

Enda inter-arabe Tunisie – avril 2005

Echelle de notation et formules sont données en page suivante

Rating Global

B

Tendance: Positive

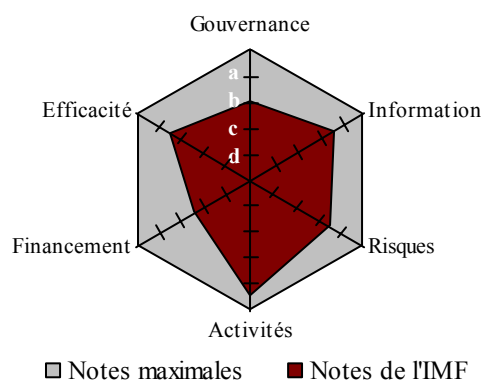
Créée en 1990 à Tunis en tant que bureau de représentation de l'ONG Enda Tiers-Monde, enda inter-arabe s'est d'abord consacrée à des activités de développement urbain et de protection de l'environnement. L'institution a développé ses activités de microfinance à partir de 1995, grâce à des financements européens. Au 31 décembre 2004, enda a un encours de prêts de 2,9 M EUR, pour 16 292 emprunteurs actifs, et offre ses services principalement dans le Grand Tunis.

Synthèse du Rating Plus

Environnement	Environnement réglementaire non favorable aux bonnes pratiques ; environnement économique favorable
Maturité	Mature (10 ans d'activité)
Taille	Moyenne (encours de crédit 3,8 M USD)
Marché cible	Inférieur (encours par client 8% du PIB/hab.)

Scoring Composite

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



ACTIVITE	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	PERFORMANCE	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Nombre total d'employés	56	84	109	ROE	(3,4%)	9,9%	14,9%
Total Actif (K EUR)	2 023	2 106	3 163	Dettes / Fonds propres	32,9%	7,0%	7,6%
(K TND)	2 910	3 630	5 263	ROA	(2,8%)	8,4%	13,9%
Encours de crédit (K EUR)	1 472	1 831	2 852	Autonomie opérationnelle	91,9%	128,1%	144,7%
Encours d'épargne (EUR)	-	-	-	Autonomie financière	86,6%	119,2%	132,0%
Nombre d'emprunteurs actifs	7 792	10 939	16 292	Rendement du portefeuille	40,3%	44,6%	50,1%
Nombre d'épargnants	-	-	-	Ratio de charges d'exploitation	40,7%	37,8%	34,4%
Taux Effectif Global ^(a)	Voir annexes			Emprunteurs par employé	139	130	149
PAR 31-365	0,5%	0,7%	0,3%	Ratio de charges de financement	1,8%	0,9%	0,1%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%	CROISSANCE			
Taux de pertes sur prêts	0,8%	1,0%	0,4%	Croissance du portefeuille de prêts	66,1%	48,9%	50,4%
Ratio de couverture du risque	525,4%	185,7%	363,1%	Croissance de l'épargne	-	-	-
Taux de change 1 EUR= xx TND	1,44	1,72	1,66	Croissance de l'actif	101,0%	24,7%	45,0%

(a) Les TEG varient d'un produit à l'autre. Voir liste des produits en annexe pour le détail des TEG par produit.

Echelle de notation

Rating Global	Domaine	Explication
A+	a	Excellent
A		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. Les risques long terme très bien suivis et contrôlés.
A-		
B+	b	Bon
B		Procédures affinées et efficaces, perspectives d'évolution long terme. Quelques améliorations sont à apporter. Les risques long terme sont identifiés dans le plan stratégique.
B-		
C+	c	Minimum requis
C		Procédures fonctionnelles mais des défaillances. Des risques, identifiés, pèsent à moyen terme sur la continuité de l'exploitation.
C-		
D	d	Insuffisant
		Procédures en place, mais défaillances importantes et des problématiques partiellement abordées. Risques 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 (MBB)

Taille des opérations (Encours de prêts en USD)	Marché cible (Encours par client / PNB par habitant)	Maturité (Nombre d'années d'existence)
Afrique, Asie, MENA et ECA Grande: > 8 millions Moyenne: 2 à 8 millions Petite: < 2 millions	Inférieur: < 20% OU encours de prêt moyen ≤ 150 USD Moyen: 20% to 149% Supérieur: 150% to 249% Petites Entreprises: 250 %	Naissante: de 1 à 3 ans Jeune: de 4 à 7 ans Mature: > 7 ans
Amerique Latine Grande > 15 millions Moyenne: 4 à 15 millions Petite: < 4 million		

MENA : Middle East and North Africa (Moyen Orient et Afrique du Nord) ECA : Eastern Europe and Central Asia (Europe de l'Est et l'Asie Central)

Formules de calcul des ratios

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

Résumé et explication du rating

L'essentiel du secteur de la microfinance tunisien est organisé autour de la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS). Cet organisme parapublic, financé par des fonds publics, est chargé de distribuer des prêts à de jeunes diplômés et d'assurer le refinancement des associations tunisiennes de micro-crédit qui sont autorisées à distribuer des crédits productifs plafonnés à 4 000 TND (2 409 EUR) ou des crédits pour l'amélioration des conditions de vie, plafonnés à 700 TND (421 EUR), pour une durée n'excédant pas trois ans et avec un taux d'intérêt plafonné à 5% par an dégressif. Ce système a fortement encouragé le développement de petites institutions (moins de 2 500 clients) qui sont aujourd'hui plus de 100 (contre 6 en 1999). Malgré l'implication de leurs équipes, ces associations souffrent d'un manque de ressources financières et de formation, ce qui limite leur développement institutionnel.

Enda inter-arabe a commencé son activité de micro-crédit cinq ans avant la mise en application de la loi et est en dehors du champ d'application de celle-ci en raison de son statut d'ONG internationale. Elle a reçu le 26 mai 2005 une autorisation d'accorder des micro-crédits en « appli[cant] un taux d'intérêt tenant compte des dépenses effectives nécessaires à l'octroi de ce type de crédits, et surtout le coût des ressources, des activités d'encadrement et de formation et les charges d'exploitation ». Elle ne bénéficie pas des lignes de financement de la BTS.

Créée en 1990 à Tunis en tant que bureau de représentation de l'ONG Enda Tiers-Monde, enda inter-arabe (plus loin dénommée « enda ») s'est d'abord consacrée à des activités de développement urbain et de protection de l'environnement. L'institution a développé ses activités de microfinance à partir de 1995, grâce à des financements européens. Au 31 décembre 2004, enda a un encours de prêts de 2,9 M EUR, pour 16 292 emprunteurs actifs, et offre ses services principalement dans le Grand Tunis.

L'IMF obtient la note finale « B ». La direction d'enda a su développer, dans un environnement qui n'y était pas favorable, une institution de microfinance solide et financièrement autosuffisante dotée de procédures de crédit efficaces et de contrôles internes suffisants. Etant donné ses prévisions de croissance, l'institution doit aujourd'hui avoir recours à un financement par emprunt, ce qui rend particulièrement nécessaire la clarification de sa structure de gouvernance ainsi que le renforcement des compétences en gestion financière de l'équipe de direction.

Cette note est octroyée avec une tendance « positive », la direction travaillant aujourd'hui activement à l'amélioration des faiblesses identifiées.

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

- ❑ Le statut juridique singulier d'enda, qui l'handicapait dans ses négociations de prêts, a été clarifié le 26 mai 2005 par l'attribution d'une autorisation formelle d'accorder des microcrédits, qui permet à enda de poursuivre ses activités en conservant ses conditions actuelles de prêt (taux d'intérêts, montants).
- ❑ Les règles régissant la gouvernance ne sont pas établies de manière suffisamment claire. Le rôle de CA est aujourd'hui assuré par le Conseil de Pilotage d'enda, créé en 2003, mais qui n'a pas encore d'existence juridique ou statutaire. enda a toutefois entamé des démarches auprès d'Enda Tiers-Monde, dont elle dépend formellement, pour concrétiser leur accord de principe visant à déférer au Conseil de Pilotage d'enda la gestion de ses affaires et de ses actifs.

- ❑ Le Conseil, récemment constitué, présente une combinaison intéressante de compétences, fait preuve d'une grande implication et apporte une contribution significative pour la définition des orientations stratégiques, la formalisation du processus de planification, l'évolution de la situation réglementaire, la recherche de partenaires locaux.
- ❑ La stratégie actuelle, définie sur la base d'une analyse pertinente de la situation, fixe des orientations claires pour le développement de l'institution (expansion géographique, décentralisation progressive de la gestion). Les objectifs quantitatifs sont ambitieux et leur réalisation dépend essentiellement de la disponibilité de financements, la demande potentielle étant vaste. Le processus de planification, qui a été inauguré en 2002 avec l'aide d'un consultant externe, doit toutefois encore être rodé : les projections financières peuvent être affinées et les objectifs quantitatifs, qui ont été fréquemment revus, ont jusqu'à présent plutôt été surévalués. Les projections couvrent aujourd'hui la période 2005-2009 et une actualisation de la partie narrative du plan est prévue pour mai 2005, afin de soutenir la recherche de financement.
- ❑ L'équipe de direction est bien structurée et a les compétences nécessaires pour assurer une bonne gestion opérationnelle de l'institution ; les compétences en gestion financière doivent toutefois être rapidement renforcées en prévision du passage à un financement par emprunt. Les deux co-directeurs et fondateurs jouent un rôle prépondérant dans la définition des orientations stratégiques et les relations avec les partenaires, créant un risque de personnel-clé, accentué par la vacance de trois postes de directeurs de département ; les co-directeurs veillent toutefois à transmettre leurs connaissances pour préparer la relève.
- ❑ La politique de gestion du personnel favorise la motivation, le développement des compétences et un fort sentiment d'appartenance, une attention particulière étant apportée à la formation des employés et à leur épanouissement. L'institution peine toutefois à attirer des cadres expérimentés pour étoffer son équipe de direction, notamment en raison d'un niveau de salaire peu compétitif pour cette catégorie de personnel.

