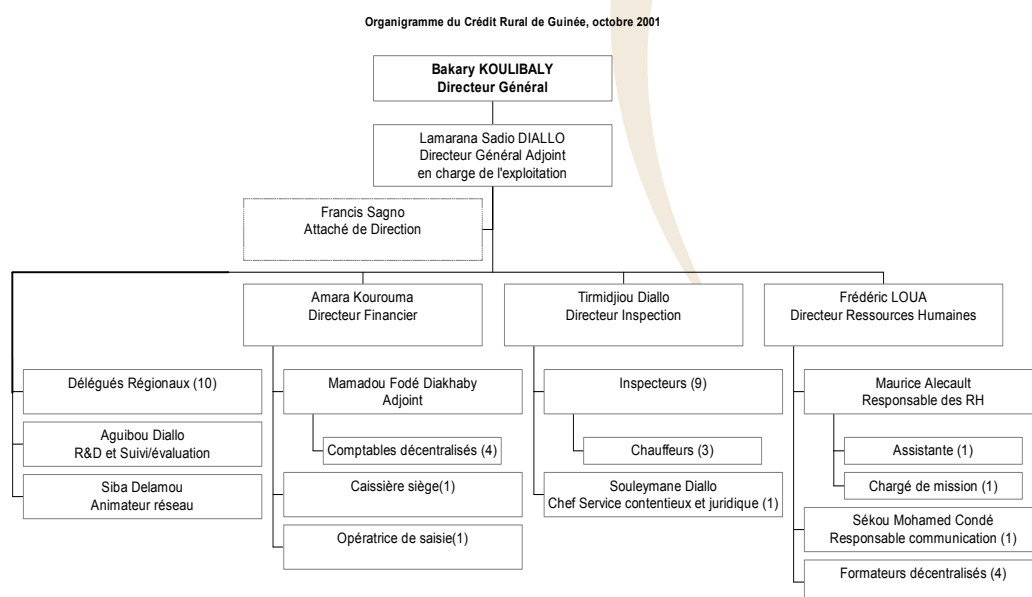
- La SA, située à Conakry, est le centre de définition de la stratégie et d'analyse des activités. Une partie du personnel est délocalisée dans les régions afin d'améliorer la réactivité et de diminuer les charges. Il s'agit de dix Délégués Régionaux (DR), quatre comptables décentralisés et deux inspecteurs. Le rôle du DR est de contrôler les caisses, consolider l'information et assurer la communication entre les caisses et la SA. Le CRG évalue actuellement la pertinence d'une telle décentralisation. Si le CRG décide de la poursuivre, elle pourrait déboucher sur la création de véritables centres de suivi des opérations (mais non de décision), regroupant un formateur et un comptable sous la direction d'un DR. Les inspecteurs, bien que décentralisés, resteront dépendants de leur direction et non du DR.
- Les « associations », plus communément appelées « caisses », sont les centres décisionnaires et gestionnaires pour l'octroi du crédit et pour l'épargne.

Ressources humaines	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002
Nombre total d'employés* (a)	172	192	186
% d'agents de crédit	62%	65%	64%
Taux de renouvellement du personnel (b)	7%	7%	5%
<i>Agents de crédit (chargés de gestion et agents des caisses)</i>	107	125	119
<i>Nombre de caisses</i>	80	86	93

(a) Ce chiffre est sous-estimé car les caisses recrutent des employés rémunérés directement par les caisses sur leurs frais de fonctionnement et non par la SA. Ces employés sont en charge de l'entretien et du gardiennage, mais aussi de certaines tâches administratives dans le traitement des dossiers et de la tenue de la caisse. En décembre 2002, ces employés sont au nombre de 132 (32 collaborateurs crédit, 9 caissiers épargne et 91 gardiens).

(b) En 2001 et 2002, il y a eu de nombreuses démissions et licenciements suite à la constatation de fraudes. Noter toutefois que les chiffres de départs et recrutements ne sont pas en ligne avec le chiffre total d'employés pour 2001. Le CRG n'a pas été en mesure de nous donner les chiffres exacts.

Organigramme de la SA : en décembre 2002, la SA regroupe 67 salariés, répartis dans 4 directions. 16 employés sont décentralisés au niveau des régions.



Organisation des caisses : chacune des caisses est gérée par un chargé de gestion, appuyé dans certaines caisses par un agent. Elles sont sous la responsabilité des DR.

« *Gestion en commun* » Le CRG entend par « gestion en commun » un large partage de responsabilités entre les membres des caisses locales organisés en comités et les salariés de la SA. Les responsabilités partagées comprennent la sélection des emprunteurs, l'examen des dossiers de prêt, le contrôle quotidien des liquidités et la gestion des charges de fonctionnement. Les élus sont donc très impliqués dans les opérations des caisses, ce qui renforce leur sentiment de propriété de l'institution. Ils jouent un rôle clé dans la construction de la confiance, la sensibilisation, la sélection des associés et le recouvrement, bien au-delà de la plupart des organisations en forme de coopératives d'Afrique de l'Ouest. 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.

Produits et services Une description détaillée des produits est donnée en annexes.

Le CRG propose une gamme de produits diversifiée :

- ❑ Les produits de prêts sont très flexibles, grâce à des protocoles généraux facilement adaptables par les caisses. Ils peuvent ainsi financer tant les fonds de roulement à court terme que les investissements agricoles, ainsi que les projets des fonctionnaires. Les prêts sont octroyés pour une durée de 1 à 12 mois, sauf les crédits moyen terme (CMT) qui peuvent aller jusqu'à 3 ans. Les montants maximum sont de 1500 kGNF (700 EUR) ou 5000 kGNF (2300 EUR) pour le CMT. Peu de garanties sont demandées, à part une épargne de garantie de 5% sur certains produits et le nantissement du matériel pour le CMT. Une période de grâce de 9 mois est donnée aux crédits agricoles.
- ❑ La gamme de produits d'épargne a été étendue en 2001, avec le lancement d'un plan épargne et de produits de dépôt à terme. Elle peine à démarrer faute de marketing.

Depuis 2000, le CRG envisage de développer le potentiel de son réseau pour proposer davantage de services à ses clients actuels (retraits d'épargne déplacés, transferts de fonds) et à de nouveaux clients institutionnels (banques n'ayant pas une telle couverture géographique, paiement des salaires des fonctionnaires, etc.). Pour l'instant, rien n'a été entrepris.

Relation entre siège (SA) et caisses Opérant sans lien formel depuis des années, les associations et la SA doivent depuis l'institutionnalisation formaliser leur lien en signant des contrats d'affiliation. Par ces contrats, la SA s'engage à fournir aux caisses les services suivants :

- ❑ Définition de la stratégie, recherche et développement de produits ;
- ❑ Appui méthodologique ; formation du personnel et des élus ;
- ❑ Mise à disposition du personnel de gestion des caisses, approvisionnement en fournitures (salaires et fournitures étant refacturés aux caisses) ;
- ❑ Gestion de la liquidité : transfert, sécurisation et placement des excédents de liquidité (intérêt annuel de 5% reversé aux caisses) ;
- ❑ Refinancement : octroi de prêts aux caisses à un taux d'intérêt de 10% annuel ;
- ❑ Dialogue avec les partenaires, notamment l'AFD et la Banque centrale (reporting) ;
- ❑ Inspection, contrôle de l'activité des caisses.

De même, les caisses s'engagent auprès de la SA :

- ❑ Participation aux frais de la SA : contribution annuelle d'un montant de 6% de l'encours moyen de prêts sur l'année, et versement de 60% des frais de dossiers collectés sur l'année (soit 3% du montant des prêts octroyés).
- ❑ Participation au Fonds National de Solidarité (pour les caisses de plus de 5 ans) : versement de 50% des frais payés par les emprunteurs pour la garantie décès. Ce fonds servira à couvrir les dépenses en cas de liquidation d'une caisse, dans la limite du montant du fonds et de l'équilibre financier du réseau (toutefois aucun plafond chiffré n'est mis en place).
- ❑ Engagement pour la performance : le contrat d'affiliation est accompagné d'un règlement des dysfonctionnements qui engage les caisses à suivre certaines procédures en cas de mauvaises performances.

Certification des comptes Les comptes sont audités chaque année depuis 1992 par UFC⁷ et depuis 1997 par le Cabinet FFA Ernst & Young (auditeur externe et depuis 2002 Commissaire aux Comptes). Trois équipes de deux inspecteurs couvrent normalement 60% des dossiers de crédit, en allant rencontrer certains clients, et réalisent un audit comptable et un audit de procédures au niveau des caisses et de la SA. Les missions durent en moyenne 3 semaines sur le terrain avec une équipe de 9 inspecteurs. Elles ont validé les comptes, avec quelques réserves portant sur des montants faibles et souvent justifiés l'année suivante par le CRG. En 2001 toutefois, la mission a validé un montant de subventions à recevoir (subventions d'équilibre) sans circulariser l'information auprès des bailleurs concernés. Ces subventions n'étaient en fait pas certaines et n'ont d'ailleurs pas été reçues en 2002 ; leur comptabilisation a donc conduit à une surévaluation du bilan 2001 et a dû être modifiée sur les comptes de 2002.

⁷ Union Fiduciaire Continentale

Gouvernance et processus de décision

Des précisions manquantes sur l'agrément d'activité du réseau CRG La SA CRG a reçu un agrément par la Banque Centrale. La loi définit trois types de structures, selon qu'elles collectent l'épargne et limitent l'accès à leurs services⁸ : le CRG est aujourd'hui agréé comme une institution de deuxième catégorie, exerçant des activités d'épargne et de crédit et proposant ses services à tous. Des incertitudes demeurent pourtant sur le périmètre de l'agrément : la SA peut-elle être considérée comme une tête de réseau pour toutes les caisses affiliées ? son agrément couvrirait alors chacune des caisses. Mais dans le cas contraire, les caisses pourraient être soumises à un agrément individuel. Le terme « membre » étant peu défini, il est difficile de savoir sous quelle catégorie elles pourraient recevoir un agrément : si les épargnants non emprunteurs et les fonctionnaires peuvent être considérés comme membres, les caisses pourraient être agréées comme institutions de première catégorie ; si ce n'est pas possible, les caisses devraient alors soit revoir leurs critères de sociétariat soit arrêter la collecte d'épargne pour être agréées comme institutions de troisième catégorie. Cette requalification aurait des conséquences sur les exigences de capital minimum et l'autorisation de collecter l'épargne. Etant données la présence de l'Etat au tour de table du CRG, les bonnes relations qui sont entretenues par le CRG avec la cellule microfinance de la Banque Centrale, et l'approche consultative qui prévaut pour la finalisation du cadre réglementaire, ces précisions devraient pouvoir être obtenues et discutées. Elles sont absolument nécessaires afin que la gouvernance du CRG puisse être entièrement formalisée.

Processus de prise de décision

Mission

Une mission de développement, couplée à la recherche de la rentabilité, mais à long terme (2007) Depuis sa création, le CRG a adopté une mission de développement : donner accès aux services financiers à chaque citoyen guinéen. Le CRG vise donc à couvrir l'ensemble du pays, en particulier les zones rurales où aucune autre institution d'épargne ou de crédit n'est présente. L'équilibre financier est difficile à atteindre pour ce type d'institution qui plus est dans un environnement largement défavorable (voir « Rating Plus »). En juin 2002, le CA du CRG a décidé de placer l'objectif d'équilibre financier en priorité dans le plan d'affaires 2002-2006. En 2001, le CRG avait déjà lancé un contrôle plus strict des charges et l'ouverture des services à une clientèle de fonctionnaires plus rentable et moins risquée. Ainsi, bien que le CRG conserve des caisses déficitaires et ouvre de nouvelles caisses, l'objectif est que chaque caisse de plus de 5 ans soit autonome financièrement. L'équipe projette l'autonomie opérationnelle de l'ensemble du réseau en 2007, grâce à la répartition des charges de la SA sur un réseau très étendu de caisses.

⁸ 1^{ère} catégorie : institutions « qui procèdent à la collecte de l'épargne de leurs membres et l'emploient en opérations de crédit exclusivement au profit de ceux-ci » (coopératives, mutuelles); 2^{nde} catégorie : institutions « qui collectent l'épargne et/ou accordent des crédits aux tiers ; cette catégorie ne concerne que les [institutions] constitués sous forme de société anonyme » ; 3^e catégorie : institutions « qui accordent des crédits aux tiers sans exercer l'activité de collecte de l'épargne » (ONG, projets, sociétés de caution mutuelle, etc.).

Processus de prise de décision

CA au centre de la prise de décision

Le processus de prise de décision est transparent, démocratique et réactif. Le CA, au travers de réunions trimestrielles sur 2/3 jours impliquant l'ensemble des membres, est décisionnaire et donne mandat à l'équipe de direction pour exécuter ses décisions. La propriété hybride de la SA garantit un équilibre rare entre les trois collèges : clients/associés, salariés/techniciens et partenaires externes⁹. Cette « gestion en commun » était développée depuis des années tant au niveau des caisses que de la SA (voir description ci-dessus). L'institutionnalisation a permis de formaliser et d'approfondir ce fonctionnement de fait.

Equilibre entre élus, salariés et partenaires extérieurs

Membres du CA compétents et très impliqués

La diversité des compétences et des objectifs des membres du CA garantit la prise en compte à la fois des besoins des clients et des enjeux techniques :

- Les clients/associés apportent leur connaissance des besoins des clients. Leur objectif est de garantir l'accès au crédit sur le long terme.
- Les salariés connaissent les limites techniques auxquelles le CRG doit faire face. Leur objectif est de garantir leur emploi.
- Les partenaires apportent une vision externe et une connaissance des pratiques internationales en microfinance. Ils privilégient à la fois la pérennité de l'institution et son rôle de développement national.
- Toutefois les « fonctionnaires » ne peuvent être élus aux instances de gouvernance, et aucun épargnant non emprunteur n'est présent actuellement dans ces instances bien qu'ils soient considérés comme des associés. A l'heure actuelle le CRG ne relève pas de critiques de la part de ces membres, mais une règle plus précise est nécessaire pour mieux déterminer le sociétariat. Cela devient d'autant plus important que les instructions réglementaires distinguent les types de structures selon qu'elles limitent ou non l'accès à leurs services.