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

- ❑ Le système de production de l'information est bien organisé. Le logiciel de suivi du portefeuille manque de flexibilité mais l'ajout de modules externes développés par l'équipe informatique d'enda a permis de l'adapter à l'évolution des besoins de l'institution. Un plan informatique est actuellement à l'étude qui prévoit notamment une communication en temps réel avec les antennes et une évolution vers une solution informatique plus paramétrable.
- ❑ L'information sur le portefeuille est complète, fiable et disponible rapidement. Elle comprend une information détaillée sur les prêts qui facilite le travail des AC et des rapports synthétiques standardisés pour tous les niveaux de regroupement utilisant les indicateurs classiques en microfinance. Des requêtes plus complexes sont utilisées pour analyser en détail les performances du portefeuille.
- ❑ Des états financiers mensuels sont produits rapidement par un processus comprenant l'ensemble des rapprochements nécessaires pour garantir leur fiabilité. Le plan comptable est clair, des améliorations mineures y ayant été régulièrement apportées. Les performances financières de la structure sont analysées régulièrement. L'utilisation des directives du CGAP pour la production de l'information financière facilite la comparaison avec les benchmarks internationaux.

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

- ❑ Le système de contrôle interne est complet. L'IMF mène une réflexion constante sur les risques, basée sur les retours du terrain, les conseils d'auditeurs externes, les bonnes pratiques internationales, ce qui a permis l'amélioration progressive des procédures. Les

contrôles intégrés au SIG pourraient cependant être renforcés pour réduire le nombre de contrôles manuels nécessaires.

- ❑ La création du poste d'auditeur interne en 2005 vise à mettre en place un mécanisme d'audit exhaustif et formel et à renforcer les outils de contrôle existants. Les audits des antennes sont fréquents et comprennent les vérifications nécessaires pour garantir un bon audit des procédures crédit, même si leur qualité n'a pas pu être optimisée en raison d'une forte rotation de ce poste.

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

- ❑ enda bénéficie d'un bon positionnement de marché, construit autour de la rapidité du service et du traitement personnalisé. Le Département Recherche et Développement s'attache à sonder les tendances principales du marché afin d'adapter l'offre aux besoins de la clientèle. Les évolutions envisagées sont d'abord testées à échelle réduite, ce qui permet de limiter la prise de risques.
- ❑ La méthode de crédit de enda garantit une excellente qualité du portefeuille, grâce à une sélection attentive des clients, un suivi rigoureux et des procédures strictes en matière de traitement de la défaillance. enda est en train de développer davantage de compétences pour l'évaluation de crédits de montants élevés ce qui est d'autant plus nécessaire qu'il existe une forte demande pour ce type de crédits et que enda commence à déboursier des crédits individuels à des clients sans historique en groupe solidaire.
- ❑ enda a un portefeuille de qualité exceptionnelle (PAR 30 de moins de 1%). Les antennes, y compris celles de province (Gafsa et Sousse), présentent toutes un portefeuille de qualité similaire. Les prêts rayés, déjà très rares (0,4% de taux de prêts rayés), affichent un bon niveau de recouvrement.
- ❑ enda couvre largement son risque crédit et sa méthode de provisionnement liée au PAR est adéquate. La garantie solidaire (groupes solidaires), la caution de tiers (crédits individuels) et des traites individuelles signées par tous les clients sont utilisées efficacement comme instrument de recouvrement.

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

- ❑ La direction d'enda a développé depuis plusieurs années une stratégie visant à créer des conditions favorables à son refinancement par emprunt, en travaillant notamment à la clarification de son statut juridique, la détermination précise de ses besoins de financement, et la transparence de sa communication financière. L'institution est toutefois aujourd'hui dans une situation de trésorerie tendue : plusieurs négociations sont actuellement en bonne voie pour des emprunts en TND ou en devises, ainsi que pour l'obtention de garanties, mais aucune n'a formellement abouti à ce jour.
- ❑ La structure actuelle de financement, constituée presque uniquement de fonds propres, ne présente quasiment aucun risque de taux, de change ou de maturité. Le recours prévu à des financements bancaires commerciaux, à court ou long terme, éventuellement en devises, rend maintenant nécessaire le développement d'une expertise en matière de négociation de prêts bancaires, gestion ALM ou simulation des coûts de financement.
- ❑ Les prévisions de trésorerie mensuelles permettent à enda d'anticiper ses besoins de financement. Les prévisions de déboursement des antennes sont mises à jour chaque semaine et leur qualité est régulièrement évaluée. L'institution n'a toutefois pas encore développé d'outils de gestion du niveau de liquidité au jour le jour, ce qui serait très utile dans une situation de trésorerie tendue telle que celle connue actuellement.

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

- ❑ enda est une institution rentable, ayant généré un ROA positif dès 2003 et ayant atteint l'autonomie financière (après ajustements) la même année. La rentabilité de enda

s'explique par l'effet combiné d'un rendement élevé, d'économies d'échelle tirées par la productivité et de charges financières et de provisionnement quasi nulles.

- ❑ La productivité du personnel augmente régulièrement mais relativement lentement (139 clients par employé en 2002, 149 en 2004), en ayant été obligée de recruter des caissiers en 2003 et 2004 suite à la décision des banques partenaires de ne plus accepter les paiements des clients.
- ❑ La rentabilité devrait se stabiliser du fait de la baisse prévue des taux d'intérêts et de l'augmentation possible du ratio de charges de financement. L'ouverture d'antennes continuera de limiter la croissance de la productivité mais ne devrait toutefois pas empêcher les économies d'échelle favorisées par une structure opérationnelle efficace. Le marché potentiel est vaste et ne devrait pas constituer une contrainte.

Besoins de financement:

- ❑ L'IMF anticipe des besoins de financement de 800 K EUR en 2005, 2 M EUR en 2006, 2,9 M EUR en 2007.
- ❑ Planet Rating estime que enda est une institution solide dont la structure de rentabilité et les procédures opérationnelles sont suffisamment stables pour avoir recours à un financement par emprunt. enda bénéficie par ailleurs depuis le 26 mai 2005 d'un statut juridique clair et devrait dans les mois à venir formaliser le fonctionnement de ses organes de gouvernance. Les mesures adéquates ont par ailleurs été prises pour renforcer rapidement les compétences en gestion financière.

Note sur les conflits d'intérêts potentiels

PlaNet Rating est un département de PlaNet Finance, ONG qui œuvre pour la professionnalisation du secteur de la microfinance. L'IMF a bénéficié de formations organisées par PlaNet Finance Maroc. Néanmoins nous garantissons l'indépendance de ce rapport :

- ❑ La note est attribuée par un Comité de Notation intégrant des membres extérieurs à PlaNet Finance.
- ❑ Les notations des IMF ont été formellement exclues du champ de compétences du Conseil d'Administration de PlaNet Finance.

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

Rating Plus

Le rating GIRAFE évalue la pérennité des institutions de microfinance sans tenir compte du contexte général dans lequel l'institution évolue (environnement politique et économique, infrastructure), ni de son stade de développement tel que mesuré par les indicateurs du MicroBanking Bulletin (maturité, taille des opérations, clientèle cible). Le Rating Plus vise à souligner ces influences internes et externes sur la pérennité financière de l'institution.

Contexte général

Environnement politique et économique

- Cadre politique stable, confirmé par la réélection du Président Ben Ali en 2004 ;
- Economie dépendant fortement de facteurs exogènes (tourisme, demande européenne) ayant récemment bénéficié d'un contexte favorable ; croissance de 5% environ depuis plus de 5 ans ; secteur textile représentant 40% des exportations menacé par la fin de l'accord multifibre (2005) ;
- 92^{ème} place sur 174 pays (Rapport sur le Développement Humain, PNUD 2004) avec 7% de la population en dessous du seuil de pauvreté national ;
- Cadre réglementaire peu favorable au développement des bonnes pratiques de la microfinance.

	Déc.02	Déc.03	Déc.04
1 EUR = xx TND	1,44	1,72	1,66
PIB / habitant (USD)	2 227	2 380	2 880
Inflation	2,8%	2,8%	3,4%
Coface rating			A4 ¹
S & P			BBB ²

Source: Coface / FMI / Banque Mondiale / WEO / oanda.com

Infrastructure : favorable

- Infrastructure routière et de télécommunication permettant une communication aisée entre le siège et les antennes ; déploiement en cours des connections ADSL ;

Développement institutionnel (indicateurs MBB)

Maturité : Mature Taille des opérations : Moyenne

- Les activités de microfinance ont débuté en 1995, mais n'ont réellement pris leur essor qu'à partir de 1999-2000 ; ces années d'expérience ont permis à l'institution de roder ses procédures opérationnelles ;
- 6,1 M TND (3,7 M EUR) de subventions reçues tous projets confondus depuis 1990 ;
- Encours de prêts de 4,7 M TND (2,9 M EUR) permettant d'atteindre des économies d'échelle.

Clientèle cible : Inférieure Autres activités : Oui

- Prêt moyen déboursé de 253 EUR, soit 8% environ du PIB/habitant, clientèle appartenant à la catégorie « inférieure » telle que définie par le MBB ;
- Clientèle cible très majoritairement féminine (92%) ; activité essentiellement concentrée dans les zones urbaines du Grand Tunis (97%), des antennes ont été ouvertes en 2004 à Sousse et Gafsa ; le commerce représente 70% des activités financées ;
- Gamme de services : quatre produits de prêt, tous destinés à financer des activités génératrices de revenus ; Services non-financiers (« Business Development Services ») : organisation de foires, fêtes et séances d'information (hygiène, santé, droit) pour les clients du programme.

¹ Signification de la note COFACE : Comportement de paiement assez souvent moyen qui pourrait être affecté par un retournement de la conjoncture, mais la probabilité que cela conduise à un grand nombre de défauts de paiement reste modérée.

² Rating « monnaie étrangère ».

Sommaire

Résumé et explication du rating	3
Rating Plus	7
Contexte général	7
Développement institutionnel (indicateurs MBB)	7
Sommaire	8
Acronymes	9
Présentation de l'institution	10
Gouvernance et processus de décision	13
Prise de décision	13
Planification	14
Equipe de direction	15
Gestion des Ressources Humaines	16
Information et équipement	17
Infrastructure et système d'information	17
Information sur les activités	18
Information comptable et suivi financier	19
Risques : identification et contrôle	20
Procédures et contrôles internes	20
Audit interne	21
Activités: produits et services	<u>23-22</u>
Marketing et concurrence	<u>23-22</u>
Gestion du portefeuille	<u>24-23</u>
Composition et évolution du portefeuille de prêt	<u>25-24</u>
Qualité du portefeuille de prêts	<u>26-25</u>
Couverture du risque crédit	<u>27-26</u>
Financement et liquidité	<u>28-27</u>
Stratégie de financement	<u>28-27</u>
Gestion de la liquidité	<u>29-28</u>
Efficacité et rentabilité	<u>31-30</u>
Benchmark	<u>34-33</u>
Annexes	<u>36-35</u>
Caractéristiques des Produits	<u>36-35</u>
Etats financiers et notes	<u>37-36</u>
Ajustements	<u>43-41</u>

Acronymes

AC	Agent de Crédit (Agent de Terrain)
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AG	Assemblée Générale
ALM	Asset Liability Management
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
BDS	Business Development Services
CA	Conseil d'Administration
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Consortium de 28 agences de développement publiques et privés)
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
DAT	Dépôt à Terme
DG	Directeur Général
EUR	Euro
FAO	Food and Agriculture Organisation
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNG	Fonds National de Garantie
FTSS	Fédération de Tunis de Solidarité Sociale
IMF	Institution de Microfinance
K	Millier
M	Million
MBB	MicroBanking Bulletin
ND	Non Disponible
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille à Risque
PIB	Produit Intérieur Brut
PNB	Produit National Brut
ROA	Rentabilité de l'Actif
ROE	Rentabilité des Fonds Propres
SIG	Système d'Information et de Gestion
TEG	Taux Effectif Global
TMM	Taux du Marché Monétaire
TND	Dinar tunisien
UNEP	United Nations Environment Programme
USD	United States Dollar

Présentation de l'institution

Environnement L'essentiel du secteur de la microfinance tunisien est organisé autour de la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), créée en 1997 pour fournir des services de crédit aux exclus du secteur bancaire conventionnel avec l'objectif principal de les aider à créer leur propre emploi. Cet organisme parapublic, financé par des fonds publics à hauteur de 28 M TND par an (16 900 M EUR), est chargé de distribuer des prêts à de jeunes diplômés (prêt max. de 50 000 TND, soit 30 000 EUR) et d'assurer le refinancement des associations tunisiennes de micro-crédit. Ces associations, régies par la loi organique N° 99-67 du 15 juillet 1999, sont autorisées à distribuer des crédits productifs plafonnés à 4 000 TND (2 409 EUR) ou des crédits pour l'amélioration des conditions de vie, plafonnés à 700 TND (421 EUR), pour une durée n'excédant pas trois ans et avec un taux d'intérêt plafonné à 5% par an dégressif. La BTS assure leur refinancement avec les dispositifs suivants : mise à disposition de financements à taux zéro, sous réserve que les associations remboursent chaque année au moins 80% de la somme empruntée³ ; octroi de subventions d'exploitation (15 000 TND lors du démarrage et 20 TND par crédit remboursé, avec un plafond de 10 000 TND par an) ; mise en place d'un Fonds National de Garantie (FNG) à la Banque Centrale, constitué par le prélèvement de 1% des crédits accordés, qui couvre les intérêts découlant des crédits irrécouvrables à hauteur de 90%, les 10% restants étant à la charge des associations. Ce système a fortement encouragé le développement de petites institutions (moins de 2 500 clients) qui sont aujourd'hui plus de 100 (contre 6 en 1999). Malgré l'implication de leurs équipes, ces associations souffrent d'un manque de ressources financières et de formation, ce qui limite leur développement institutionnel.

enda inter-arabe a commencé son activité de micro-crédit cinq ans avant la mise en application de la loi et est en dehors du champ d'application de celle-ci en raison de son statut d'ONG internationale. Elle a reçu le 26 mai 2005 une autorisation d'accorder des micro-crédits en « appli[cant] un taux d'intérêt tenant compte des dépenses effectives nécessaires à l'octroi de ce type de crédits, et surtout le coût des ressources, des activités d'encadrement et de formation et les charges d'exploitation ». Elle ne bénéficie pas des lignes de financement de la BTS.

Mission « Lutter contre la pauvreté et l'exclusion par l'accès au crédit et l'appui à la microentreprise »

Forme légale et supervision Essma Ben Hamida et Michael Cracknell ont créé en 1990 enda inter-arabe, bureau de représentation en Tunisie de l'ONG Enda Tiers-Monde⁴ (dans la suite du rapport le terme « enda » désigne l'entité « enda inter-arabe », l'organisation internationale étant toujours désignée par son nom complet de « Enda Tiers-Monde »).

Réseaux enda est l'un des membres fondateurs du réseau SANABEL (Réseau sur la microfinance dans les pays arabes), sa co-directrice étant membre du Conseil d'Administration du réseau.

Propriété Statutairement, enda inter-arabe dépend du Conseil d'Administration de Enda Tiers-Monde, qui ne participe pas dans les faits à la prise de décision. Un Conseil de Pilotage propre à enda inter-arabe, constitué de personnalités tunisiennes, a été créé en 2003. Ce Conseil de Pilotage, dont le rôle est identique à celui d'un Conseil d'Administration, n'a pas encore d'existence juridique mais devrait être formalisé dans le courant de l'année 2005.

³ Il arrive que les institutions utilisent d'autres sources que les remboursements provenant de leurs clients pour rembourser la BTS.

⁴ Dont le siège est sis à Dakar, Sénégal

Conseil de Pilotage	Emploi actuel	Date d'élection
Mohsen Boujbel	Homme d'affaire et ancien Secrétaire d'Etat à l'agriculture	2003
Moncef Zaafrane	Ancien banquier, ancien ministre	2003
Rym Ait Kaki Saidane	Enseignante (University of Southern California, USA)	2004
Rafik Missaoui	Economiste, Directeur du bureau d'études ALCOR	2003
Morched Chabbi	Sociologue urbaniste, Directeur du bureau d'études URBACONSULT	2 003
Nabiha Gueddana	Directeur de l'ONFP (Office National de la Famille et de la Population) ; ex-Secrétaire d'Etat aux affaires sociales, et aux affaires de la femme et de la famille ; Professeur de médecine.	2 004
Jameleddine Chichti	Professeur agrégé en gestion (Université de Tunis) ; ancien Conseiller économique et financier auprès du Président de la République.	2 004

	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Nombre total d'employés	56	84	109
% Agents de crédit	50%	42%	44%
% personnel de terrain (superviseurs et caissiers inclus)	57%	57%	61%
Taux de renouvellement du personnel	5%	17%	6%

Organisation enda dispose d'un réseau de 15 agences, 13 d'entre elles étant situées dans les zones péri-urbaines de la région du Grand Tunis. L'extension du réseau aux autres régions du pays a débuté en 2004 avec l'ouverture d'agences à Sousse et Gafsa.

- Les agences sont constituées d'un superviseur, d'agents de crédit et d'un caissier. Les décisions d'octroi sont du ressort du comité de crédit de chaque antenne, mais leur conformité aux procédures est vérifiée par le siège qui édite tous les documents contractuels (contrats, échéanciers, traites) avant de les envoyer par email aux antennes. Les déboursés et les remboursements des prêts sont effectués en liquide auprès du caissier dans les locaux de l'antenne.
- Le siège, situé à Ettadhamen, dans la banlieue de Tunis, est le centre de définition de la stratégie et des procédures, de consolidation et de vérification de l'information, et de création des outils de gestion et de contrôle.