Influences externes de divers bailleurs, notamment l'AFD ; dialogue positif avec le CRG

Il existe des influences externes sur la prise de décision. Ainsi la dépendance du CRG vis-à-vis des subventions de l'AFD rend l'institution particulièrement attentive aux orientations de ce bailleur. De plus, étant le seul programme à couverture nationale, le CRG est souvent contacté par des programmes qui souhaitent soutenir les populations des zones reculées. Leurs propositions sont soutenues par l'Etat, actionnaire du CRG, qui manifeste son souhait que le CRG couvre l'ensemble du territoire. L'équipe de direction et l'AFD ont toutefois mis en place une relation basée sur le dialogue, et le CRG est en mesure de refuser les programmes ne correspondant pas à son plan de développement.

Gouvernance en construction

Etant donnée la jeunesse de la SA (novembre 2001), la propriété et le système de décision sont encore en cours de formalisation : processus d'affiliation des caisses à la SA non finalisé, membres du CA ayant besoin de formation sur leur rôle et les outils de suivi à leur disposition, cadre réglementaire en cours de finalisation, etc.

Information de pilotage

Information de pilotage régulière, mais non entièrement fiable

Le CA reçoit avant toute réunion des informations variées l'orientant dans la prise de décision : projet de budget, rapport annuel financier et narratif de la direction au CA, rapports synthétiques de la direction de l'inspection, rapport semestriels de suivi budgétaire, rapports réguliers de performance de portefeuille. Toutefois ces informations sont soumises aux limites du SIG du CRG (voir section « I ») : données non entièrement fiables et absence de ratios permettant une analyse poussée des performances. L'interprétation des données repose donc beaucoup sur l'expérience terrain et la perspicacité des preneurs de décision, plus que sur des indicateurs formels et entièrement fiables.

⁹ Par ailleurs, dans un pays où les questions ethniques sont un enjeu, la structure du CA a permis de garantir un équilibre dans la représentation des ethnies : clients/associés et salariés désignent un représentant pour chacune des quatre principales ethnies. Nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la probabilité de conflits ethniques, d'autant plus que des élections présidentielles sont prévues en 2004.

Diffusion des décisions au sein de la structure

L'institution se caractérise par un effort de communication remarquable compte tenu des conditions difficiles rencontrées en Guinée (voir « Rating Plus ») : peu de lignes téléphoniques à l'intérieur du pays, routes ou pistes en mauvais état. Le CRG réussit à communiquer rapidement les décisions et les informations dans l'ensemble du réseau : communication orale régulière grâce aux élus et au personnel décentralisé qui visitent régulièrement les caisses, et communication moins fréquente mais écrite grâce à l'échange de documents standards¹⁰. L'ensemble du personnel ainsi que les associés sont donc tenus informés de toutes les décisions les concernant.

Planification

Culture de gestion du risque et identification des besoins

Bonne identification des risques et faiblesses ; mais importance du soutien externe Le Plan d'Affaires 2002-2006 fait état d'une large réflexion sur les risques et les opportunités. Il avance des prévisions de croissance détaillées, tenant compte de tous les facteurs nécessaires et faisant état des moyens à réunir. Cette bonne identification des risques et des besoins repose certes sur les compétences de l'équipe actuelle, mais aussi en grande partie sur le soutien apporté par les partenaires externes, notamment au niveau des projections financières.

Techniques d'études de marché à perfectionner Le lancement de nouvelles caisses fait l'objet d'études socio-économiques préalables d'environ six mois, réalisées le plus souvent par un jeune agent ou un stagiaire, ciblé pour gérer la future caisse, sous la supervision d'un DR. Certaines études ont surestimé le marché potentiel, conduisant lors de l'ouverture des caisses à une mise en concurrence avec une autre caisse ainsi qu'à des difficultés de lancement. Etant donné l'objectif d'autonomie financière, la méthodologie d'études de marché mérite donc un perfectionnement.

Planification budgétaire

Processus budgétaire crucial pour la maîtrise des charges, en cours d'amélioration Les budgets annuels et le suivi qui est réalisé sont un outil utile à la gestion mais peuvent être encore améliorés¹¹ : les prévisions des caisses présentent souvent des écarts importants avec les réalisations ; le suivi mensuel réalisé par les DR est insuffisant, car par manque de temps les DR se limitent souvent à la vérification des chiffres et n'expliquent pas les écarts ; les directions de la SA ne maîtrisent pas totalement leur budget ; le suivi par la direction financière est seulement semestriel et ne donne pas lieu à une révision. Etant donnée l'importance du contrôle des charges et de la rentabilité, il est crucial que le budget devienne un outil privilégié.

¹⁰ Cette communication se fait tant par support papier que partage oral :

- les caisses envoient un rapport d'activité mensuel au siège, regroupant indicateurs quantitatifs et questions/remarques (ce rapport arrive malheureusement entre 3 et 6 semaines après la fin de chaque mois). La Direction de l'Exploitation prend le temps de répondre aux questions en leur adressant un rapport en retour ;
- des notes de services très nombreuses sont utilisées pour la mise à jour des procédures ;
- une gazette trimestrielle d'une dizaine de pages est envoyée aux caisses et aux partenaires du CRG, traitant des activités, arrivées et départs de personnel, conclusions de missions d'évaluation, etc. ;
- des comptes rendus des comités de Direction ainsi que des missions de l'équipe de direction dans les caisses sont partagés dans l'ensemble du réseau ;
- les Assemblées Générales des caisses se tiennent chaque année pour discuter des performances et des activités et pour l'échange d'informations entre caisses et siège ;
- les Rencontres Nationales se tiennent annuellement avec tout le personnel et les élus, en marge de l'AG ;
- les DR sont un lien entre la SA et les caisses.

¹¹ Des budgets sont définis par chaque caisse et chaque direction de la SA, suivant les objectifs du plan stratégique et des plans de développement. Ils sont revus par le comité de direction puis discutés et approuvés en décembre par le CA. Un suivi est réalisé mensuellement par les DR et semestriellement par le Directeur Financier. Ces budgets concernent les charges, les volumes d'activité pour les caisses, et, depuis 2003, les revenus.

Pertinence et faisabilité de la stratégie en cours

Le Plan d’Affaires 2002-2006 est maîtrisé par l’équipe de direction et connu dans ses grandes lignes par les autres acteurs de la structure. Il a été mis en place grâce à un processus impliquant tous les acteurs, puisque les caisses ont d’abord élaboré leur plan stratégique individuel avant que le travail de consolidation ne soit fait au niveau de la SA, puis discuté en AG. Ce plan stratégique détaille les objectifs de croissance (caisses, agents et associés), ainsi que l’évolution d’indicateurs de rentabilité et de qualité de portefeuille. Il est ensuite détaillé dans des plans de développement par caisse sur trois ans mis à jour chaque année.

*Plan stratégique
disponible jusqu’à
2006*

La stratégie du CRG pour la période 2002-2006 marque l’institutionnalisation du programme après une phase « projet » de 14 ans. Cette nouvelle phase, principalement financée par l’AFD via une convention de 5 millions d’EUR, se caractérise par la recherche de l’équilibre financier en 2007 tout en préservant une mission de développement.

Points principaux de la stratégie

Services offerts et zones de couverture

Maîtrise de l’expansion géographique :

- 32 ouvertures et 2 fermetures en 5 ans, dans le périmètre existant (en tenant compte des 10 caisses ouvertes avec financement du FENU dans la région de Mamou – 5 étant déjà ouvertes).
- Ouverture d’une nouvelle DR avec 6 caisses créées sur 5 ans, mais dont tous les coûts seront couverts par des subventions et qui ne sera intégrée au réseau CRG que lorsqu’elle sera rentable. Financement PADER pour la Haute Guinée, encore en négociation, et sous réserve de la non objection de l’AFD.

Stabilisation et consolidation des produits :

- Maintien de la gamme de produits
- Expérimentation de projets spéciaux financés par des bailleurs de fonds et reprenant la méthodologie du CRG
- Les produits d’épargne suivront leur croissance « naturelle »

Méthodologie opérationnelle

Maîtrise des charges de fonctionnement :

- Informatisation d’une trentaine de caisses (qui représentent 90 % de l’épargne collectée)
- Poursuite de la décentralisation au niveau des DR

Renforcement du contrôle interne

Structure, statuts

Finalisation du processus d’institutionnalisation (transfert des actifs)

Partenariat et supervision

Supervision par la BCRG

Financements

Subventions

- Subvention AFD pour la période 2002 – 2006 (signature de la convention en avril 2003)
- Nouvelles subventions pour des projets spécifiques, soumises à la non objection de l’AFD

Principaux indicateurs

Indicateurs	Résultats 2002	Objectifs 2006
Nombre de caisses	93	114*
Nombre de membres	112 050	130 000
Encours de crédit (k GNF)	9 319 100	13 000 000
Résultat net sans subventions (k GNF)	(174 614)	404 206

* dont 10 caisses sur le projet financé par le FENU dans la région de Mamou

Sources : Plan d’affaires 2002-2006 et discussions avec l’équipe de direction

La stratégie du CRG pour atteindre à terme l’équilibre financier repose donc sur la certitude qu’un réseau de caisses, même très décentralisé et dans un environnement largement défavorable, pourra couvrir les charges très importantes de la SA. Une révision du plan d’affaires a été lancée en janvier 2003, et devrait être disponible à l’automne 2003.

Equipe de direction

L'équipe de Direction est composée d'un Directeur Général (DG – Bakari KOULIBALY) et quatre directeurs : Directeur Général Adjoint (DGA – Lamarana Sadio DIALLO), Directeur Financier (DF - Amara KOUROUMA), Directeur de l'Inspection (Tirmidjou DIALLO) et Directeur des Ressources Humaines (Frédéric LOUA) : voir l'organigramme plus haut.

Compétences et expérience de l'équipe

Equipe de direction compétente et polyvalente mais manquant d'outils et de formation pour structurer leur activité

Le départ en juillet 2002 de l'Assistant Technique (AT), conseiller auprès de la direction générale, s'est déroulé sans heurts. Les missions d'AT ponctuelles jouent encore un rôle important, pour valider les options stratégiques et proposer des idées supplémentaires¹². Les dirigeants maîtrisent entièrement le fonctionnement du CRG, disposant d'une expérience pertinente puisqu'ils ont atteint leur position actuelle grâce à la promotion interne, à l'exception du DF. Ils savent gérer leur équipe et insuffler l'énergie nécessaire à la bonne marche d'une telle institution. L'institutionnalisation du réseau, sa croissance et son importance dans le cadre guinéen tant en termes d'impact que de nombre de salariés, exigent cependant des connaissances techniques hors microfinance que l'équipe ne maîtrise pas : analyse financière, formalisation de la gestion des ressources humaines, révision des flux d'information et informatisation. L'équipe est à cet égard très réaliste et prévoit le recrutement d'un AT permanent à la Direction Financière.

Profil des dirigeants

Directeur Général : Bakari Koulibaly faisait partie de la première promotion d'agents. Diplômé de l'Université de Conakry, option Economie Finance, professeur de techniques bancaires, il a occupé divers postes au CRG pour devenir DGA en décembre 95, puis DG en novembre 2001.

Directeur Général Adjoint : Lamarana Sadio Diallo, 13 ans d'expérience au CRG. Il a été successivement agent, directeur de caisse, inspecteur et responsable du Service Inspection, puis nommé DGA en charge de l'exploitation en novembre 2001. Diplômé d'Etudes Supérieures en Banque de l'Institut Technique de Banque (ITB).

Communication au sein de l'équipe de direction

La communication au sein de l'équipe de direction est très bonne. Les différents comités de direction et les relations cordiales entre directeurs rendent la communication formelle et informelle très fluide¹³.

¹² Ainsi, en 2002/2003, le CRG a reçu des missions qui ont servi à affiner le système d'évaluation du personnel, à formaliser les procédures comptables et financières et à valider les prévisions de croissance établies dans le plan d'affaires 2002-2006. Le CRG cherche aujourd'hui à recruter un AT pour renforcer la direction financière et coordonner l'informatisation d'une partie du réseau.

¹³ Les décisions de gestion sont prises de manière démocratique grâce à divers comités regroupant plusieurs niveaux de personnel : comités exécutifs hebdomadaires (directeurs, chefs de service, et DR présents au Siège), conseils restreints mensuels des directeurs (directeurs uniquement), et comités de direction élargis programmés trois fois par an pour présenter indicateurs et plans stratégiques (directeurs, chefs de service, DR et secrétaire général du syndicat).

Gestion des ressources humaines

Gestion des compétences : recrutement, formation et promotion

Grande importance accordée à la promotion et à la formation interne

Le CRG a toujours privilégié la promotion et la formation en interne. Ainsi, les salariés des caisses et les élus bénéficient de formations fréquentes, pertinentes et standardisées. Disposant d'un budget très important, ces formations garantissent la diffusion des procédures et le développement de la « gestion en commun ». Le recrutement pour les postes de la SA se fait principalement par promotion interne. Cette stratégie a favorisé le développement d'un sentiment d'appartenance à l'institution, mais elle limite la diversité des cursus et des formations. Ainsi tout le personnel maîtrise parfaitement le fonctionnement de l'institution, mais les cadres occupant des postes à responsabilité manquent souvent d'outils et de méthodes pour prendre la mesure de leur rôle. C'est le cas des DR qui ont des tâches très importantes de vérification d'information et de suivi budgétaire, mais sans formation suffisante. Dans cette phase d'institutionnalisation, la formation des cadres à des outils de gestion devrait être privilégiée.

Manque de diversité dans les cursus des cadres

Les problèmes rencontrés par le passé avec le syndicat du personnel concernant les salaires ont été réglés en 2002 : révision des salaires des cadres à la hausse, simplification de la grille de salaires, le tout débouchant sur une augmentation totale de la masse salariale de 20% entre 2001 et 2002. Les salaires du CRG restent cependant insuffisants aux yeux de plusieurs employés de la SA, le coût de la vie étant bien plus élevé dans la capitale que dans les régions.

Formation des adjoints aux dirigeants à renforcer; Risque de personnes clefs sur les directeurs

Le taux de renouvellement du personnel était élevé en 1999 et 2001 en raison du nombre élevé de licenciements, liés à des fautes graves (le plus souvent des fraudes). Il est maintenant raisonnable. Le départ des dirigeants vers des entreprises proposant des conditions de travail meilleures à leurs yeux reste cependant un risque. Le manque d'adjoints entraîne un risque de personnes-clefs sur chacun des directeurs de la SA.

Contrôle des performances

Contrôle des performances à baser sur des objectifs précis

Conscient de l'importance de la gestion des ressources humaines, le CRG a lancé en 2001 un processus d'évaluation de l'ensemble du personnel qui devrait avoir lieu tous les deux ans. Le contrôle de performances repose sur les chefs de service, sans centralisation par la Direction des Ressources Humaines. Mais sans centralisation des objectifs, sans formation des évaluateurs, ces évaluations sont sources de malentendus. Une mission de conseil début 2003 a été l'occasion de faire une mise au point pour distinguer évaluation et appréciation¹⁴. Un travail très important est maintenant à réaliser pour mettre en place un processus de contrôle de performances et d'évaluation basé sur des objectifs précis et aboutissant à une gestion plus stricte du personnel.

Compétence des personnes en charge de la Gestion des Ressources Humaines

Travail de communication et de formation performant ; Gestion de Ressources Humaines à professionnaliser

La Direction des Ressources Humaines, créée en 2001, cumule trois responsabilités : gestion administrative, formation des salariés et des élus, et communication interne. Cette direction réalise un travail admirable de formation et de communication, et a récemment amélioré la gestion administrative : formalisation des fiches de poste, finalisation de l'organigramme, refonte des manuels de procédures. Des progrès restent à faire pour tenir à jour les dossiers, dresser les plans de carrière, clarifier la grille de salaires et surtout formaliser les outils de suivi et d'évaluation. Il est capital pour une entreprise de la taille du CRG de disposer d'outils formalisés pour la gestion du personnel. L'équipe actuelle ne bénéficie d'aucune formation spécifique en gestion des ressources humaines.

¹⁴ Les évaluations étaient perçues par le personnel comme l'occasion d'une promotion. Si l'employé n'était pas promu, il comprenait que son travail n'avait pas été jugé satisfaisant. Désormais une distinction sera faite entre évaluation et appréciation, la première pour décider d'une promotion et la seconde pour suivre uniquement l'atteinte des objectifs.

Information et équipement

Infrastructure et système d'information

Description du système

Système manuel. Une trentaine d'ordinateurs pour un réseau de 93 caisses

Le système d'information repose sur un système manuel au niveau des caisses, un parc informatique au niveau de la SA et quelques ordinateurs au niveau des DR. Les logiciels se limitent à un logiciel de paye et un logiciel comptable, qui n'est pas utilisé à son potentiel maximal. Les informations sur les activités sont donc saisies manuellement dans les caisses puis sous Excel à la SA. Une base sous Access est en développement pour la consolidation de ces données au niveau des DR.

Sécurité du système

Sécurité en amélioration ; archivage largement défaillant

D'importants efforts ont été réalisés pour améliorer la sécurité informatique : mise en réseau de la SA, protection par mots de passe nominatifs, antivirus, accès protégé à SAGE, copies quotidiennes des données comptables sur cassette autonome. Cependant la protection des informations papier et l'archivage sont encore à améliorer : la sauvegarde des informations non comptables n'est pas systématique, la qualité de l'archivage papier varie de caisse en caisse, les contrats ne sont pas conservés en un lieu séparé, et surtout la procédure d'archivage des données électroniques est largement défaillante.

Facilité d'utilisation du système

Système fluide au niveau des caisses ; mais fastidieux au niveau de la SA, pour la consolidation mensuelle et les vérifications en fin d'année

Le réseau de communication très défaillant en Guinée et l'absence d'ordinateurs dans les caisses rend la transmission d'informations particulièrement difficile : cela retarde le transfert des informations, implique des déplacements coûteux et présente des risques quant à la sécurité des documents papier.

Le CRG a pourtant réussi à mettre en place des flux d'information standardisés, maîtrisés par tous et assez fluides au niveau des caisses. Il reste encore des améliorations possibles, notamment sur la transmission des informations à la SA :

- ❑ Informatisation des dix DR et des trois comptables décentralisés : cela annulera la triple saisie/vérification des journaux comptables et limitera les risques d'erreur et perte de temps liés au recopiage par les DR. Noter toutefois que les DR et les comptables ont une connaissance limitée de l'informatique, les efforts de formation ayant été contrecarrés par une panne générale d'électricité pendant 5 mois en 2003.
- ❑ Révision du flux d'information DR/SA : les flux dans les caisses sont très clairs et simples ; ce n'est pas encore le cas pour le traitement de l'information à la SA (saisie dans des feuilles Excel non entièrement standardisées, ce qui rend la consolidation difficile ; rapports d'activité des DR qui viennent parfois en doublon des rapports des caisses).
- ❑ Consolidation et vérification des données : ce processus est très fastidieux, mobilisant tout le personnel comptable et l'inspection pendant les 6 premiers mois de l'année. De plus la consolidation se fait en exportant les états financiers individuels sous Excel et non pas automatiquement. L'informatisation des comptables, leur formation pour qu'ils mènent eux-mêmes des vérifications, ainsi que l'automatisation de la consolidation devraient permettre une amélioration conséquente de ce processus.

Détail du système d'information

Utilisation d'Internet : quelques ordinateurs de la SA ont accès à Internet par réseau.

Réseau : la SA possède un réseau interne auquel sont connectés la plupart des ordinateurs

Logiciels : Windows, Office

utilisés : Pour la comptabilité : Manuel au niveau des caisses ; SAGE 100 pour les balances générales, Crystal Report pour les états financiers, et Excel pour la consolidation au niveau de la SA. Pour le portefeuille : système manuel

Plan informatique et amélioration du système

Informatisation indispensable. Prévues pour une partie du réseau ; défi capital à relever

Le CRG pense informatiser une partie de son réseau en 2003/2004 sur financement de l'AFD, mais aucun plan informatique n'est pour l'instant disponible. Cela reflète le manque flagrant de compétences informatiques. L'informatisation partielle du réseau est une décision aussi indispensable que complexe en termes de formation, de choix des systèmes mais aussi de réorganisation. Elle ne pourra en effet se réaliser sans une réflexion globale sur la réorganisation des flux d'information. Le contexte difficile de la Guinée rendra ce travail encore plus complexe, puisque électricité, réseau téléphonique et, dans une moindre mesure, prestataires informatiques font largement défaut. L'AT jouera un rôle essentiel qui devra être accompagné d'un effort d'adaptation de l'ensemble du personnel.

Information sur les activités

Système d'information sur les activités

Le système d'information sur les activités est entièrement manuel et bien pensé. Il repose sur la constitution au niveau des caisses de rapports d'activités mensuels synthétisant les octrois, encours et retards par type de crédit, ainsi que les nombres d'emprunteurs actifs, d'épargnants et d'emprunteurs fonctionnaires. Ces rapports sont consolidés par les DR et envoyés à la Direction Financière et à la Direction de l'Exploitation. Ils sont reçus entre trois et six semaines après la fin du mois, ce qui ralentit considérablement la vitesse de réaction de la SA. Le suivi régulier repose donc sur les DR qui sont en contact direct avec les caisses. L'information est vérifiée régulièrement par les comptables et une fois par an à partir d'états nominatifs réalisés par les caisses et vérifiés par les inspecteurs.

Qualité de l'information

Principaux indicateurs disponibles, mais retards et écarts importants

Le CRG suit les principaux indicateurs nécessaires, selon deux types d'information :

- ❑ une première information disponible mensuellement (impayés par produit, épargne, nombre d'associés, encours, encaisse, ressources humaines) entre 3 et 6 semaines après la date de l'information, mais avec de nombreuses erreurs. La Direction de l'Exploitation saisit et consolide ces informations sous Excel mais selon une présentation qui n'est pas suffisamment analytique et globale.
- ❑ et une deuxième information disponible seulement une fois par an et plus de 6 mois après la clôture des comptes, mais entièrement vérifiée. Ces informations contiennent depuis 2002 le nombre exact d'emprunteurs individuels actifs (sans influence des groupes de caution mutuelle).

Des écarts importants sont notés entre ces deux sources d'information : 139 millions de GNF en 2002 (soit 2,9% de l'épargne comptabilisée au bilan et 1,5% du portefeuille). Ils sont justifiés et corrigés une fois par an, lors de la clôture des comptes. La qualité du suivi dépend donc largement des DR et de la Direction de l'Exploitation, qui sont au cœur de l'analyse du premier flux d'information : certains DR savent utiliser l'information non finalisée qui est à leur disposition pour comprendre les performances de la caisse; alors que d'autres se contentent de transmettre l'information au Siège, sans mener ni contrôle de gestion ni suivi de rentabilité. Une formation est prévue pour renforcer leurs compétences.

La qualité de l'information sur les activités est limitée par les points suivants :

- ❑ Le nombre de comptes d'épargne n'est pas connu (les emprunteurs qui épargnent ne sont pas comptabilisés). Ainsi, le nombre d'épargnants volontaires est sous-estimé.
- ❑ Les intérêts sur les prêts en impayés sont comptabilisés dans les revenus. Ils sont provisionnés à 100% pour les impayés de plus de 120 jours, mais viennent tout de même gonfler le revenu d'intérêt et le produit net bancaire (145 Mo GNF en 2002, soit 5% des revenus de portefeuille).
- ❑ Qualité du portefeuille : les données sur les impayés incluent capital non-remboursé et intérêts sur ces échéances. En 2003, toutefois, le CRG commence à calculer le PAR : le calcul sera réalisé sur les listes de clients établies en décembre de chaque année, en commençant par décembre 2002.
- ❑ Ratio de pertes sur prêts : les impayés liés à un décès ou une invalidité disparaissent immédiatement du portefeuille, en utilisant le fonds de solidarité ; ils ne sont donc pas comptabilisés dans le ratio de pertes sur prêts¹⁵. Cette pratique est justifiée, mais mériterait un suivi systématique du volume rayé pour cause de décès ou invalidité, afin de l'étudier en parallèle du ratio de perte sur prêts.
- ❑ Le suivi de l'épargne volontaire reste insuffisant (suivi du montant des dépôts, nature institutionnelle ou individuelle des épargnants).

Diffusion de l'information

L'information produite par le système est diffusée à toutes les personnes concernées via le DR. Toutefois, un effort de formalisation des informations diffusées par la Direction de l'Exploitation serait nécessaire concernant les performances globales de l'institution. Allant dans ce sens, le service de Recherche et Développement a récemment développé un tableau de suivi des performances qui, affiché dans les caisses, permettrait de diffuser plus clairement à tous les indicateurs clés du réseau (encours, retards, épargne, sociétariat, résultat net).

¹⁵ Ainsi, en 2000, 21 millions ont été rayés du portefeuille suite au décès ou à l'invalidité de l'emprunteur.

Information comptable et suivi financier

Description du système comptable

Système manuel ; utilisation minimale d'Excel. Le système d'information comptable est essentiellement manuel. Au niveau des caisses, il repose sur une série de journaux-type, destinés à la saisie des opérations quotidiennes, et sur un « centralisateur des opérations bancaires » (COB), synthèse de ces journaux. Le COB permet de vérifier l'état de l'encaisse en fin de journée et de dresser les soldes. Copie des journaux, synthèse du COB, état emploi/ressources, et prévisions de trésorerie sur trois mois, sont transmis mensuellement via le DR aux comptables. Ces comptables vérifient l'information puis l'envoient aux opératrices de Conakry pour saisie sous SAGE 100. Une balance mensuelle sous SAGE est tenue pour chacune des caisses. Les états du mois (n) seront disponibles très tardivement, entre (n+1,5) et (n+2,5). En parallèle un comptable est chargé du suivi de la SA. Une ou deux fois par an, le service comptable passe des retraitements¹⁶, dresse les états financiers par caisse en exportant les données SAGE sous Crystal Report et les consolide après exportation sous Excel. L'inspection annuelle vient corriger les écarts constatés à la clôture des comptes, en vérifiant sur le terrain les écritures de chacune des caisses.

Qualité de l'information

Information entièrement fiable, mais seulement annuelle et tardive L'information comptable finalisée est entièrement fiable. Bien qu'ils soulignent des problèmes persistants dans les rapprochements bancaires, l'inventaire des immobilisations des caisses et les pièces justificatives de dépenses des caisses, les auditeurs externes ne proposent quasiment pas d'ajustements. Cette information n'est cependant disponible que six à dix mois après la clôture des comptes, et rend donc plus aléatoire le suivi financier caisse par caisse. Au-delà de ce retard, certains points mériteraient aussi d'être améliorés :

- **Détail des états financiers consolidés** : le mode actuel de consolidation entraîne une perte de détail sur des charges et produits qui sont pourtant suivis au niveau des caisses¹⁷.
- **Distinction entre les exercices** : des comptes de dépenses, tels que les primes versées aux élus, ne respectent pas les principes de répartition entre exercices ; la comptabilisation des intérêts en retard mériterait une plus grande formalisation¹⁸.

Suivi financier et compétences du département comptable et financier

Analyse financière qui fait défaut, mais une prise de conscience du besoin de l'améliorer La gestion comptable est organisée de façon à suivre la performance de chaque caisse, puis de la SA, et enfin de l'ensemble consolidé. A ce suivi doit s'ajouter désormais une analyse de la rentabilité plus poussée, basée sur des ratios de performance financière, caisse par caisse. Les problèmes constatés par les auditeurs ainsi que l'inexactitude fréquente des prévisions de trésorerie des caisses témoignent d'un manque de connaissances comptables et d'analyse financière. Cette approche financière est pourtant capitale pour le succès d'un réseau de la taille et de la complexité du CRG. Le manque de compétences financières est d'autant plus préoccupant que la structure est placée sur la voie de la décentralisation. Conscient de ces faiblesses, le CRG prévoit de recevoir fin 2003 l'appui d'une AT permanente à la Direction Financière. Le DF, avec une formation en économie et gestion et une expérience préalable en cabinet d'audit, présente les compétences suffisantes pour construire en collaboration avec l'AT un outil d'analyse financière des caisses plus performant.

¹⁶ Contribution aux charges de la SA, comptabilisation de provisions et d'amortissements, réallocation des prêts aux salariés dans les comptes de la SA et non des caisses

¹⁷ Le CRG ne dispose pas d'un plan de compte global, mais d'un plan pour les caisses et un plan différent pour la SA. Ainsi la consolidation ne peut se faire à partir des balances mais uniquement à partir des états financiers de chaque caisse et de la SA. Le détail du plan des caisses est perdu. Certains montants devraient pourtant être suivis séparément. Par exemple, les prêts rayés recouverts sont indissociables des « produits divers », les primes payées aux élus, ainsi que les crédits à 0% aux élus, d'un montant très minime mais méritant un suivi particulier, sont consolidés dans un compte « charges diverses ».

¹⁸ Les intérêts en retard sont provisionnés à 100%, mais apparaissent pendant des années dans les comptes, jusqu'à ce qu'ils soient rayés. Ils sont suivis de façon extra-comptable sous Excel par le DF.