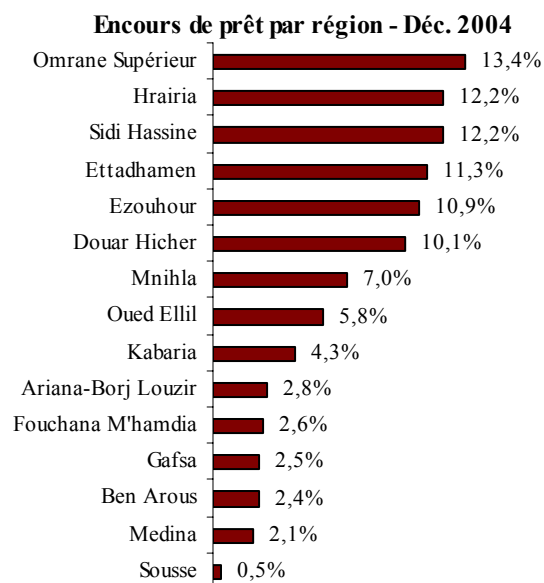
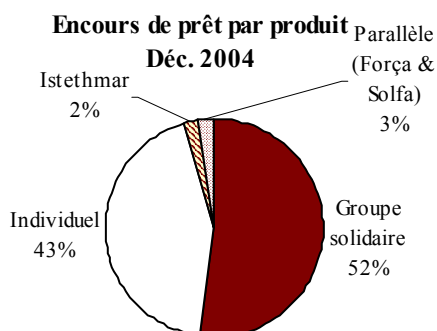
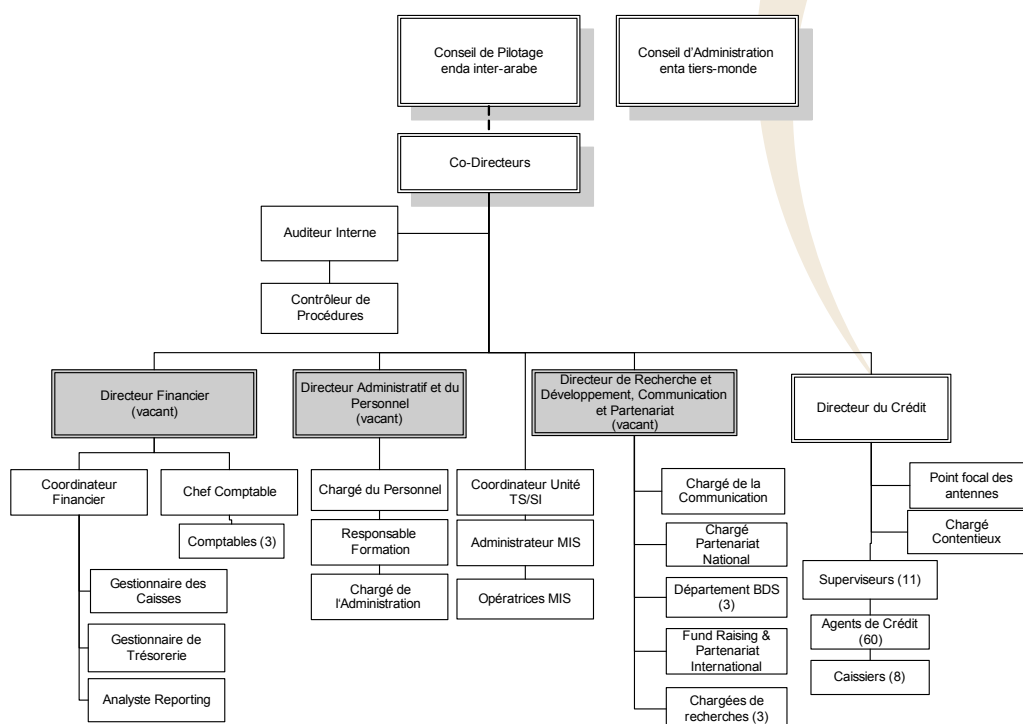


Services Une description détaillée des produits de prêts est fournie en annexe.

enda offre quatre produits de prêt essentiellement destinés à financer le besoin en fonds de roulement des microentrepreneurs (un prêt de groupe, un prêt individuel et deux prêts dits « parallèles » déboursés à des clients ayant déjà un prêt en cours). Le développement du produit « Istethmar » lancé en 2002 pour financer des dépenses d'investissement est encore limité puisqu'il ne représente que 2% de l'encours de portefeuille (voir A). Les prêts présentent des montants s'échelonnant de 100 à 5 000 TND, des durées allant de 1 à 24 mois et une fréquence de remboursement mensuelle. Les TEG vont de 25,7% à 116,8%⁵ selon les produits et les cycles, le TEG moyen étant de 47,9% en 2004. enda a par ailleurs développé en 2003 un Fonds de prévoyance, facturé à tous les clients sous la forme d'une commission sur le capital

⁵ TEG de 116,8% pour le prêt Solfa (Parallèle) de 200 TND remboursable sur un mois, qui représente moins de 2% du portefeuille

prêté. En cas de décès du client, le fonds prend en charge le capital et les intérêts encore dus et verse à la famille une somme forfaitaire de 500 TND.



Audits externes Le Cabinet d'Expertise Comptable Yadh Bellagha, société locale, est l'auditeur externe de l'IMF depuis 2003. Les comptes étaient jusqu'en 2002 audités par le Cabinet d'Expertise Comptable Mustapha Mraïhi.

Outre la validation annuelle des comptes, M. Bellagha effectue une revue du système de contrôle interne et conseille ponctuellement enda sur des questions relatives à la législation tunisienne et aux méthodes de comptabilisation. M. Bellagha connaît et applique les directives du CGAP relatives à l'information financière des IMF. Les états financiers ont toujours été certifiés sans réserve.

Gouvernance et processus de décision

Après avoir reçu les encouragements du Président Ben Ali⁶ pour son expérience innovante en matière de micro-crédit, enda s'est vu attribuer le 26 mai 2005 une autorisation d'accorder des micro-crédits en « appli[cant] un taux d'intérêt tenant compte des dépenses effectives nécessaires à l'octroi de ce type de crédits, et surtout le coût des ressources, des activités d'encadrement et de formation et les charges d'exploitation ». Cette évolution permet à enda de poursuivre ses activités en conservant ses conditions actuelles de prêt (taux d'intérêts, montants) et clarifie sa situation juridique⁷ qui limitait sa capacité à obtenir des financements commerciaux ou quasi-commerciaux (voir « F »).

Les règles régissant la gouvernance de la structure ne sont toutefois pas encore établies de manière suffisamment claire : le mandat de gestion confié par le CA d'Enda Tiers-Monde à Essma Ben Hamida et Michael Cracknell avant le lancement des activités de microcrédit est particulièrement vague⁸ et n'est pas complété par des dispositions spécifiques dans le règlement intérieur d'Enda Tiers-Monde. Dans les faits, il est interprété de manière très large, le Conseil d'Administration d'Enda Tiers-Monde ne jouant quasiment aucun rôle dans la gouvernance ou le contrôle de la structure⁹. Ce rôle est aujourd'hui assuré par le Conseil de Pilotage d'enda, créé en 2003, mais qui n'a pas encore d'existence juridique ou statutaire. enda a toutefois entamé des démarches auprès d'Enda Tiers-Monde pour concrétiser leur accord de principe visant à déléguer au Conseil de Pilotage d'enda la responsabilité de la gestion de ses affaires et de ses actifs.

Prise de décision

La volonté d'allier l'atteinte de la mission sociale et celle de l'autonomie financière est partagée à tous les niveaux de l'institution et notamment par les membres du Conseil de Pilotage.

La direction¹⁰, qui a longtemps bénéficié d'une autonomie totale (même si elle avait l'habitude de discuter ses orientations avec d'autres praticiens de la microfinance), soumet maintenant ses décisions à l'approbation du Conseil de Pilotage, qui les analyse. Ce Conseil, récemment constitué, fait en effet preuve d'une grande implication et apporte une contribution significative pour la définition des orientations stratégiques, la formalisation du processus de planification, l'évolution de la situation réglementaire, la recherche de partenaires locaux et l'identification de candidats aux postes de direction. La composition du Conseil présente une combinaison intéressante de personnalités ayant une bonne connaissance de l'environnement légal et

⁶ Mme Essma Ben Hamida, co-directrice d'enda, a été reçue le 4 février 2005 par le Président de la République, qui l'a félicitée pour le travail accompli par enda et sa contribution au développement économique et social de la Tunisie. Il a assuré enda de son appui pour qu'elle puisse poursuivre sa mission dans de bonnes conditions. Dans une lettre qui a précédé cette audience, le Président de la République a notamment écrit : « Je me félicite de vos réalisations et des efforts que vous avez faits pour élargir et diversifier vos champs d'intervention notamment envers les femmes à faible revenu qui ont besoin de cet appui. Je voudrais donc exprimer à vous et aux membres de votre Conseil mes remerciements particuliers et mes sincères respects, vous adressant toute ma gratitude pour vos précieuses initiatives ».

⁷ Le statut d'organisation internationale d'enda lui permettait d'exercer ses activités de microfinance sans être soumise aux dispositions de la loi tunisienne sur la microfinance.