Risques : identification et contrôle

Procédures et contrôles internes

- Le système de contrôle interne au niveau des caisses repose essentiellement sur le contrôle par la communauté. Ce contrôle est très efficace, mais dans la limite de l'intégrité des élus.
- Procédures standardisées* □ Les procédures sont le premier niveau de contrôle. Elles sont standardisées. Les principaux manuels de procédures ont été actualisés en 2002¹⁹ et un nouveau guide viendra sous peu synthétiser les très nombreuses notes de services. Grâce aux efforts conséquents de formation, le personnel maîtrise l'ensemble des procédures.
- Contrôle reposant sur la communauté* □ Le second niveau est le contrôle de la communauté sur toutes les opérations des caisses : contrôle des opérations de crédit via le comité de crédit, et contrôle de toutes les dépenses via la détention par un élu du second jeu de clefs du coffre.
- Faible séparation des tâches (risque important de détournements), à compléter par un contrôle accru de la SA* □ Ces contrôles sont cependant sans efficacité dans le cas de fraude organisée par les élus ou par un élu de concert avec le chargé de gestion de la caisse. De fait, la séparation des tâches est faible au niveau des caisses, compte tenu du concept de gestion en commun : les agents et les élus réalisent ensemble la gestion de la caisse et reçoivent des primes selon les mêmes critères²⁰. Cette approche privilégie la polyvalence et renforce le sentiment d'appropriation de l'institution par les élus, mais débouche sur des cas de complicité entre élus et agents. Le risque de fraude/ « détournements » est d'ailleurs un des risques les plus importants : les découvertes de montants « détournés » s'élèvent à 15,7 Mo GNF (11 k EUR) en 2000, 41,3 Mo GNF (23 k EUR) en 2001 et 126,6 Mo GNF (69 k EUR) en 2002²¹. Cependant, étant à la base du fonctionnement du CRG, cette forte collaboration entre élus et agents ne peut pas être remise en cause.
- Rôle de contrôle capital des DR, qui manquent pourtant de formation actuellement* □ Pour pallier cette faible séparation des tâches, un autre niveau de contrôle doit être renforcé : la supervision de la SA sur les caisses. En ce sens, le rôle des DR est capital pour le contrôle des caisses et la gestion de la trésorerie. Mais leur manque de formation et le temps qu'ils consacrent au transfert d'information font qu'ils ne peuvent assumer cette responsabilité. Le CRG a alors pris en 2003 la bonne décision d'accroître le contrôle par la SA, en octroyant un rôle de contrôle à tout employé de la SA visitant les caisses²². Cette décision est récente et doit encore être mise en oeuvre, notamment pour formaliser les méthodes de contrôle et les plannings. Ce système privilégie la polyvalence des salariés au détriment de leur spécialisation puisque tout salarié de la SA se déplaçant dans une caisse jouera un rôle de contrôle. C'est une bonne solution dans le court terme mais elle deviendra trop coûteuse lorsque les DR pourront exercer ce contrôle eux-mêmes.

La séparation des tâches et les contrôles internes au niveau de la SA sont satisfaisants.

- Procédures de contrôle des caisses par leur affiliation à la SA* Un autre niveau de contrôle, indispensable, a été mis en place avec l'institutionnalisation, pour contrôler le risque au niveau global du réseau. Il s'agit des procédures d'affiliation des caisses et le « règlement de dysfonctionnement ». Ce règlement définit la procédure de mise sous tutelle des caisses défaillantes, stade ultime avant la désaffiliation : pendant la période de tutelle, la caisse est rattachée à une caisse voisine qui doit veiller à l'assainissement du portefeuille et au rétablissement de la situation financière. Les cas de dysfonctionnements définis sont relatifs à la qualité du portefeuille et à l'apparition de fonds propres négatifs pour

¹⁹ Protocoles de produits, manuel comptable et financier, guide de l'agent, guide du DR, guide de l'élu.

²⁰ L'inspection vérifie le calcul des primes mais seulement une fois par an.

²¹ L'augmentation en 2002 est due à la découverte d'une fraude d'un montant important de 77 M GNF.

²² Des missions de différents services de la SA, incluant le Directeur Général, viendront compléter les visites des DR et participeront à l'effort de contrôle préventif en faisant des visites inopinées de caisses à problèmes.

« Règlements de
dysfonctionnement »
à préciser

les caisses de plus de cinq ans. Il s'agit d'un grand progrès dans la prévention des faillites des caisses, mais il doit être poursuivi pour inclure des indicateurs de performance financière permettant une identification rapide des caisses « à problèmes » (indicateurs de rentabilité et de productivité plutôt que les indicateurs de couverture de charges actuellement suivis).

Audit interne

*Vigilance sur
l'évolution des
risques*

Réflexion sur les risques

A partir d'une réflexion régulière sur les risques, le CRG a élaboré un système de contrôle à plusieurs niveaux internes et externes : élus, DR, inspection interne, commissaire aux comptes et missions d'AT. Les autorités de la Banque Centrale (Cellule de microfinance) ont réalisé cette année une première mission. Ce système est évolutif et en constante amélioration. Le service de l'inspection mène une réflexion sur les nouveaux risques à couvrir dans le cadre de la supervision par la BCRG. Un document proposant un suivi des nouveaux ratios de liquidité a été récemment rédigé par ce service

*Missions
d'inspection bien
menées, rapports
complets*

Qualité de l'audit interne

La Direction de l'Inspection consiste en cinq binômes qui conduisent trois types de missions : missions complètes de 20 jours pour trois caisses, missions légères ciblées sur des points sensibles, missions à la SA. Depuis 2002, le service contentieux a été rattaché à l'inspection pour intégrer lors de ses missions de recouvrement des enquêtes sur les mauvais octrois de crédit. Cette direction est supervisée par un cadre qui a fait ses preuves sur le terrain en tant qu'agent et inspecteur. Les missions débouchent sur des rapports très complets et standardisés, couvrant la plupart des aspects²³ : audit de portefeuille, redressement des écritures comptables, vérification de l'application des procédures, de l'archivage, des livrets d'épargne, rencontre des associés. Ces rapports par caisse sont synthétisés mensuellement et annuellement en de très bons rapports.

*Fréquence de visite
largement
insuffisante*

Le service ne parvient pas à visiter chaque caisse plus d'une fois par an (98 visites réalisées en 2002, pour 93 caisses). Ce problème n'est pas lié à des limitations budgétaires – le budget 2002 n'a pas été totalement utilisé – mais plutôt à une surcharge non anticipée du département : transport difficile, mobilisation des inspecteurs six mois par an sur la clôture des comptes (contrôle et recherche des écarts), détachement d'une équipe entière en 2003 pour l'opération d'indemnisation des épargnants du Crédit Mutuel de Guinée. La régularité des inspections est pourtant vitale, étant donné l'élargissement et la décentralisation du réseau. En 2003, le CRG teste la décentralisation d'une équipe (Guinée Forestière, deux jours de transport par voie routière de Conakry). Si cette mesure est concluante, elle devrait être appliquée aux trois autres régions. Avec l'amélioration des flux comptables (voir section « I ») et la décentralisation de quatre équipes, le département devrait alors être en mesure de réaliser un suivi régulier des caisses, à condition que les inspecteurs connaissent une rotation fréquente afin d'éviter l'apparition de complicités.

L'audit de la SA présente des faiblesses, étant considéré de seconde importance par rapport à celui des caisses. Aucun audit n'a encore été réalisé en 2003. Les inspecteurs, anciens agents, manquent de formation aux logiciels comptables et aux éléments juridiques de gestion de ressources humaines (GRH) pour mener à bien un tel audit. L'audit interne est complété à ce niveau par les nombreuses missions externes qui viennent évaluer l'application de la stratégie et certains aspects de GRH, mais qui ne compensent pas le manque d'audit technique et juridique de la SA.

²³ Le risque de concentration de l'épargne n'est pas surveillé. Les montants moyens d'épargne sont faibles, mais certains institutionnels, comme des écoles ou des ONG, déposent parfois des montants conséquents. Toutefois, il y a peu de retraits massifs, et le suivi de ces institutionnels est réalisé de façon informelle par les DR. Si jamais l'activité d'épargne se développe il sera indispensable de réaliser un suivi plus formel.

Activités : produits et services

Gestion du portefeuille de prêts

Méthode de sélection et de suivi des emprunteurs

Le CRG a su développer une méthode de sélection et de suivi des emprunteurs particulièrement bien adaptée à son environnement.

Sélection reposant sur les élus ; analyse à affiner pour les prêts individuels La sélection des emprunteurs repose sur les élus, qui sont à même d'apprécier sensiblement la capacité à rembourser²⁴. Cela souligne l'appartenance de la caisse à la communauté : si l'argent est détourné, cela ne nuit pas seulement à l'institution mais à la communauté elle-même. Cet effet psychologique a prouvé ses effets positifs. Cependant l'analyse est faible pour les prêts individuels : la sélection par les élus est adaptée à un cadre où la garantie est solidaire et où la connaissance des clients par les élus a un effet dissuasif ; mais les clients individuels, notamment en zone urbaine, sont moins sensibles à ce genre de pression. Plutôt que de se lancer dans une analyse détaillée, le CRG a choisi d'établir des garanties plus contraignantes (voir plus bas). Cette méthode peut montrer ses limites à mesure que les prêts sont déplafonnés.

Suivi adéquat de la défaillance reposant sur le travail conjoint des élus et des agents Le suivi de la défaillance est immédiat et relève du travail conjoint des élus et des agents. L'implication des élus dans le processus de recouvrement est remarquable et constitue une des forces du CRG. Les DR s'impliquent également dans le suivi de certains cas difficiles, ainsi que le service Contentieux de la SA. Le recouvrement est basé sur la solidarité : lorsqu'un client ne rembourse pas, son groupe doit le faire pour lui. Si le groupe ne rembourse pas, l'octroi de nouveaux crédits du même type est alors bloqué au niveau de toute la caisse. Les agents et les élus sont motivés pour recouvrer les prêts grâce à un système de primes sur la qualité et la taille du portefeuille. Un système de pénalités favorise aussi le remboursement à temps : une pénalité de 1000 GNF est imputée après trois jours de retard à laquelle s'ajoute un intérêt de 3% mensuel sur le capital dû par jour de retard. Le rééchelonnement est interdit.

Le CRG octroie des prêts en interne : des prêts aux salariés sont octroyés sous forme d'avance de salaires, avec l'autorisation du DGA et des prêts sont accordés aux élus. Le montant des prêts aux élus n'est pas suivi par la SA. Toutefois, leur surveillance est assurée par des procédures au niveau de la caisse : afin d'éviter un octroi trop laxiste aux élus, le règlement interne fixe que tout élu ayant présenté des retards de paiement soit suspendu de ses fonctions et éventuellement démis de ses fonctions pendant l'Assemblée Générale annuelle de la caisse.

Compétences des agents

Les agents sont originaires de la région de la caisse et bénéficient de formations adaptées²⁵. Les élus, pièce maîtresse de la méthode de crédit du CRG, apportent essentiellement leur connaissance du sociétariat et leur importance dans la communauté. Leurs connaissances en gestion sont limitées. Ces profils sont adaptés à la méthode actuelle de crédit mais pourraient être insuffisants à mesure que le CRG développe davantage ses prêts en zone urbaine (aux commerçants) et déplafonne progressivement les montants.

²⁴ Les demandes de prêts sont formulées aux élus de la caisse, via les comités de quartier. Cette méthode permet de réellement connaître le client, et même d'apprécier sa capacité à rembourser puisque des élus auront souvent la même activité que le client et seront donc à même d'apprécier ses potentialités économiques. Déboursement et remboursement sont aussi réalisés par le comité de gestion : tout échange d'argent avec les clients passe par le comité.

²⁵ Tous les agents ont au minimum le niveau bac. Beaucoup détiennent également un équivalent maîtrise (Bac + 4), et sont recrutés suivant leur connaissance du terrain et leur capacité à communiquer avec les clients. Ils maîtrisent tous l'ensemble des protocoles de crédit et d'épargne.

Règles globales de gestion du portefeuille

La seule règle globale de structuration du portefeuille est de veiller à ce que l'encours des crédits aux fonctionnaires ne dépasse à aucun moment 25% de l'encours de crédit par caisse, afin de privilégier la vocation agricole et microfinance du CRG. Elle ne concerne donc pas la gestion du risque, mais l'atteinte de la mission de développement. En tout état de cause, la présence nationale du CRG ainsi que la diversification de ses produits (agricole, commercial, fonctionnaires) implique naturellement une diversification structurelle.

Marché, concurrence et avantages compétitifs

Le CRG a un quasi-monopole sur le marché de la microfinance guinéen depuis la faillite du Crédit Mutuel de Guinée. Il existe quelques concurrents, mais sur des populations différentes ou bien dans des zones géographiques limitées : PRIDE, Caisses de Croissance Communautaire du programme de la Gestion des Ressources Naturelles, Yété Mali (DID). PRIDE est parmi ces institutions la seule qui constitue un concurrent sérieux pour le CRG, et ceci seulement dans les zones urbaines. PRIDE prévoit de se développer en zone rurale à partir de 2004 avec l'appui de USAID, et Finadev - SA spécialisée en microfinance établie au Bénin - prévoit de se lancer dans les zones urbaines guinéennes. La concurrence pourrait donc s'intensifier dans les années à venir. Le marché restera vaste. Les atouts du CRG seront alors l'implication de la communauté, que seul le CRG met en valeur.

Portefeuille à risque

Taux de pertes sur prêts

Milliers de EUR (sauf si précisé en monnaie locale)	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002
Nombre d'emprunteurs actifs ¹	64 199	74 205	82 647
<i>Evolution</i>	22%	16%	11%
Encours de prêts fin de période	3 389	4 239	4 380
<i>Milliers de GNF</i>	6 003 667	7 662 600	9 319 100
<i>Evolution</i>	32%	28%	22%
Encours moyen sur la période	2 688	3 423	3 545
Prêt moyen déboursé	n/a	n/a	n/a
Encours moyen par client (en EUR) ²	53	57	53
<i>Milliers de GNF</i>	93 517	103 263	112 758
Impayés 31– 365 jours (capital + intérêts) ³	3,0%	3,0%	2,2%
Impayés > 365 jours (capital + intérêts) ³	1,8%	1,2%	0,8%
PAR > 31 jours ³	n/a	n/a	2,6% ³
Taux de pertes sur prêts ⁵	1,29% ⁴	0,00%	1,08%

1. Le nombre d'emprunteurs actifs pour 2000 et 2001 est une estimation basée sur le nombre total d'associés déflaté de 15% (15% est la proportion d'associés passifs constatée en 2002, date à laquelle la CRG a commencé à faire la distinction entre associés passifs et actifs).

2. L'encours moyen par client en EUR baisse entre 2001 et 2002 uniquement du fait de la dévaluation du GNF par rapport à l'EUR.

3. Le CRG suit les impayés (capital plus intérêts en retard). Il n'a commencé à suivre le PAR qu'en 2003, sur les données de décembre 2002 (le chiffre donné ici est une estimation).

4. Estimation à partir de la proportion des pertes 2002 dans les charges exceptionnelles 2002.

5. Les prêts de plus de deux ans de retard sont rayés dans le cadre d'« apurements » qui ont lieu environ tous les deux ans (2000 et 2002, sur la période étudiée).

La croissance de l'encours de portefeuille est régulière, mais en diminution sur les 3 dernières années malgré l'ouverture de nouvelles caisses.

Diversification du portefeuille aussi large que l'environnement le permet

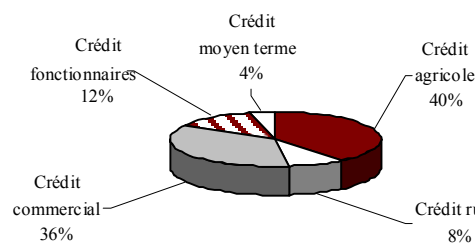
L'encours est assez diversifié par type de clientèle, grâce à la grande variété de produits proposés : 12% sont octroyés à des fonctionnaires, 48% sont en lien direct avec les activités agricoles, 36% avec des activités de commerce (gros commerçants ou petit commerce de produits agricoles), et 4% concernent les crédits à l'équipement.

La tendance est à l'augmentation des crédits qui ne sont pas directement liés au financement des activités agricoles. La durée moyenne des crédits est de 9 à 10 mois.

Qualité du portefeuille en amélioration

Le CRG affiche un taux d'impayés à 31 jours en baisse sur la période, restant toutefois supérieur à 2%. Cette tendance devrait se poursuivre. La qualité du portefeuille repose sur la gestion en commun, une demande forte et diversifiée, un quasi-monopole du CRG sur des zones encore peu couvertes et la capacité institutionnelle de créer des produits adaptés à des clientèles diverses.

Répartition par produit Dec



Encours par produit	Déc. 89	Déc. 95	Déc. 00	Déc. 02
Crédit rural	100%	50%	10%	8%
Crédit agricole	0%	36%	40%	40%
Autres	0%	14%	50%	52%

Le taux d'impayés accuse d'importantes variations saisonnières, notamment pour les produits comme le Crédit Agricole Solidaire (CAS) ou le Crédit Rural Solidaire (CRS), dont le capital

peut être remboursé en une à trois échéances *in fine*. Ainsi, des retards peuvent s'accumuler dans la période de remboursement (mars-avril), mais ils sont généralement recouverts rapidement.

Les performances du portefeuille dépendent également largement de la santé des secteurs porteurs de l'agriculture guinéenne. En 2002, l'amélioration de la qualité du portefeuille est d'autant plus remarquable que des événements comme la mévente du coton, la chute du prix du café, de mauvaises récoltes et les conséquences de la rébellion dans la zone de Macenta sont venus ternir le panorama.

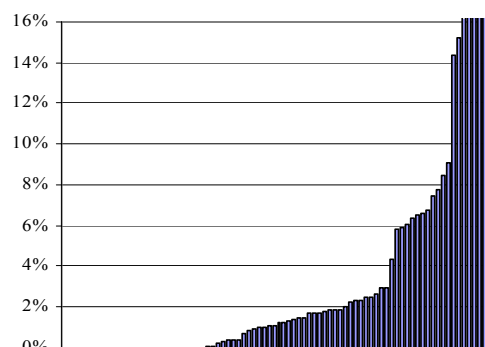
Les taux d'impayés varient peu d'un produit à l'autre mais la répartition par âge de retard est elle assez différente par type de produit : 58% des impayés à plus de 120 jours sont concentrés sur les crédits agricoles. Ceci s'explique naturellement par l'ampleur du portefeuille agricole et par le caractère très saisonnier de ces crédits qui sont remboursés en un seul paiement in fine en mars/avril et qui ne peuvent donc en décembre qu'accuser des retards de plus de 6 mois. Noter que les crédits agricoles affichant des impayés en année (n) ont tous été octroyés en année (n-1).

Impayés par produit	31-90j	90 - 365 j	> 1 an	Total
Crédit Rural	0,5%	1,0%	0,4%	2,1%
Crédit Commercial et Fonctionnaires	0,3%	1,5%	0,9%	2,7%
Crédit Agricole	0,0%	2,9%	0,8%	3,6%
CMT	1,4%	1,0%	1,1%	3,6%
Total	0,2%	2,0%	0,8%	3,1%

Variation importante de la qualité du portefeuille par caisse

La performance est variable d'une caisse à l'autre (cf graphe ci-contre) : en décembre 2002, 38 caisses ont des impayés à 30 jours inférieurs à 1%, 27 sont entre 1% et 5%, 13 entre 5% et 15%, 6 supérieurs à 15%, et une affiche un taux supérieur à 100%. Pour les 20 dernières caisses, les raisons de cette mauvaise performance sont : détournements ou mauvaise gestion (8 cas), manque de potentiel de croissance ou concurrence entre caisses (5), difficulté de remboursement des agriculteurs liée par exemple à la chute du cours du café (3), jeunesse de la caisse (2), conflits armés proches (2).

Impayés à 30 j par caisse



Suivi adapté mais actions à systématiser en cas de mauvaise performance ; et études en amont à revoir

Ces ratios sont suivis par la Direction de l'Exploitation, qui peut expliquer la performance de chacune des caisses. Elle a déjà envoyé des avertissements à 8 caisses pour qu'elles améliorent rapidement leur performance. Certaines de ces caisses sont même mises sous tutelle d'une autre caisse. L'application des nouveaux contrats d'affiliation et du règlement des cas de dysfonctionnement viendra renforcer ce suivi et les actions de correction. Ce renforcement est nécessaire pour assurer la qualité d'un réseau si vaste. Il devrait aussi s'accompagner d'une réflexion sur les difficultés que rencontrent certaines caisses à cause d'un manque de potentiel de croissance ou de la mise en concurrence avec une autre caisse : la recherche de l'équilibre financier ne doit pas précipiter l'ouverture des caisses ; la méthodologie d'étude de marché doit être améliorée.

Couverture du risque crédit

Couverture par les provisions

Couverture adéquate par des garanties physiques et les provisions

Les provisions couvrent 97,3% des impayés (capital et intérêts) à 31 jours, alors que les deux années précédentes elles couvraient plus de 100%. Ce ratio suit la méthode de provisionnement conforme aux instructions réglementaires en vigueur.

Règles de provisions	
Situation du crédit	Provision
0 à 30 jours de retard	0%
31 à 60 jours de retard	25%
61 à 90 jours de retard	50%
91 à 120 jours de retard	75%
Au-delà de 120 jours de retard	100%
Passage en perte non systématique	-

Etant basé sur les impayés et non le PAR, cette méthode pourrait cependant sembler trop laxiste. En effet, même avec une couverture des impayés à 100% par des provisions, il est possible que le PAR ne soit que très peu couvert. Les fonds propres pourraient alors être compromis en cas de défaillance généralisée des prêts en retard en fin d'année. Toutefois, 50% des impayés sont liés aux crédits agricoles, pour lesquels en fin d'année le PAR est inférieur aux impayés²⁶. Ainsi, d'après les premiers calculs de PAR31 en 2003, il semble qu'en décembre 2002 le montant du PAR soit légèrement inférieur à celui des impayés. La méthode de provisionnement est donc appropriée. Il conviendra toutefois de la valider une fois que les montants de PAR pourront être calculés.

Couverture par les provisions et les fonds propres	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002
Ratio de couverture du risque (à partir des arriérés et non du PAR)	166,2%	134,8%	97,3%
Arriérés 31 – 365 net de provision / Fonds propres	-4,3%	-2,2%	-0,7%

Couverture par les garanties

Le CRG exige peu de garanties physiques à ses emprunteurs, car le système est basé sur la solidarité et la pression sociale en cas de défaillance. En revanche, l'institution a mis en place tout un dispositif de garanties financières :

- épargne de garantie pouvant être conservée par l'institution en cas de défaillance. L'emprunteur doit constituer une épargne à hauteur de 5% du crédit octroyé pour la plupart des produits.
- fonds de solidarité couvrant les défauts en cas de décès. Il est constitué par le paiement de frais de 1% du montant du crédit par les emprunteurs.
- garanties supplémentaires pour certains prêts où la garantie mutuelle n'est pas appropriée : prêts aux fonctionnaires garantis sur les salaires, épargne obligatoire supplémentaire pour le crédit fonctionnaire épargnant, nantissement du matériel financé par le crédit à moyen terme, introduction d'une épargne de garantie de 20% du montant du prêt, constituée en deux ans, pour les Associations de Crédit Mutuel (ACM).
- le CRG tente d'introduire de nouveaux types de garanties, comme des garanties réelles pour les crédits à très court terme et le crédit moyen terme, mais cette initiative est limitée par le manque de formalisation des titres de propriété en Guinée.

Il faut noter que malgré la lenteur du système judiciaire guinéen (un à deux ans d'attente), le CRG obtient gain de cause dans la plupart des procès, domaine auquel il consacre un service (Juridique et Contentieux). La difficulté réside ensuite en l'application du jugement.

²⁶ Etant donné que les prêts agricoles ne sont remboursés qu' in fine, lorsqu'un prêt de ce type est en retard, le montant du capital en retard est automatiquement égal à celui du PAR. Or le montant des impayés inclut aussi les intérêts non payés, ; il est donc supérieur au PAR.

Activité d'épargne

Epargne	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002
Encours total d'épargne (k GNF)	3 290 999	3 971 598	4 833 841
% Evolution		21%	22%
k EUR	1 858	2 197	2 272
% Epargne obligatoire	24%	23%	20%
% Epargne volontaire	76%	77%	80%
Nombre d'épargnants volontaires ⁽¹⁾	14 083	22 265	15 500 ⁽¹⁾
Encours moyen par épargnant (EUR)			
Obligatoire	6	6	5
Volontaire	101	76	n.s ⁽¹⁾

(1) Avant 2002, ce chiffre inclut à la fois les épargnants simples et les épargnants qui sont aussi emprunteurs. En 2002, le chiffre est une estimation du nombre d'épargnants simples et le nombre de comptes d'épargne n'est pas connu. Il n'est pas possible d'étudier l'évolution de l'encours moyen par épargnant.

La collecte de l'épargne n'est pas un élément essentiel de la mission du CRG. Ainsi, la gamme de produits proposée s'est limitée à un produit unique jusqu'en 2001 (voir la description des produits d'épargne en annexe). Sans effort particulier, la croissance est pourtant importante et régulière (20% par an environ), avec une croissance plus importante de l'épargne volontaire (29% d'augmentation en 2002) que l'épargne obligatoire²⁷. L'épargne totale représente aujourd'hui 54% de l'encours de crédit.

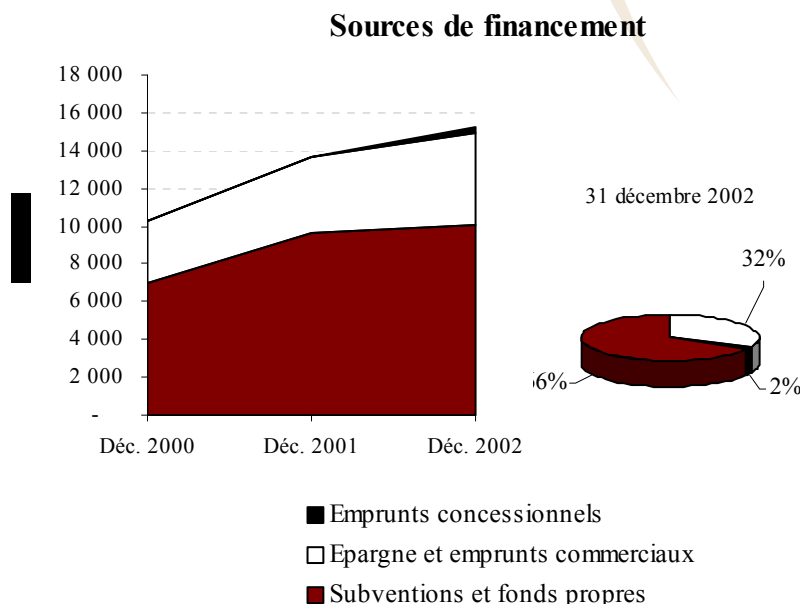
En 2002, on observe une variation du type d'épargne liée à l'amélioration de la gamme de produits. L'épargne à vue a reculé par rapport à l'épargne à terme, sans doute suite à l'arrêt de la rémunération de l'épargne à vue. L'épargne à terme devient, elle, plus importante et constitue une source de liquidité stable pour le CRG. Le CRG souhaite que l'épargne à terme prenne peu à peu plus d'ampleur, ce qui nécessitera une modification des habitudes des clients qui restent attachés à la disponibilité immédiate de leurs dépôts.

²⁷ L'épargne de garantie suit la croissance des crédits agricoles, ruraux et CMT, puisqu'elle n'est exigée que pour ces produits et doit alors représenter 5% du montant octroyé avec un plafond par type de prêt.

Financement et liquidité

Gestion actif/passif (ALM) et stratégie de financement

Description du financement actuel



Les fonds propres sont la source de financement principale (plus des deux tiers du passif). Ils sont constitués par :

Subventions cumulées à 200% du total du bilan, absorbant les reports à nouveaux négatifs

- 428 Mo GNF (200 k EUR) de capital social, détenu par les caisses locales (40%), les salariés (35%) et des partenaires extérieurs (15% par l'Etat guinéen en portage, 2% par l'IRAM, et 8% par la SIDI).
- (- 24 000 Mo GNF), soit (-11 200 k EUR) de réserves et reports à nouveaux opérationnels
- 32 240 Mo GNF (15 100 k EUR) de subventions cumulées. Sans ces subventions, les fonds propres du CRG seraient donc négatifs. Ces fonds ne sont pas encore entièrement rétrocédés au CRG. Une étude a été réalisée pour estimer le montant total à rétrocéder. Elle est en cours d'analyse par l'AFD.

Capital social garant de la propriété mais limité

Subventions non encore rétrocédées à la SA

Ils sont complétés par une épargne représentant 52% de l'encours de prêts soit 31% de l'actif total en décembre 2002.