⁸ 21 nov. 1990 : le secrétaire général de Enda Tiers-Monde atteste que Mme Ben Hamida et M. Cracknell sont nommés représentants et cogestionnaires d'enda interarabe dont le siège est à Tunis.

⁹ Les comptes audités d'enda sont envoyés aux auditeurs d'Enda Tiers-Monde pour consolidation des comptes.

¹⁰ Les deux co-directeurs

politique tunisien, ainsi que des compétences en gestion de société, gestion bancaire, sociologie ou économie. Certains membres bénéficient par ailleurs d'un positionnement dans le paysage économique et politique tunisien qui leur permet de venir en aide à enda dans la résolution de la problématique engendrée par son statut juridique. Si des sous-comités spécifiques à chaque thème traité n'ont pas encore été créés, il existe une distribution informelle des apports de chaque membre selon leurs compétences spécifiques. La direction a par ailleurs fait en sorte qu'ils acquièrent rapidement une bonne culture en microfinance (visites de grandes institutions marocaines, participation aux conférences, documentation).

Les réunions trimestrielles du Conseil, auxquelles participent les chefs de département¹¹, sont bien préparées (ordre du jour, envoi de documents à l'avance) et font l'objet de PV bien clairs et concis. Les décisions peuvent s'appuyer sur une information de pilotage riche et fiable (états financiers, rapports du département crédit sur l'évolution du portefeuille). Le Conseil se réunit également pour des réunions informelles en cas de besoin.

Planification

Pertinence de la stratégie

La stratégie actuelle, définie sur la base d'une analyse pertinente de la situation (marché, concurrence, environnement réglementaire, forces et faiblesses de l'institution, principaux risques), fixe des orientations claires pour le développement de l'institution (expansion géographique par l'ouverture de cinq à dix antennes par an, décentralisation progressive de la gestion) et identifie les ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs (renforcement de la gouvernance, recrutement d'AC et renforcement de l'équipe de direction, financements, adaptation des procédures et infrastructures rendue nécessaire par la décentralisation). Les objectifs quantitatifs sont ambitieux (croissance de 40% par an en moyenne de l'encours de crédit) et leur réalisation dépend essentiellement de la disponibilité de financements, la demande potentielle étant vaste. Cette stratégie globale est déclinée en un plan d'action plus précis pour le département crédit.

Le processus de planification, qui a été inauguré en 2002 avec l'aide d'un consultant externe et a impliqué l'ensemble de l'équipe, doit toutefois encore être rodé : les projections financières peuvent être affinées et les objectifs quantitatifs, qui ont été fréquemment revus, ont jusqu'à présent plutôt été surévalués¹². Les projections couvrent aujourd'hui la période 2005-2009 et une actualisation de la partie narrative du plan est prévue pour mai 2005, afin de soutenir la recherche de financement. A la demande du Conseil de Pilotage, les prévisions de croissance ont par ailleurs été déclinées en deux scénarii¹³.

Planification budgétaire

Un budget de fonctionnement est défini chaque année, depuis 2003, après concertation entre le département finance (responsable financier et assistants) et le département crédit, ce dernier impliquant l'ensemble des AC dans la définition des prévisions de déboursements mensuelles. Il est décliné par mois et par agence et il est suivi trimestriellement. Il est accompagné d'un cash flow prévisionnel annuel, établi sur la base des encaissements et des décaissements prévisionnels, qui permet de déterminer le besoin de financement. L'institution ne s'est

¹¹ Il n'y a aujourd'hui qu'un seul chef de département (Directeur Crédit) en dehors des deux co-directeurs, les autres postes étant vacants (voir « Equipe de Direction »).

¹² Taux de réalisation de 65% en 2003 et 70% pour 2004 par rapport au premier BP, taux de réalisation de 90% en 2004 par rapport aux objectifs mis à jour.

¹³ Réalisation de deux plans opérationnels de croissance, prévoyant 75 000 ou 100 000 clients fin 2009. Ces prévisions impliquent à leur tour 21 000 ou 25 000 clients actifs fin 2005.

toutefois pas encore dotée d'un outil très efficace de projections financières (la modélisation est réalisée dans un modèle Excel simple). Des formations et l'appui d'un consultant extérieur sont prévus pour développer l'usage de Microfin et améliorer la précision des projections (besoin de financement, optimisation du montage financier, évaluation du potentiel de capitalisation, du coût des financements, établissement d'états financiers prévisionnels).

Equipe de direction

Compétences et expérience de l'équipe

L'équipe de direction est a les compétences nécessaires pour assurer une bonne gestion opérationnelle de l'institution ; les compétences en gestion financière doivent toutefois être rapidement renforcées en prévision du passage à un financement par emprunt.

Les deux co-directeurs et fondateurs jouent un rôle prépondérant dans la définition des orientations stratégiques et les relations avec les partenaires, créant un risque de personne-clé, accentué par la vacance de trois postes de directeurs de département ; ils veillent toutefois à impliquer de plus en plus leur équipe dans les décisions stratégiques et à transmettre leurs connaissances pour préparer la relève. L'institution investit par ailleurs fortement dans la formation des cadres qui bénéficient d'une importante exposition aux expériences internationales en microfinance (visites d'échange dans d'autres institutions du monde arabe, participation à des conférences).

Profil des dirigeants

Essma Ben Hamida, co-fondatrice et co-directrice : Géographe de formation avec une spécialisation en urbanisme, elle a travaillé pendant plusieurs années comme journaliste, principalement à l'étranger. Après avoir dirigé l'agence Tunis Afrique Presse à New York, elle devient correspondante pour interPress Service (IPS) et la Fondation Internationale pour un Autre Développement (IFDA) auprès d'organisations des Nations Unies à Rome puis à Genève (FIDA, PNUD). En 1990, elle fonde enda avec Michael Cracknell. Elle est membre du Conseil d'Administration du réseau SANABEL et a bénéficié de nombreuses formations internationales sur la microfinance.

Michael Cracknell, co-fondateur et co-directeur : Juriste et politologue de formation, il occupe des postes d'enseignant et de chercheur en France. Il travaille par la suite comme Secrétaire Général de la Fédération Internationale des Producteurs Agricoles puis comme consultant spécialisé dans l'agriculture, le développement rural et l'environnement auprès d'organismes des Nations Unies (FAO, FIDA, UNEP, CNUCED). En tant que co-directeur et co-fondateur de enda, il a bénéficié de plusieurs formations internationales sur la microfinance et poursuit des travaux de recherche sur le développement et la société civile.

Organisation de l'équipe de direction

L'organigramme est bien structuré et comprend l'ensemble des postes nécessaires à une institution de la taille d'enda, avec une répartition claire des tâches, y compris entre les deux co-directeurs¹⁴. La vacance des postes de Directeur Financier, Directeur Administratif et du Personnel et Directeur du Développement crée une surcharge de travail pour les trois directeurs¹⁵ en poste et ne permet pas d'envisager sereinement le retrait progressif des deux co-directeurs. Le fonctionnement actuel est fait de beaucoup d'échanges informels, ce qui ne pose

¹⁴ Esma Ben Hamida se consacre à la réflexion stratégique et opérationnelle et aux contacts avec les partenaires locaux, Michael Cracknell travaillant davantage dans la recherche de financements et dans la communication ainsi que sur les services non-financiers (BDS).

¹⁵ Directeur Crédit et deux co-directeurs

pas de problème étant donnée la taille de l'institution, mais pourrait toutefois bénéficier d'un plus grand formalisme (réunions périodiques avec rédaction de PV).

Gestion des Ressources Humaines

Organisation de la Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines, assurée par deux personnes, l'un étant chargé de la gestion administrative du personnel (paie, charges sociales, relations avec le bureau de l'emploi) et l'autre du recrutement et de la formation, est menée avec professionnalisme et selon des procédures qui sont, depuis 2004, consignées dans des manuels clairs. Leur collaboration avec le département crédit (plan de recrutement) ou finance (budget) est efficace. Une réflexion permanente sur les améliorations possibles du système (mise en place d'un système de grade, d'une grille des salaires, ...) est enrichie par des apports extérieurs (échanges avec d'autres IMF et avec les membres du Conseil de Pilotage).

Gestion des compétences et contrôle des performances

La politique de gestion du personnel favorise la motivation, le développement des compétences et un fort sentiment d'appartenance, une attention particulière étant apportée à la formation des employés et à leur épanouissement. L'institution peine toutefois à attirer des cadres expérimentés pour étoffer son équipe de direction, notamment en raison d'un niveau de salaire peu compétitif pour cette catégorie de personnel.