Subventions Principales	
AFD	11,26 millions EUR, lors des différentes phases depuis le lancement du CRG. Une nouvelle convention de 5 millions EUR a été signée en avril 2003, pour des premiers déboursments prévus en fin 2003.
Union Européenne	Près de 6 millions EUR en trois subventions (1990, 1993, 1994).
Banque Africaine de Développement	1 million EUR pour le développement des activités dans une zone particulière (Nord Est de la Guinée).
Emprunts	
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. En complément d'une subvention. Montant : 314 000 000 GNF

Procédures de gestion actif/passif

Le CRG ne court actuellement aucun risque de devise, taux ou marché, puisque tout son financement est en monnaie locale, à 66% long terme, couvrant ainsi largement ses crédits long terme (au maximum 10% de l'encours total). Le fait que la subvention AFD soit libellée en EUR n'aura pas de conséquences en perte de change²⁸.

Il n'existe aucune règle de gestion de l'actif, qui contrôlerait la répartition en actifs productifs et improductifs. Les immobilisations restent limitées (12% en montant net, par rapport au total du bilan), mais ces règles sont nécessaires alors que plusieurs caisses bâtissent des locaux, et elles deviendront indispensables lors de l'équipement informatique du réseau.

Stratégie de financement

Les actionnaires actuels ne seront pas en mesure de financer une réelle augmentation de capital. Le CRG axe donc la recherche de financement sur des sources externes : épargne et subventions. La croissance régulière de l'épargne (20% par an en GNF, mais moindre en EUR étant donnée la perte de valeur du GNF) permettra d'assurer une partie de la croissance. Le complément sera assuré en grande partie par la nouvelle subvention de l'AFD, signée en avril 2003. Ces cinq millions seront attribués de la façon suivante sur 5 ans : 0,5 M EUR en subvention d'équilibre, 2,1 M EUR en subvention d'investissement, 0,8 M EUR en formation, 1,3 M EUR pour l'assistance technique et l'informatisation. Le CRG est sollicité par des partenaires pour d'autres subventions afin d'ouvrir de nouvelles caisses dans des régions difficiles. L'équipe est actuellement en contact avec la BAD et la Banque Islamique de Développement. Elle pense aussi entamer des contacts avec des banques pour obtenir des autorisations de découverts qui lui permettraient de fluidifier la gestion de liquidité. Toutefois, tout nouveau financement doit obtenir la non objection de l'AFD avant de pouvoir être accepté par le CRG.

²⁸ La subvention de l'AFD sera décaissée soit par des versements directs aux fournisseurs (AT, équipements, formations), soit par des versements a posteriori au CRG (subvention d'équilibre des caisses, remboursement des formations pré-financées par le CRG – en GNF), soit directement en GNF (fonds national de solidarité ou demande du CRG). En fonction des coûts réels des achats par rapport aux prévisions et de la dévaluation du GNF par rapport à l'EUR, le montant initial pourrait donc financer plus d'activité que prévu sur la convention. Cela n'entraînera donc pas de perte de valeur de la subvention, au contraire.

Sécurité de la liquidité

Sécurité physique de la liquidité

Risques importants sur la liquidité, en partie contrôlés La sécurité de la liquidité est un des risques majeurs. Le CRG opère dans un milieu rural sans infrastructure bancaire et décentralise les opérations de crédit au maximum. Des transferts de fonds importants doivent donc être organisés très régulièrement, en liquide, entre les caisses et les DR. Seuls les virements DR/SA se font au travers du réseau de la BICIGUI. Le risque principal se trouve au niveau des DR qui transportent jusqu'à 200 000 000 GNF²⁹. Des procédures de sécurité, basées sur l'implication de la communauté, sont déjà en place mais présentent des lacunes concernant l'infrastructure et la formalisation des flux de liquidité³⁰. Cependant, les pertes liées à des vols par des personnes externes au CRG sont faibles (montant non disponible, car inclus dans les chiffres globaux des détournements - voir section « R »).

Prévision des besoins en liquidité

Règles de gestion de la liquidité à mettre en place La gestion de la liquidité pour un réseau aussi vaste que le CRG reste un défi à relever. Il s'agit d'assurer le bon approvisionnement des 93 caisses tout en limitant la trésorerie inactive aux trois niveaux du CRG. La faible étendue du réseau bancaire guinéen rend ces opérations difficiles, puisque les agences de la BICIGUI sont éloignées des caisses et que les 3 jours de valeur pris lors d'un transfert de fonds DR/SA limitent la fluidité. Créer des règles de gestion de liquidité est aujourd'hui un des projets principaux de la Direction Financière. Ce travail devra répondre aux lacunes dans les domaines suivants :

- Améliorer les prévisions de liquidité : des outils prévisionnels sont déjà en place pour les caisses et les DR, mais des formations sont indispensables étant données les erreurs réalisées jusqu'à présent dans les projections.
- Responsabiliser les DR dans la gestion et l'investissement des excédents de trésorerie.
- Formalisation des montants maximums pouvant être détenus par les caisses/DR.
- Amélioration des processus de rapprochement bancaire.

Un élément compliqué est la gestion des transferts de liquidité entre caisses et SA. Jusqu'à présent toutes les transactions s'effectuent seulement par des écritures comptables au travers de comptes d'attente : paiement de la contribution des caisses, facturation des approvisionnements, virement des excédents d'épargne placés à la SA ou des lignes de crédit octroyées par la SA. Ces comptes ne sont jamais annulés et atteignent maintenant des sommes importantes (décembre 2002 : total de 2 821 Mo GNF, soit 16% de l'actif consolidé).

Ratios prudentiels et marges de sécurité

Le CRG a fixé un ratio de liquidité à 40% : conserver 40% de l'épargne en ressources mobilisables en 3 mois (trésorerie et DAT à 3 mois). Cette règle est un bon début et doit être maintenue, mais n'est pas appliquée au niveau des caisses, ce qui peut tendre à déresponsabiliser les caisses et à entraîner des déséquilibres au niveau de la SA. Le temps de mobilisation de trois mois est trop long par rapport à la volatilité de l'épargne et pourrait être réparti sur deux temps de mobilisation. Ce ratio de liquidité³¹ est supérieur à la norme demandée par la Banque Centrale.

²⁹ Les DR ont une grande liberté d'action : absence de la gestion en commun avec les élus, transport de montants pour plusieurs caisses, motorisés. Trois DR ont détourné des fonds : Coyah 1992, Faranah 1995, N'Zérékoré 1999.

³⁰ Le renforcement de la sécurité concerne les outils physiques et les procédures :

- Installation d'une « petite caisse », permettant de gérer les opérations quotidiennes.
- Installation de coffres à deux clefs au DR. Elle est prévue depuis 2001 mais n'a toujours pas été réalisée.
- Formalisation des transferts de fonds DR/caisses, qui devrait être réalisés seulement à partir de demandes écrites.
- Suivi plus strict du montant des coffres. L'assurance couvre seulement les vols dans des coffres fermés qui sont très rares, et les limites aux montants pouvant être gardés par les caisses sont souvent dépassées.
- Obligation pour le DR d'effectuer les transports de fonds accompagnés de son chauffeur.

³¹ Bien que l'épargne semble peu volatile (base stable évaluée par le DF à 40% du montant total, mais nous manquons d'information pour valider cette estimation), la période de trois mois pour les ressources mobilisables est longue.

Efficacité et rentabilité

Matrice d'analyse de l'efficacité et de la rentabilité	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Formules
Productivité du personnel				
Emprunteurs actifs par employé*	373	381	444	Emprunteurs actifs (associés et clients fonctionnaires) / Employés
Membres par employé	439	444	519	(Associés actifs et passifs + fonctionnaires + épargnants) / Employés
Productivité des agents de crédit	600	594	695	Emprunteurs actifs / (Chargés de gestion et agents – cf organigramme)
Rentabilité				
ROA	-13,5%	-6,3%	-3,1%	Revenu net avant subv. / Actif moyen
<i>Ajusté</i>	-30,1%	-22,1%	-14,3%	ROA Après ajustements
ROE	-20,2%	-9,2%	-4,6%	Revenu net avant subv. / Fonds propres moyens
<i>Ajusté</i>	-45,2%	-32,6%	-21,5%	ROE après ajustements
<i>Dettes / fonds propres</i>	51,7%	44,5%	56,3%	Total des Dettes (épargne + emprunts) / Total des fonds propres fin de période
Rendement du portefeuille	18,9%	19,2%	24,4%	Revenu du portefeuille / Encours brut moy. Prêts
<i>avec intérêts courus non échus**</i>	32,0%	32,6%	36,6%	
Ratio de charges d'exploitation				
<i>Par rapport à l'encours de prêts</i>	49,6%	43,0%	40,6%	Ch. D'exploitation / Encours brut moyen de prêts
<i>Par rapport à l'actif</i>	24,5%	22,3%	21,2%	Charges d'exploitation / Actif moyen
<i>Par rapport à l'activité</i>	28,3%	25,4%	23,8%	Charges d'exploitation / (Encours moyen de prêts + Encours moyen d'épargne volontaire)
Ratio des charges de financement	1,7%	0,9%	0,7%	Intérêts versés et ch. assimilées / Encours brut moyen de prêts
Ratio ch. de provisions pertes sur prêts	6,8%	-0,6%	1,7%	Dotations nettes aux prov. pertes sur prêts / Encours brut moyen de prêts
Ratio des charges d'ajustement	33,7%	30,6%	21,4%	Total ajustements / Encours brut moyen de prêts
Encours de prêts / Actif total	54,5%	52,6%	59,5%	Encours net de prêts fin de période / Total de l'actif
Encours épargne / Actif total	32,2%	29,1%	31,7%	Encours d'épargne fin de période / Total des actifs
Autonomie opérationnelle	55,3%	73,5%	87,1%	Produits opérationnels / (Charges financières + provisions pour pertes sur prêts + charges opérationnelles).
Autonomie financière	35,6%	44,0%	59,3%	Autonomie opérationnelle après ajustements

* Le nombre d'emprunteurs actifs a été estimé pour 2001 et 2002 sur les chiffres de 2003 car l'institution ne réalisait pas de distinction entre associés actifs et associés passifs jusqu'au début 2003.

** En 2000 et 2001, le ratio prend en compte les intérêts comptabilisés sur les prêts en impayés. En 2002, ce montant a été soustrait (montant de 145 Mo GNF, non encore validé par les auditeurs).

Productivité du personnel

Productivité de l'activité crédit en hausse, grâce à la gestion en commun et à des méthodes rodées

La productivité du CRG est étonnante, étant donné sa clientèle cible rurale et le manque d'infrastructure informatique. La productivité augmente à un rythme soutenu pendant la période, tant par rapport au nombre d'emprunteurs actifs qu'au nombre de membres. Elle est supérieure au groupe de référence du CRG selon le MicroBanking Bulletin (MBB)³² qui affiche une moyenne de 408 emprunteurs actifs par employé par rapport aux 444 du CRG. La productivité des agents de crédit augmente globalement sur la période mais a accusé une diminution entre 2000 et 2001, soulignant les changements dans la répartition du personnel (stagiaires recrutés entre 2000 et 2001, démissions qui n'ont pas entraîné de renouvellement de poste en 2002).

³² Le CRG appartient au groupe de référence n°2, qui rassemble les IMF africaines avec un encours entre 800 000 et 5 millions de USD et qui envoient leurs états financiers au MBB (Peer Group N°2 : Africa Medium). Il comprend les IMF suivantes : CRG, FAULU, FINCA Malawi, FINCA Uganda, Microbank, SEDA

Ces performances s'expliquent par les facteurs suivants :

- ❑ Fluidité et maturité des procédures et des outils de gestion
- ❑ Bonne formation opérationnelle du personnel terrain
- ❑ Soutien très important des élus dans les activités de crédit (démarchage, sélection, octroi)
- ❑ Méthodologie de groupe (les prêts solidaires et les prêts villageois représentent plus de 50% de l'encours).
- ❑ Chute des effectifs entre 2001 (195) et 2002 (186).

Productivité très variable d'une caisse à l'autre

Ces chiffres dissimulent toutefois des performances variables d'une caisse à l'autre, mais toujours assez élevées (moins de 30 caisses affichent une productivité des agents inférieure à 400). Ces différences peuvent s'expliquer par l'ouverture récente de la caisse, mais aussi par une moins bonne efficacité des agents ou une mauvaise estimation du marché. Ainsi, la caisse de Sangardo a-t-elle été récemment mise sous tutelle car ses performances ont été sérieusement handicapées quand la caisse de Kissidougou a ouvert (migration des associés d'une caisse vers l'autre). Ces cas reflètent le besoin croissant d'améliorer la qualité des études socio-économiques préalables à l'ouverture des caisses.

Gains de productivité possibles grâce à l'implication des élus et à l'informatisation

Il existe un potentiel d'augmentation de la productivité que le CRG cherche à exploiter. Les principales voies à explorer sont :

- ❑ Implication croissante des élus : développement des comités de district pour étendre la couverture des caisses sans recruter davantage d'agents
- ❑ Informatisation des caisses principales et des DR : diminution des tâches administratives des agents, facilitation du contrôle interne, diminution des délais de transmission des informations et donc de la réactivité de la structure.

Rentabilité des actifs avant ajustement (ROA)

ROA en hausse mais négatif après plus de 10 ans d'activités

La rentabilité des actifs s'améliore sur la période, passant de (-13,5%) en 2000 à (-3,1%) en 2002. Cette performance est supérieure à la valeur moyenne du ROA ajusté pour le groupe de référence du CRG (-7,3%), mais peut paraître insuffisante pour une institution de plus de 10 ans. Le principal facteur limitant l'atteinte d'un ROA positif est le ratio élevé de charges d'exploitation (voir ci-dessous). Le CRG vise cependant à atteindre l'autonomie opérationnelle en 2007, grâce à une amélioration de la productivité (voir plus haut), une augmentation des revenus (voir plus bas) et une baisse du ratio de charges d'exploitation (voir plus bas).

Rentabilité des fonds propres et ratio de dettes sur fonds propres

ROE en hausse grâce à la stagnation des fonds propres

La rentabilité des fonds propres présente également une croissance soutenue, passant de (-20,2%) en 2000 à (-4,6%) en 2002. Elle est supérieure à la valeur moyenne du ROE ajusté du groupe de référence (-11,0%). Cette augmentation est due à l'amélioration de la rentabilité mais aussi à un ralentissement de la croissance des fonds propres entre 2001 et 2002, du fait de l'accumulation de résultats négatifs avant subventions.

30 caisses avec résultats négatifs dont certaines avec des fonds propres négatifs

Mais la performance globale du CRG est la résultante d'une multitude de caisses de maturité différentes, opérant dans des environnements différents. Ainsi cette performance globale cache les résultats très négatifs de certaines caisses qui présentent des fonds propres négatifs, même après cinq ans d'existence³³. En décembre 2002, 30 caisses de plus d'un an présentent des résultats négatifs avant subvention, parmi lesquelles 18 ont plus de cinq ans. En dehors des épisodes de rébellion qui expliquent les mauvaises performances dans la DR de Macenta (2 caisses concernées), ces cas sont liés à une faible productivité (voir ci-dessus) mais aussi à une

³³ Noter toutefois que les performances des caisses dépendent largement du système de contribution aux charges de la SA. Certaines caisses affichent des performances passables avant cette contribution, mais très mauvaises ensuite. Noter aussi que toutes les caisses de moins de 5 ans reçoivent encore une subvention d'équilibre à partir du financement de l'AFD sur la période 2002 - 2006. Leurs pertes sont donc comblées. Les déficits de 2001 n'ont toutefois pas pu être entièrement pris en charge par des subventions extérieures.

mauvaise gestion (conflits entre élus et salariés) ou même des fraudes. Ils viennent entamer la capacité du CRG à dégager des résultats nets hors subvention positifs, dégradent d'autant les fonds propres et mettent en péril l'ensemble du réseau. Les ratios du réseau peuvent se dégrader très rapidement si les écarts continuent à se créer entre caisses performantes et caisses déficitaires.

- Solidarité financière et schémas de croissance à préciser pour assurer la cohérence et l'équilibre du réseau*
- La mise en place du système d'avertissements (8 caisses averties en 2002) et de règlement des dysfonctionnements est un premier élément de réponse à ce problème. Il reste que le CRG doit s'atteler rapidement à mieux définir l'application de ce règlement :
- ❑ Définir avec plus de détail un « schéma de croissance » des caisses qui aille bien au-delà de la seule recherche de rentabilité après cinq ans d'opérations (suivi des charges d'exploitation, de la croissance du portefeuille, de la rentabilité et de la productivité);
 - ❑ Préciser le système de solidarité financière : définir précisément les limites dans lesquelles le CRG viendra en aide aux caisses en difficulté afin de préserver l'équilibre financier du réseau ;
 - ❑ Préciser les actions correctives en cas de mauvaise performance ;
 - ❑ Améliorer le suivi des performances, à partir de tableaux de bord plus analytiques, afin de systématiser la détection des risques.

Effet de levier constitué essentiellement de l'épargne

L'effet de levier se maintient autour de 50%. Les dettes sont essentiellement l'épargne collectée. Les autres comptes de dette impactant l'effet de levier sont les comptes de régularisation (autres dettes court terme, comptes fournisseurs) et une dette concessionnelle contractée avec le FENU en 2002 dans le cadre de l'ouverture de la DR de Mamou. Ce ratio ne devrait pas connaître de hausse dans les prochaines années, étant donné que la subvention nouvellement attribuée viendra gonfler les fonds propres et que le CRG ne prévoit pas d'avoir recours à l'endettement extérieur.

Rendement du portefeuille et taux d'intérêt facturé au client

Rendement en hausse en raison de l'augmentation des frais facturés et de l'assainissement du portefeuille

Le rendement du portefeuille croît rapidement sur la période, notamment entre 2001 (19,2%) et 2002 (24,4%) du fait de l'augmentation des taux d'intérêt (taux mensuel passé de 2,5% à 3%) et des frais de dossier (passés de 3% à 5%) en janvier 2002. En comptabilisant la partie des intérêts courus non échus liés aux crédits agricoles sains, le rendement passe de 32,0% en 2000 à 36,6%³⁴ en 2002. Etant donné l'importance de ces intérêts courus non échus, il est justifié de prendre en compte ce rendement de portefeuille.

Le TEG varie entre 60% pour un crédit commercial en association de caution mutuelle et 33% pour le crédit dépannage fonctionnaires d'un 1 million GNF. Sans prendre en compte l'épargne de garantie et le fonds de solidarité, le TEG est aux alentours de 40%.

Le niveau de détail de l'information ne permet pas de réaliser une analyse du rendement par produit. Cette analyse aurait été utile pour valider l'impact sur la rentabilité de la redynamisation du crédit rural solidaire prévu dans le plan d'affaires.

Ratio de charges d'exploitation

Maîtrise forcée des charges d'exploitation depuis 2002

Le ratio de charges d'exploitation connaît une baisse sur la période, de 49,6% en 2000 à 40,6% en 2002. Ce ratio est similaire à la moyenne observée dans le groupe de référence du CRG, qui est de 41,0%. Suite à un délai d'instruction du nouveau concours de l'AFD, le CRG a fait de grands efforts en 2002 pour maîtriser la croissance de ses charges : négociation des contrats fournisseurs, limitations des transports et des frais de téléphone³⁵. Cette diminution est

³⁴ Le rendement serait de 38,5% en incluant tous les intérêts courus non échus ; toutefois, nous avons soustrait le montant des intérêts comptabilisés sur des prêts en impayés. Ce montant n'est pas encore validé par les auditeurs.

³⁵ Les postes qui ont connu les baisses les plus importantes entre 2001 et 2002 sont :

encourageante, seules les limitations sur les charges de formation du personnel de la SA ne pourront être reconduites les prochaines années. Elle est d'autant plus positive qu'elle s'est réalisée à contre-courant de l'augmentation de trois autres comptes de charges : révision importante des salaires (+20%), augmentation des fraudes et hausse des dotations aux amortissements de 280% suite au renouvellement des équipements. Cette maîtrise des charges reflète la capacité du CRG à contrôler ses dépenses, clé de voûte d'une stratégie tournée vers la rentabilité, mais reste insuffisante puisque l'institution réalise toujours des pertes.

La difficulté du contrôle des charges réside dans les facteurs suivants :

- ❑ Ouverture constante de caisses et de délégations régionales, visant la création d'économies d'échelle à long terme mais les empêchant sur le court terme (croissance du nombre des caisses de 114% entre 1990 et 2000).
- ❑ Coût élevé de la SA (voir ci-dessous)
- ❑ Environnement difficile (voir « Rating Plus »), entraînant des charges élevées de déplacements, d'amortissement et d'entretien des véhicules. Ceci est souligné par la faible part des charges de personnel dans les charges totales : 42% des charges d'exploitation totale, alors qu'elles représentent plus de 60% dans la plupart des IMF opérant dans des contextes moins ruraux. La variation fréquente du prix de l'essence a un effet important sur la maîtrise de ces charges. Toutefois, variant au maximum deux fois par an, elle pourrait être prise en compte rapidement dans le budget.
- ❑ Non-informatisation, ralentissant la productivité du personnel tant dans les caisses qu'à la SA pour centraliser les informations et corriger les erreurs.

Poids stable de la SA sur la structure malgré maîtrise des charges de fonctionnement

La maîtrise des charges de la SA est surtout visible au niveau des charges de fonctionnement, qui baissent de 9% entre 2001 et 2002. Cette baisse est compensée par une augmentation des charges de personnel du fait de la refonte de la grille de salaires et par une forte augmentation des dotations aux amortissements suite au renouvellement des équipements (279% de croissance entre 2001 et 2002). De ce fait, le poids des charges de la SA dans les charges totales reste stable.

Part de la SA dans les charges		
	2001	2002
Charges de personnel	39%	
Per diem	83%	86%
Carburant et entretien véhicules	65%	59%
Entretien véhicules	78%	68%
Dotations aux amortissements	40%	66%
Total charges d'exploitation	50%	48%

Stratégie de maîtrise des charges d'ouverture des nouvelles caisses et DR

Avec l'ouverture de nouvelles caisses et DR, le CRG devra veiller à ce que ces charges additionnelles ne viennent pas handicaper son cheminement vers l'autonomie. Pour faire face à cette éventualité, le CRG a mis en place des stratégies de maîtrise des charges :

- ❑ Les nouvelles caisses ne seront ouvertes que dans le cadre de DR existantes ou alors avec des financements externes couvrant toutes les dépenses engagées ;
- ❑ Lancement de caisses « allégées » en personnel salarié (seulement un agent) et implication croissante des élus ;
- ❑ Renforcement des équipes délocalisées, ce qui impliquera moins de longs déplacements entre la SA et les zones reculées.

-
- ❑ Transports et déplacements, en chute de 36%, et entretien / réparation, en chute de 29%, en raison du renouvellement complet du parc automobile en 2002.
 - ❑ Téléphone et frais de poste, en chute de 37% grâce à l'utilisation modérée de la ligne internationale.
 - ❑ Autres services extérieurs, dont frais de formation à l'étranger, en chute de 9%.
 - ❑ Honoraires, en baisse de 5% grâce à la renégociation des contrats (cabinet d'audit et avocats).
 - ❑ Loyer de la SA, en baisse de 21% suite à la renégociation du bail.

Ratio de charges de financement

Ratio bas et stable, composé surtout des intérêts payés aux épargnants

Le ratio de charges de financement est bas et pratiquement stable sur la période. Les charges de financement se composent essentiellement des intérêts payés aux épargnants. Le CRG n'est endetté qu'auprès du FENU, auquel il paie des intérêts à un taux concessionnel (6%) à partir de 2002. Ce ratio ne devrait pas augmenter de manière significative dans les années à venir compte tenu de la disponibilité de ressources de l'AFD jusqu'en 2006.

Ratio de charges de provisions pour pertes sur prêts (coût du risque)

Ce ratio est en dessous de 1% depuis 2001 et affiche même une valeur négative cette année-là. En 2001, les reprises sur provisions ont été supérieures aux dotations du fait du passage en perte de 2000 qui a fortement assaini le portefeuille d'une année à l'autre. Ce ratio devrait rester bas dans les années à venir en raison de l'amélioration de la qualité du portefeuille, mais il variera selon les passages en perte qui ne sont pas réalisés de façon régulière.

Ratio des charges d'ajustement

Les éléments les plus significatifs de ces ajustements sont le coût des fonds et l'ajustement pour inflation. Le CRG se finançant exclusivement par subventions, le coût caché des fonds (dans l'éventualité d'un financement commercial) a un impact sur son résultat ajusté. De ce fait, le poids des ajustements est important, comme en témoigne un ratio des charges d'ajustements de 21,4% en 2002. Les ajustements qui ont été passés ont été les suivants :

- Ajustements pour inflation**, afin de neutraliser les effets de l'inflation sur les fonds propres et les actifs immobilisés. Ces ajustements ne tiennent pas compte des subventions, qui font l'objet d'un autre ajustement.
- Ajustements pour coût des fonds**, consistant à estimer le coût qu'aurait dû payer l'institution en se finançant sur le marché.
- Ajustements pour dons en nature**, destinés à intégrer les charges qui sont directement payées par des bailleurs de fonds : estimation du coût de l'assistance technique à la direction générale jusqu'en juillet 2002 ainsi que de l'apport de missions ponctuelles d'assistance technique.
- Ajustements pour provisions**, destinés à passer des provisions en conformité avec les standards internationaux fixés par le MicroBanking Bulletin, dans un souci d'homogénéisation.

Nous n'avons pas passé d'ajustements pour les charges de TVA et autre impôt que le CRG SA pourrait être amené à payer en 2006. La SA estime que la partie des bénéfices que les caisses redistribuent actuellement aux communautés pourrait être utilisée pour payer ces impôts, en conservant ainsi leur objectif de participer au développement local. Toutefois, les caisses, en tant qu'associations, ne seraient pas soumises à la TVA, et pourraient refuser cette allocation différente du bénéfice.

Dynamisme de la gestion des actifs

Amélioration à prévoir de la gestion de la trésorerie inactive

La gestion des excédents de trésorerie du CRG pourrait être améliorée. Les disponibilités représentent 10% de ses actifs tandis que les investissements à court terme représentent 5%. L'institution fait actuellement des efforts pour améliorer la gestion de la trésorerie inactive, notamment celle des DR. Les mesures qui seront prises en ce sens, avec l'aide de l'AT rattachée à la direction financière sont les suivantes :

- Amélioration des plans de financement des caisses
- Fixation de règles pour les montants de trésorerie dormante
- Dépôt d'excédents de trésorerie dans des DAT au niveau des DR
- Renégociation avec les banques partenaires des jours de valeur

Autonomie opérationnelle et financière

Après 14 ans d'activités, le CRG n'a pas atteint l'autonomie opérationnelle, même si la tendance est positive (55,3% en 2001, 87,1% en 2002). Par rapport à la taille de son encours de crédit, le CRG affiche toutefois une performance comparable à celui de son groupe de référence, pour qui l'autonomie opérationnelle moyenne est de 90,5%. L'autonomie financière (après ajustements) est très éloignée de l'autonomie opérationnelle du fait du poids élevé des ajustements (voir plus haut)

Evolution de la rentabilité

*Plan d'évolution
vers la rentabilité à
mieux diffuser et à
accompagner
d'outils d'analyse
financière*

Les performances financières du CRG dans les années à venir vont être déterminées par de nombreux choix stratégiques. Les leviers principaux sur lesquels repose l'institution sont :

- ❑ Augmentation de la productivité (voir ci-dessus)
- ❑ Maîtrise des coûts
 - du périmètre existant : en contrôlant le coût des services extérieurs, des transports et déplacements, des frais de communication et de fournitures ; en renforçant les équipes décentralisées
 - des nouvelles caisses : en développant les caisses allégées en personnel salarié ; en finançant l'ouverture de nouvelles DR uniquement sur fonds externes

Par ailleurs, un élément clé de la réussite du CRG dans sa voie vers l'autonomie sera la mise en place d'outils d'analyse financière caisse par caisse qui permettent de tirer la sonnette d'alarme à temps et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Annexes

Produits financiers offerts par l'institution

Produits de crédit

	Crédits Court Terme				Crédit Agricole Solidaire CAS	Crédit Rural Solidaire CRS	Crédit Moyen Terme CMT	
	Crédit Commercial		Crédit Fonctionnaire					
	Individuel	ACM ³⁵	CDF ³⁵	CFE ³⁵				
Méthodologie	Individuel	Collective (25 pers)	Individuel	Collectif (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% ; Garantie matérielle	EG 10%	Salaire ; Implication du service du fonctionnaire comme garantie Une épargne de 100 K GNF minimum pour le CFE		Caution Solidaire	Caution Solidaire	Nantissement du matériel financé	
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 culturel, 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% Et versement mensuel de 10 KGNF en EG pour le CFE		EG : 5% Fds de solidarité : 1% Frais de dossier : 5%	EG : 5% Fds de solidarité : 1% Frais de dossier : 5%	EG : 5% Fds de solidarité : 1% Frais de dossier de 5%	
Taux d'intérêt	3% mensuel, sur le capital restant dû						2% pour le CMT	
Montant des crédits	Entre 600 et 1500 K GNF		max 35% du salaire net mensuel pour le niveau 1, et 100% pour le 2	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		Pour les prêts de 3 mois, 3 mensualités égales		Mensuel (K+ î)	Adaptées à chaque groupe mais de 1 à 3 échéances, entre le 1 ^{er} 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 ³⁶ et le CFU ³⁵ . L'engagement de l'union est demandé. Les frais de dossier et l'EG sont un peu modifiés.				Epargne rémunérée à 7%	Un crédit est octroyé en contre saison pour les autres activités agricoles (stockage notamment) : CACS.	Un dérivé est le CIPA ³⁵ , octroyé collectivement à une union de pêche ; le remboursement se fait mensuellement.	