- ❑ L'importance donnée à la mission sociale et à l'accompagnement des clients est une réelle source de motivation.
- ❑ Les procédures de recrutement sont transparentes et permettent d'assurer que les employés ont les compétences requises pour leur poste ; l'embauche des AC n'est ainsi réellement validée qu'après un stage de formation (théorique et terrain) de deux mois durant lequel leurs capacités sont évaluées ;
- ❑ La responsabilisation des AC et des superviseurs est stimulante ; les postes d'encadrement de terrain sont pourvus par un système de promotion interne dont les règles sont en train d'être formalisées par un système de grade ; une évaluation annuelle qui a été formalisée en 2004 permet de déterminer les axes d'amélioration de chaque employé.
- ❑ Les salaires du personnel de terrain sont en phase avec le marché et le système de calcul des primes des AC favorise la recherche de la productivité et de la qualité du portefeuille et ses mécanismes sont bien compris par l'ensemble du personnel de terrain.
- ❑ Un plan de formation très complet est défini en début d'année en fonction des besoins exprimés par les différents départements : il comprend des formations initiales assurées en interne pour les nouveaux embauchés et des formations de perfectionnement pour l'ensemble du personnel ; l'institution fait des efforts particuliers pour faire venir des formateurs spécialisés en microfinance depuis l'étranger ou envoyer ses employés dans des formations internationales, l'offre en la matière étant quasi-inexistante en Tunisie.
- ❑ La communication sur les objectifs et les résultats est claire et fréquente (réunions régulières à tous les niveaux, séminaire annuel réunissant tout le personnel).

Information et équipement

Infrastructure et système d'information

Description du Système d'Information et de Gestion

Équipement informatique	<ul style="list-style-type: none">• Siège et antennes équipés d'ordinateurs récents en nombre suffisant ; imprimantes et scanner en cours de déploiement pour les caisses ;• Logiciels bureautiques récents ;• Réseau interne au siège ; connexion Internet dans toutes les antennes, ADSL en cours de déploiement (cinq antennes et le siège sont déjà connectées).
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none">• SIGMA : logiciel de comptabilité tunisien et logiciel de Paie.• Saisie centralisée des opérations comptables ; affectation analytique par produit et par antenne.• Rapprochements manuels réguliers avec les relevés bancaires (quotidiens) et avec les données issues du MIS (hebdomadaires).• Production d'états financiers mensuels avec provisions et dépréciations ; compte d'exploitation analytique mensuel ;
Information sur les activités	<ul style="list-style-type: none">• Al Faten : logiciel développé par l'IMF palestinienne FATEN ; module de gestion de la caisse développé en interne ;• Informations sur les prêts saisies dans les antennes et validées au siège avant intégration dans la base de données (BDD) globale ; saisie des informations sur les remboursements dans les antennes ; BDD locales envoyées chaque jour au siège pour consolidation et validation ; renvoi des BDD complètes chaque jour aux antennes ;• Production centralisée des documents relatifs aux prêts qui sont envoyés par e-mail aux antennes pour impression ;• Rapports quotidiens sur les performances du portefeuille.

Sécurité

La sécurité des informations est satisfaisante et limite les risques de perte ou de corruption d'information : sauvegardes des données sur disque externe¹⁶, logiciels sensibles et réseau protégés par des mots de passe avec gestion différenciée des droits d'accès, archivage des documents papier dans des armoires métalliques et fermées. Un manuel des procédures de sécurité informatique a été mis en place en juillet 2004, mais son contenu reste très général et ne définit pas précisément les procédures appliquées chez enda.

Facilité d'utilisation du système

Le système d'information est efficace, bien organisé et maîtrisé par l'ensemble des utilisateurs ; il facilite le travail des AC par l'édition automatique de documents relatifs aux prêts (traites, bordereaux de remboursements, échéanciers¹⁷) et par la production de rapports pertinents pour le suivi du portefeuille. L'efficacité du système pourrait toutefois être encore améliorée par l'automatisation des rapprochements entre données portefeuille et données comptables ou par l'intégration de certains contrôles, afin de réduire le nombre de contrôles

¹⁶ Quotidienne pour le données sur le portefeuille et les données comptables.

¹⁷ Les contrats ne sont pas imprimés automatiquement : les noms des clients sont stockés en anglais dans le système et doivent légalement être indiqués en arabe sur les contrats tunisiens.

manuels. L'adaptation du logiciel de suivi du portefeuille à la décentralisation des saisies n'est par ailleurs pas encore finalisée : certaines informations doivent ainsi être saisies deux fois¹⁸ ce qui est une source potentielle d'erreurs et de perte de temps.

Plan informatique et amélioration du système

Le logiciel de suivi du portefeuille manque de flexibilité, mais l'ajout de modules externes développés par l'équipe informatique d'enda a permis de l'adapter à l'évolution des besoins de l'institution. Malgré ses imperfections (sécurité insuffisante du langage VBA, évolutions à prévoir pour décentraliser le traitement de l'information), le SIG actuel pourrait permettre de gérer la croissance du portefeuille pendant encore quelques années :

- ❑ La base SQL dans laquelle sont stockées les données sur le portefeuille peut gérer un volume important de données ;
- ❑ Le système dispose d'une grande flexibilité dans la définition des produits de prêt ;
- ❑ Le logiciel comptable est robuste et permet déjà une affectation analytique ;
- ❑ Des améliorations marginales (rapports ou modules supplémentaires) peuvent être greffées au système par l'équipe d'enda, assistée ou non du créateur du logiciel.

La direction souhaite faire évoluer le système pour optimiser un certain nombre de processus (gestion de trésorerie, rapprochements, gestion des immobilisations) et permettre à terme une communication des informations en temps réel avec les antennes. Un plan informatique est donc actuellement à l'étude, pour lequel enda s'est adjoint les conseils d'un expert en SIG¹⁹ et mène des consultations auprès d'autres IMF de la région. Le choix entre l'acquisition d'un logiciel de gestion intégré et l'amélioration du système actuel n'est pas encore arrêté, les estimations du coût des deux options n'étant pas encore finalisées.

Compétences de l'équipe en charge du SIG

L'équipe informatique (deux personnes) dispose des compétences nécessaires pour assurer la maintenance du parc informatique, assister les utilisateurs dans l'utilisation des différents logiciels, et faire de petits développements informatiques. Le fournisseur du logiciel, détenteur du code source, assure par ailleurs une maintenance adéquate pour une somme forfaitaire très raisonnable.

Information sur les activités

Qualité de l'information

L'information sur le portefeuille est complète, fiable et disponible rapidement :

- ❑ Une information détaillée sur les prêts (remboursements attendus, prêts en retards, prêts arrivant à échéance pour gestion des renouvellements) est immédiatement disponible dans les antennes, ce qui aide les AC et les superviseurs dans leur travail quotidien ;
- ❑ Des rapports synthétiques standardisés sont disponibles pour tous les niveaux de regroupement (AC, antenne, consolidés) ; ils comportent des indicateurs classiques en microfinance, ce qui facilite la prise de décision des dirigeants ;
- ❑ Des requêtes plus complexes dans la base de données sont fréquemment utilisées pour analyser en détail les performances du portefeuille. Le taux de rétention par produit et par cycle, la durée moyenne des produits, utilisés pour la planification opérationnelle, mais non calculés automatiquement par le système sont ainsi générés par des requêtes ponctuelles.

¹⁸ Date de premier remboursement et durée du prêt sont saisies par les AC puis ressaisies par les opératrices au siège.

¹⁹ Dont l'intervention est co-financée par le IS Fund du CGAP.

Les informations sociologiques récoltées par les AC lors du processus d'étude des dossiers ne sont pas toutes intégrées dans le SIG, ce qui limite l'exploitation.

Diffusion de l'information

L'information est mise à la disposition de l'ensemble des personnes concernées dans l'institution et des rapports détaillés sont régulièrement envoyés aux bailleurs et partenaires.

Information comptable et suivi financier

Qualité de l'information et analyse financière

Des états financiers mensuels sont produits rapidement par un processus comprenant l'ensemble des rapprochements nécessaires pour garantir leur fiabilité. Le plan comptable est clair, des améliorations mineures y ayant été régulièrement apportées.

Les performances financières de la structure sont analysées régulièrement grâce à la mise en place d'outils adéquats : tableaux de bord synthétiques incluant des ratios de rentabilité et d'efficacité classiques, états financiers incluant une décomposition des cash flows, comptes d'exploitation par antenne avec une répartition des coûts du siège. L'utilisation des directives du CGAP pour la production de l'information financière facilite la comparaison avec les benchmarks internationaux.

Compétences du département comptable et financier

Le chef comptable dispose de toutes les compétences nécessaires à la gestion et au contrôle du travail des trois comptables, et a très bien pensé l'organisation du processus comptable. Le département financier a de bonnes connaissances en matière d'analyse financière, enrichies par de nombreuses formations, mais l'absence d'un directeur financier fait que le département n'a pas encore un rôle très proactif dans la proposition d'actions découlant de ses analyses.

Risques : identification et contrôle

Procédures et contrôles internes

Contrôles internes

Le système de contrôle interne est complet. Les procédures sont formalisées en un ensemble de manuels et de règlements connus du personnel²⁰. Les procédures crédit sont mises à jour fréquemment suite aux discussions annuelles avec l'ensemble du personnel de terrain et prennent en compte de meilleures pratiques internationales apprises lors d'échanges avec des IMF de la région. Les procédures administratives respectent les principes de base du contrôle interne²¹ et le cycle crédit présente un dispositif complet de contrôles internes :

- Les crédits sont soumis à différents niveaux d'approbation en fonction des montants : Les crédits inférieurs à 1 500 TND sont discutés en comité de crédit par le superviseur d'antenne et l'AC responsable ; pour les crédits supérieurs un autre AC est aussi invité à participer.
- La procédure d'octroi présente plusieurs points de contrôle : séparation claire des tâches entre évaluation du dossier (par les AC) et déboursement (par les caissiers)²² ; tous les AC ont un Co-AC responsable de contrôler ses octrois et de mener des visites de supervision²³ ; demandes de déboursement émises par les antennes soumises à une vérification formelle des procédures par le département crédit au siège ;
- De fréquents recoupements d'information constituent un autre niveau de contrôle : les informations sur les nouveaux prêts contenues dans les bases de données des antennes sont recoupées avec les demandes de déboursement approuvées par le département crédit avant intégration dans la base de données générale ; états de caisse émis par chaque caisse recoupés avec l'existant à l'antenne et avec les bordereaux bancaires au siège.

Les contrôles intégrés au SIG pourraient être renforcés pour réduire les contrôles manuels. Les dates de première échéance, montants et taux d'intérêt saisis par les AC ou les opératrices au siège peuvent différer de la politique de crédit²⁴, ce qui rend nécessaires les contrôles successifs par les superviseurs, opératrices de saisie au siège et point focal des antennes²⁵. Le SIG produit un journal d'exceptions mais il comprend uniquement les exceptions en matière de montants et pas les modifications du taux d'intérêt ou du délai de grâce.

Sécurité de la liquidité

La sécurité de la liquidité est garantie : les excédents de liquidité de la journée sont déposés soit à la banque soit au siège ; les transports de liquidité sont réalisés par au moins deux

²⁰ Manuel de protection de l'information ; manuels d'utilisation des logiciels ; manuel administratif ; règlement intérieur ; manuel financier ; manuel de contrôle interne ; manuel du personnel ; manuel du département crédit.

²¹ Inventaire physique de tous les biens d'équipement ; gestion des circuits et des autorisations de conduite des véhicules ; règles strictes d'achat de biens et services ; utilisation de bordereaux et bons de caisse pré-numérotés.

²² Seules les six antennes qui n'ont pas encore atteint l'autonomie opérationnelle, c'est à dire les plus récentes, ne disposent pas encore de caisses.

²³ Dans les faits, les Co-AC supervisent bien les octrois de « leurs » AC mais mènent rarement les visites.

²⁴ Les procédures prévoient une semaine maximum de grâce et une progressivité des montants limitée à 300 TND pour les crédits solidaires et les crédits individuels.

²⁵ Le point focal est sous la tutelle du directeur des opérations et se charge de recevoir et analyser toutes les demandes de déboursement des antennes.

personnes ; une assurance contre les vols en antenne ou lors de déplacements²⁶ a été souscrite ; concentration des déboursments et des remboursements les mêmes jours ; mouvements de liquidité contrôlés par le mécanisme de bons uniques pré-numérotés.

Audit interne

Identification des risques

La Direction Générale mène une réflexion sur les risques encourus par enda, en coordination avec le Directeur du Crédit permettant l'amélioration progressive des procédures. La création du poste d'auditeur interne vise à mettre en place un mécanisme d'audit exhaustif et formel. Il a un mandat d'audit de l'ensemble de l'institution et a sous sa tutelle la cellule de contrôle interne (inspection des antennes). Jusqu'à fin 2004 l'audit du siège était mené par la Direction Générale. Un audit du siège plus formel aurait pu intervenir plus tôt, mais ce retard s'est vu compensé par une culture du contrôle interne qui transparaît à tous les échelons de l'institution.

Qualité de l'audit interne

Les premiers mois de travail de l'auditeur interne sont de bon augure. Ils ont été consacrés au renforcement des outils de contrôle existants : développement de manuels d'audit interne et amélioration du manuel de contrôle interne, définition d'un plan d'audit pour le siège et les antennes, réflexion sur la complémentarité entre l'auditeur interne et le contrôleur interne, formation du contrôleur interne et formalisation de ses rapports. Son plan d'audit reflète une volonté de couvrir les domaines présentant un risque potentiel : audit mensuel des comptes, audit du SIG, contrôles « thématiques » des antennes, vérification des procédures d'achat, etc.

Les fréquents²⁷ audits des antennes effectués par les contrôleurs internes comprennent les vérifications²⁸ nécessaires pour garantir un bon audit des procédures crédit. Les visites de terrain, inopinées, prévoient des activités variables selon le risque identifié (un contrôleur interne peut ainsi consacrer de un jour à une semaine à une seule antenne) et font l'objet de rapports hebdomadaires qui sont remis à la Direction puis au Directeur Crédit afin qu'il puisse répondre et prendre les mesures correctrices nécessaires²⁹. Les rapports pourraient être davantage structurés, afin de permettre une identification immédiate des problèmes ; de même, les visites de clients ne sont pas accompagnées de recoupements des encours. Le poste a par ailleurs souffert d'une certaine instabilité qui n'a pas eu un impact sur la régularité des contrôles (pas de période de vacance du poste) mais sans doute sur leur qualité³⁰.

Ce dispositif d'audit est renforcé par des « yeux » externes : audit externe des comptes et du contrôle interne, en particulier par le cabinet choisi depuis 2003, très soucieux de son propre apprentissage de la microfinance ; bailleurs de fonds, qui demandent des rapports périodiques d'utilisation des fonds et ont financé plusieurs études d'évaluation³¹.

²⁶ Assurance applicable uniquement si le montant transporté est inférieur à 95 000 TND, ce qui est toujours le cas compte tenu du volume d'activités de enda.

²⁷ Dans un scénario identique à celui de 2004 (deux contrôleurs internes, plusieurs visites d'antennes par semaine, 15 clients visités par semaine par contrôleur), la cellule de contrôle interne parvient à visiter chaque antenne au moins 10 fois dans l'année, chaque AC au moins quatre fois, et environ 10% des clients.

²⁸ Vérification intégrale de l'antenne (hygiène, équipements, etc.) et des procédures crédit (accompagnement des AC dans leurs visites de terrain ; échantillonnage des clients aléatoire et systématique pour les retards ; participation aux octrois ; etc.), utilisation de fiches de suivi d'antenne ; fiches de suivi d'AC ; saisie des fiches sur une base de données.

²⁹ Ils ne sont pas remis au Comité de Pilotage.

³⁰ Le contrôleur interne recruté en 2004 est devenue superviseur d'antenne car elle vivait mal l'accueil qui lui a été réservé sur le terrain. L'AC qui avait été promu contrôleur interne n'a pas été confirmé à ce poste et a repris ses fonctions d'AC. En 2005 un nouvel AC a été promu au rang de contrôleur interne, et il est prévu d'en recruter un autre, a priori en interne.

³¹ Evaluation effectuée par un consultant externe en 2003 pour le compte de ICCO et Intermon-Oxfam.



Activités: produits et services

Marketing et concurrence

enda bénéficie d'un bon positionnement de marché, construit autour de la rapidité du service et du traitement personnalisé. Les services non-financiers (foires, fêtes, excursions, formations), qui à ce jour n'ont pas fait l'objet d'une promotion massive faute de moyens et de ressources humaines, sont toutefois perçus comme un avantage par certains clients.

Les méthodes de promotion sont adéquates pour la population cible et n'entraînent pas des coûts importants : prise de contact avec les autorités locales, identification des quartiers (après consultation d'experts notamment parmi les membres du Conseil d'enda) qui feront l'objet d'actions de promotion selon des critères de potentiel commercial (présence de souks, etc.) ; distribution de prospectus et porte à porte.

enda s'attache par ailleurs à adapter son offre aux demandes des clients, sans prendre pour autant des risques excessifs :

- ❑ Les réunions annuelles du personnel de terrain et les études réalisées par le Département Recherche et Développement sont autant d'éléments qui permettent de sonder les tendances principales du marché et de prendre les mesures nécessaires. C'est ainsi que la création de groupes solidaires d'hommes, la flexibilisation de la durée des prêts³² et la mise en place de produits tels que le Crédit Sinistre³³ ou le Fonds de Prévoyance ont été décidées.
- ❑ Ces évolutions passent par un processus de test à échelle réduite, permettant de limiter la prise de risques. Ainsi les groupes solidaires d'hommes ne seront d'abord testés que sur un nombre réduit de cas (46 groupes actifs en avril 2005).

La concurrence des autres IMF est faible et ne constitue pas un risque dans l'immédiat. Avec près de 60 000 clients actifs fin 2003³⁴, le secteur tunisien de la microfinance est relativement peu développé. Les IMF soumises au cadre juridique local présentent un taux d'intérêt largement plus compétitif que enda (taux maximal de 5% sur capital restant dû), compensé par la lenteur d'octroi, le manque d'adaptation des produits aux cycles productifs et la difficulté pour le renouvellement des prêts³⁵. Par ailleurs, la population cible tend à être différente de celle de enda : les IMF refinancées par la BTS servent essentiellement des zones rurales – exception faite de FTSS- tandis que les prêts octroyés directement par la BTS visent des échelons plus élevés de la population³⁶.

³² Octroi de crédits pour des durées généralement plus courtes que ne le prévoient les procédures, pour des clients avec un bon historique crédit et des besoins spécifiques liés à leurs activités.

³³ Le « Crédit Sinistre » a été conçu spécifiquement pour les clients ayant souffert des inondations qui ont eu lieu en septembre 2003. Il a été géré comme un crédit parallèle.

³⁴ Judith Brandsma and Deena Bujorjee : *Microfinance and the Arab States – Building inclusive financial sectors*, September 2004.