Commentaires :

Le fonds de solidarité alimente un compte de fonds propres dans lequel les caisses puisent pour annuler la dette d'un client décédé ou invalide. L'épargne de garantie sert à garantir tous les prêts en défaut

Le CRG octroie aussi deux autres types de prêt, qui ne sont pas comptabilisés dans l'encours de prêts, mais en comptes de débiteurs divers. Il s'agit du « **crédit dépannage aux salariés** » (avance sur salaire, octroyée par le DGA, à un taux de 10% annuel), du « **crédit vélo** » (crédit à taux zéro, destiné aux élus du comité de gestion, pour l'achat d'un vélo) et « **crédit moto** » (crédit à 18% destiné aux élus pour l'achat d'une moto), afin de faciliter leurs déplacements lors des recouvrements).

³⁶ 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 ³⁷	DAV ³⁸
Durée	12 mois, renouvelable automatiquement durée max : 3 ans	3 mois ou 6 mois avec renouvellement automatique	
Modalités d'ouverture	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
Modalités de versement	Versement mensuel de 25 K GNF min. à date fixe		
Modalités de retrait	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
Taux de rémunération	7% /an	1.25% s'il dure 3 mois (5%/an) 3% si il dure 6 mois (6%/an)	Non rémunéré
Frais	Frais de dossier de 5% Fonds de solidarité de 1%		

³⁷ Dépôts à terme

³⁸ Dépôts à vue

Etats financiers et notes aux états financiers

Bilan CRG	Notes	Milliers de GNF			Milliers de EUR			Evolution	
		Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	P1-P2	P2-P3
ACTIF		10 226 640	13 638 960	15 251 638	5 773	7 545	7 169	33%	12%
Actif court terme (CT)		8 993 168	11 384 195	12 978 312	5 077	6 298	6 100	27%	14%
Disponibilités		1 081 594	1 667 648	1 530 892	611	923	720	54%	(8)%
Investissements CT - valeur nette	1	520 306	-	760 000	294	-	357	(100)%	
Encours net de prêts à CT		5 316 118	6 860 089	8 624 447	3 001	3 795	4 054	29%	26%
<i>Encours brut de prêts</i>	2	5 786 737	7 301 486	8 879 516	3 267	4 039	4 174	26%	22%
<i>Provisions pour pertes sur prêts</i>	3	470 619	441 397	255 069	266	244	120	(6)%	(42)%
Intérêts courus non échus	4	624 830	826 691	1 063 553	353	457	500	32%	29%
Autre actif CT	5	1 450 320	2 029 767	999 420	819	1 123	470	40%	(51)%
Actifs long terme (LT)		1 233 472	2 254 765	2 273 326	696	1 247	1 069	83%	1%
Encours brut de prêts à LT	6	256 170	314 614	452 668	145	174	213	23%	44%
Immobilisations corporelles - valeur nette		977 302	1 940 151	1 820 658	552	1 073	856	99%	(6)%
PASSIF		10 226 640	13 638 960	15 251 638	5 773	7 545	7 169	33%	12%
Dettes		3 483 927	4 197 614	5 495 326	1 967	2 322	2 583	20%	31%
Dettes court terme		3 483 927	4 197 614	5 180 926	1 967	2 322	2 435	20%	23%
Dépôts à vue		3 290 999	3 971 598	3 838 581	1 858	2 197	1 804	21%	(3)%
<i>Forcés</i>		782 089	895 265	948 152	442	495	446	14%	6%
<i>Volontaires</i>		2 508 910	3 076 333	2 890 429	1 416	1 702	1 359	23%	(6)%
Dépôts à terme	7	-	-	995 260	-	-	468		
<i>Clients</i>		-	-	995 260	-	-	468		
Autres dettes court terme		192 928	226 016	347 085	109	125	163	17%	54%
<i>Impôts et taxes à payer</i>		115 101	50 074	43 546	65	28	20	(56)%	(13)%
<i>Autres charges à payer</i>	8	77 827	175 942	303 539	44	97	143	126%	73%
Dettes long terme		-	-	314 400	-	-	148		
Emprunts à long terme		-	-	314 400	-	-	148		
<i>Concessionnels</i>	9	-	-	314 400	-	-	148		
Fonds propres		6 742 713	9 441 346	9 756 312	3 807	5 223	4 586	40%	3%
Capital social		-	-	428 550	-	-	201		
Fonds propres issus de dons	10	29 333 006	32 537 145	32 504 424	16 560	17 999	15 279	11%	(0)%
Report à nouveau sans donations et réserves		(23 337 212)	(23 918 487)	(24 113 083)	(13 175)	(13 231)	(11 334)	2%	1%
<i>Exercice en cours</i>		(1 183 383)	(581 275)	(174 614)	(668)	(322)	(82)	(51)%	(70)%
<i>Années précédentes</i>		(22 153 829)	(23 337 212)	(23 938 469)	(12 507)	(12 910)	(11 252)	5%	3%
Autres comptes de capital	11	746 919	822 688	936 421	422	455	440	10%	14%

Compte de résultat	Notes	Milliers de GNF			Milliers de EUR			Evolution	
		Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	P1-P2	P2-P3
CRG									
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		1 609 467	2 073 459	3 007 299	909	1 147	1 414	29%	45%
Revenus du portefeuille		1 522 809	2 014 208	2 902 340	860	1 114	1 364	32%	44%
Intérêts reçus sur prêts	1	1 168 709	1 642 989	2 248 398	660	909	1 057	41%	37%
Frais et commissions sur prêts	2	354 100	371 219	653 942	200	205	307	5%	76%
Revenus d'intérêts sur placements/investissements	3	86 658	59 251	104 959	49	33	49	(32)%	77%
Intérêts versés et charges assimilées (b)		226 703	196 894	257 232	128	109	121	(13)%	31%
Intérêts versés sur emprunts bancaires	4	-	-	11 000	0	0	5		
Intérêts versés sur épargne		79 355	54 973	43 932	45	30	21	(31)%	(20)%
Autres charges liées aux services financiers	5	147 348	141 921	202 300	83	79	95	(4)%	43%
Marge financière brute [c=a-b]		1 382 764	1 876 565	2 750 067	781	1 038	1 293	36%	47%
Charges d'exploitation (d)		2 362 806	2 661 921	3 063 379	1 334	1 473	1 440	13%	15%
Charges de personnel (dont charges sociales)		879 169	1 079 852	1 305 539	496	597	614	23%	21%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		1 483 637	1 582 069	1 757 840	838	875	826	7%	11%
Dépréciation et amortissement		221 398	171 398	392 168	125	95	184	(23)%	129%
Conseil, audit et rating		48 000	70 223	68 382	27	39	32	46%	(3)%
Loyers, services, fournitures et autres	6	1 214 239	1 340 448	1 297 290	685	742	610	10%	(3)%
Résultat opérationnel avant provisions [e=c-d]		(980 042)	(785 356)	(313 312)	-553	-434	-147	(20)%	(60)%
Provision nette pour pertes sur prêts (f)		322 016	(38 900)	131 601	182	-22	62	(112)%	(438)%
Provisions pour pertes sur prêts + prêts rayés		322 016	(38 900)	131 601	182	-22	62	(112)%	(438)%
Recouvrement de prêts rayés	7	-	-	-	0	0	0		
Revenu net opérationnel avant impôts et subventions [g=e-f]		(1 302 058)	(746 456)	(444 913)	-735	-413	-209	(43)%	(40)%
Impôt sur les bénéfices (h)		-	-	-	0	0	0		
Revenu net opérationnel avant subventions [i=g-h]		(1 302 058)	(746 456)	(444 913)	-735	-413	-209	(43)%	(40)%
Produits non-opérationnels (j)	8	118 675	165 181	270 299	67	91	127	39%	64%
Charges non-opérationnelles (k)		-	-	-	0	0	0		
Résultat net avant subventions [l=i+j-k]		(1 183 383)	(581 275)	(174 614)	-668	-322	-82	(51)%	(70)%
Subventions (m)		1 266 009	868 009	434 664	715	480	204	(31)%	(50)%
Résultat net		82 626	286 734	260 050	47	159	122	247%	(9)%

Notes aux états financiers

Les états financiers ont été audités pour les années 2000 et 2001. Les états financiers à décembre 2002 sont issus du projet d'états financiers soumis au CRG par les auditeurs externes. La direction du CRG les considère fiables. Les rapports d'audit 2000 et 2001 estiment que les états financiers donnent une image fidèle et sincère de la situation financière du CRG, sous réserve de certains montants, qui sont le plus souvent confirmés l'année suivante. En 2001 toutefois, ces missions ont validé un montant de subventions à recevoir (subventions d'équilibre) sans demander de validation aux bailleurs ; ces subventions n'ayant pas été reçues en 2002, leur comptabilisation a conduit à une surévaluation du bilan 2001 et a dû être modifiée sur les comptes de 2002.

Bilan :

1. Investissement en DAT des excédents de trésorerie
2. Encours brut de crédit de tous les produits qui sont octroyés pour une durée de moins de 12 mois. Les crédits « dépannage salarié » ne sont pas compris, car ils sont considérés comme une avance sur salaires.
3. Cette provision inclut une provision pour les intérêts en retard qui sont comptabilisés dans les revenus de portefeuille (provision de 100%).
4. Comprend les intérêts en retard provisionnés à 100% dans la réserve pour pertes sur prêts.
5. Charges constatées d'avance, subventions et produits à recevoir, stocks divers, débiteurs divers et crédit dépannage salariés considéré comme avance sur salaire parce que très court terme. En 2002, ce compte comprend 152 202 K GNF d'écarts d'épargne et de crédit.
6. Crédits moyen terme. Comprend la partie court terme des prêts moyen terme.
7. Les dépôts à terme ne sont pas nuls en 2001 mais ils n'étaient pas suivis séparément des dépôts à vue.
8. Fournisseurs, produits constatés d'avance. En 2002, 126.791 K GNF d'écart d'encours d'épargne et de crédit
9. Prêt concessionnel du FENU, remboursable sur 5 ans avec différé en capital de 3 ans, à un taux d'intérêt de 6% sur capital restant dû
10. En 2002, le montant des fonds propres issus de dons baisse par rapport à 2001 du fait d'une réduction des subventions à recevoir en actif qui a été équilibrée en passifs sur les subventions pour ligne de crédit et les subventions non affectées (opération faisant suite à l'expiration de conventions de financement)
11. Comprend les cotisations sociales, les droits d'entrée, le fonds de solidarité et à partir de 2002 un fonds national de solidarité pour les caisses en difficultés

Compte de résultat

1. Ce montant inclut les intérêts payés par les clients mais aussi les intérêts courus non échus sur les crédits agricoles (octroyés entre avril et juin, leur remboursement et le paiement des intérêts ne se fait que l'année suivante, en trois échéances, entre janvier et mars), ainsi que les intérêts sur les prêts en impayés. Bien que ces derniers soient provisionnés à 100% ils viennent tout de même gonfler le revenu de portefeuille. En 2002, le montant s'élève à 145 Mo GNF.
2. Pénalités, frais de dossier, gains de change
3. Revenus sur placements à terme
4. Intérêts versés sur prêt concessionnel du FENU, remboursable sur 5 ans avec différé en capital de 3 ans, à un taux d'intérêt de 6% sur capital restant dû
5. Commissions bancaires, 8 859 K GNF de pertes de change en 2001 (sur subvention BAD) et pertes pour détournements
6. Inclut services extérieurs, dont frais de formations externes
7. Montant non disponible, inclus dans les produits non-opérationnels
8. Recouvrement des prêts rayés, remboursement des épargnants CMG en 2002, vente de matériel réformé, recouvrement des prêts rayés.

Hors bilan

1. Convention de financement de l'AFD, 2002 – 2006, pour un montant de 5 millions EUR.

Ajustements

Ajustements CRG	Milliers de GNF		
	Dec. 2000	Dec. 2001	Dec. 2002
Ajustement pour coût des fonds = A * F - G	408 540	769 973	924 479
A. Besoins de financement = (b - c)	3 552 519	4 738 296	5 756 791
b. Différence moyenne mensuelle entre portefeuille et épargne	3 552 519	4 738 296	5 756 791
% épargne pouvant être prêtée	40%	40%	40%
c. Fonds propres pouvant être utilisés pour financer le portefeuille = d * e	-	-	-
<i>d. Fonds propres moyens, sans subventions</i>	-	-	-
<i>e. % des fonds propres finançant le portefeuille</i>	100%	100%	100%
F. Coût caché des emprunts	11,5%	16,25%	16,25%
G. Charges d'intérêts sur emprunts	-	-	11 000
Ajustement pour inflation = (H + I - L) * M	1 096 331	770 255	449 132
H. Moyenne de fonds propres sans subventions	-	-	-
I. Moyenne des subventions, pas pour crédit = j - (k - l)	25 780 488	26 196 780	26 921 193
j. Moyenne des subventions	29 333 006	30 935 076	32 520 785
k. Besoins de financement = A	3 552 519	4 738 296	5 756 791
l. Prêts moyens dans le bilan	-	-	157 200
L. Immobilisations moyennes	9 657 979	11 932 800	14 445 299
M. Taux d'inflation	6,8%	5,4%	3,6%
Ajustement pour dons en nature	101 741	103 196	100 541
a. Personnel et assistance technique	101 741	103 196	100 541
b. Autres	-	-	-
Ajustements pour provisions	-	250 838	140 975
pour pertes sur prêts	-	250 838	140 975
pour autres risques	-	-	-
Autres ajustements	-	-	-
TOTAL	1 606 611	1 894 262	1 615 127
Résultat net avant subventions	-1 302 058	-746 456	-444 913
Résultat net ajusté	-2 908 669	-2 640 718	-2 060 040