³⁵ Les prêts sont en général à long terme (plus d'un an) et bien que la législation autorise les IMF à octroyer des prêts pouvant aller jusqu'à 4 000 TND (2 410 EUR), le montant moyen ne dépasse pas les 800 TND (482 EUR). Les microentrepreneurs, en revanche, préfèrent des prêts à plus court terme pour des montants plus élevés et rapidement renouvelables.

³⁶ Crédits destinés à des jeunes diplômés au chômage, pouvant aller jusqu'à 50 000 TND (30 120 EUR).

Gestion du portefeuille

Procédures de gestion

La méthode de crédit de enda garantit une excellente qualité du portefeuille.

Groupes Solidaires (52,3% de l'encours) :

- ❑ Sélection des clients : les AC réalisent deux réunions de sensibilisation et deux visites terrain destinées à tester la réputation des clients et à analyser sommairement la viabilité de chaque projet ; la prise de risque est limitée par des crédits de montant réduit au début et par la progressivité conditionnée par l'historique³⁷ ;
- ❑ Suivi du portefeuille : tous les crédits doivent faire l'objet d'une visite de suivi dans les 15 jours suivant l'octroi, même si dans les faits ces visites ne sont pas toujours documentées dans les fiches prévues à cet effet, ce qui empêche d'apporter la preuve écrite de la bonne utilisation des crédits ; le travail des AC est toutefois organisé de telle sorte qu'ils voient plusieurs fois leurs clients pendant leurs cycles de crédit ;
- ❑ Traitement de la défaillance : si au jour de l'échéance le client n'a pas encore remboursé, il est considéré comme potentiellement en retard et fait l'objet d'un premier rappel par l'AC ; les procédures s'accroissent par la suite avec la participation d'autres AC puis du superviseur ; au 15^{ème} jour le prêt est passé au chargé du contentieux ; tout ce processus rigoureux est renforcé par un système de primes très sensible à la qualité du portefeuille³⁸ ;
- ❑ Délai de déboursement : un premier déboursement demande en moyenne 15 jours, en raison des démarches d'analyse et de sensibilisation ; un renouvellement prend 48 heures en moyenne, les AC devant programmer des réunions de « pré renouvellement » deux semaines avant la fin du cycle. Cette procédure rend plus rapide le renouvellement des prêts et permet aussi de prévoir les possibles désertions, le taux de rétention étant aussi un facteur important dans l'attribution des primes.

Les Crédits individuels (43,3% de l'encours) sont la suite logique des groupes solidaires et se basent aussi sur la création d'un bon historique crédit (deux crédits solidaires avant d'y accéder). La méthode crédit est la même, à l'exception de l'analyse de cash-flow, obligatoire pour les prêts supérieurs à 1 500 TND³⁹ (904 EUR). Tous les AC déboursant des crédits individuels passent par une formation spécifique, mise en place par le Département Crédit.

Les Crédits parallèles Força et Solfa (2,5% de l'encours), qui se cumulent à d'autres prêts (solidaires ou individuels) en cours, sont soumis à des conditions strictes visant à réduire la prise de risque sur un seul client⁴⁰. Ils sont octroyés uniquement si le client a une opportunité à saisir (ex. : achat en gros, activité saisonnière pendant le mois de Ramadhan ou pendant les fêtes religieuses) ou est confronté à un événement important. Les crédits sinistre ont été déboursés exceptionnellement suite à des inondations qui ont eu lieu en septembre 2003 et ont été gérés comme des prêts parallèles.

enda doit cependant développer davantage de compétences pour l'évaluation de crédits de montants élevés. **Les crédits Istethmar (1,9% de l'encours)**, destinés à financer des

³⁷ Maximum 300 TND par client pour le premier prêt ; augmentation après chaque cycle limitée à 300 TND.

³⁸ Les primes ne sont octroyées que si la moyenne trimestrielle du PAR 0 est inférieure à 0,5% et celle du PAR 30 est égale à 0.

³⁹ L'analyse de cash flow établit les flux de liquidités mensuels des clients et exige une capacité de remboursement égale au moins à 200% de la mensualité prévue.

⁴⁰ Remboursement sans retard des deux derniers prêts au moins, capacité de remboursement du montant cumulé des prêts encours.

investissements, ont connu des problèmes de défaillance en 2003 (24,6% de PAR 30, 20,6% de prêts rayés) liés à une évaluation insuffisante des coûts engendrés par les projets financés. Cela a poussé enda à limiter les déboursements fin 2004 et à réfléchir à la mise en place d'une méthode spécifique pour l'analyse de crédits importants, avec la possibilité de former des AC spécialisés. Cette réflexion est d'autant plus nécessaire qu'il existe une forte demande de crédits de montants élevés et que enda commence à déboursier des crédits individuels à des clients sans historique en groupe solidaire (notamment dans la Médina de Tunis où le prêt individuel est plus adapté à la demande).

Compétences des agents de crédit

Les AC disposent des compétences suffisantes pour leurs tâches et sont motivés. Ils présentent de profils académiques variés, mais passent par un processus de formation complet et formalisé, et sont encadrés par un système de primes bien formulé. Leurs compétences en analyse de crédits devraient cependant être renforcées si l'offre de crédits de montants élevés se généralise.

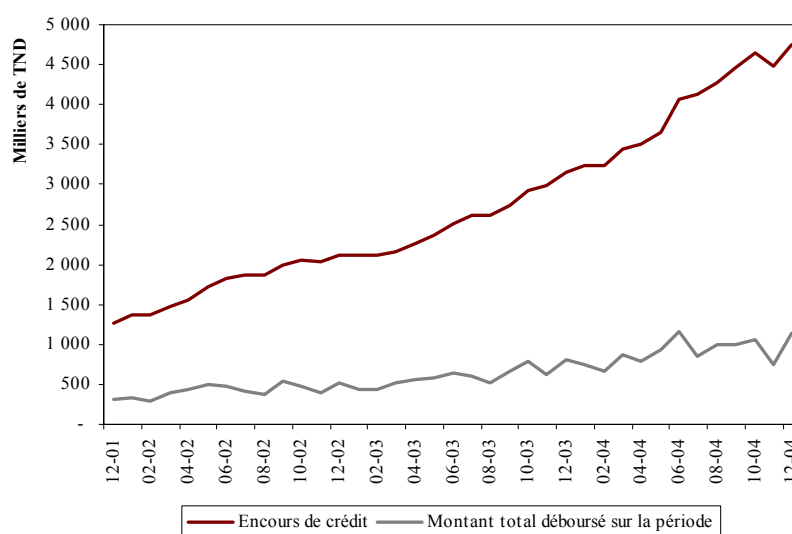
Règles globales de gestion du portefeuille

Il n'existe pas de politique formalisée de diversification du risque mais une surveillance permanente des secteurs à risque. Ainsi, suite à une étude menée en interne, il a été décidé de limiter le financement de commerce informel en provenance de la frontière avec la Libye, car il était considéré trop risqué et ne favorisait pas le développement de la production locale⁴¹. Par ailleurs, enda est consciente de la forte concentration de ses activités dans le secteur du commerce (70% de l'encours), et au sein de ce secteur dans le commerce d'habillement (45% de l'encours), mais elle résulte de la composition sectorielle du secteur informel.

Composition et évolution du portefeuille de prêt

enda connaît une croissance soutenue de son portefeuille, d'environ 50% par an entre 2002 et 2004. La demande peut présenter une certaine saisonnalité qui n'a pas d'impact sur l'évolution globale du portefeuille, en raison de la forte incitation à renouveler les prêts⁴² et de la diversité de métiers financés. La légère réduction de l'encours de prêts fin 2004, rapidement compensée en décembre, est liée à des tensions sur la disponibilité de liquidité (voir « F »).

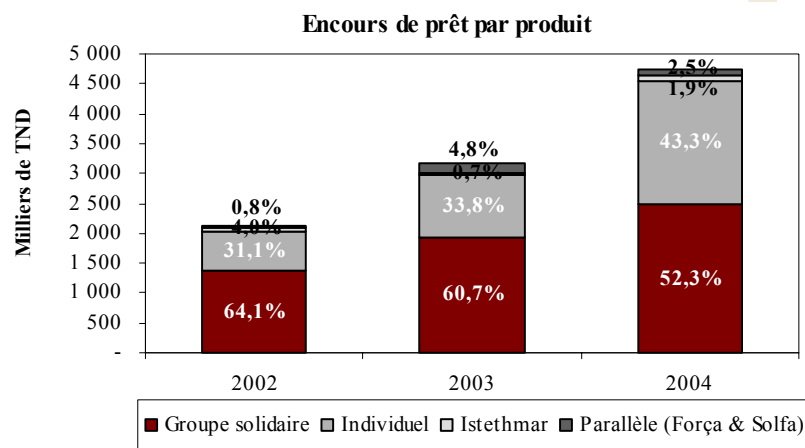
Evolution du portefeuille de prêts



⁴¹ Le commerce avec la Libye se concentre dans la ville frontalière de Ben Guerdane, à laquelle se rendent plusieurs commerçants pour acheter des biens (généralement de l'habillement).

⁴² Augmentation des montants, possibilité de passage au crédit individuel.

Le crédit individuel prend de plus en plus d'importance dans le portefeuille de prêts au détriment des groupes solidaires, qui restent toutefois le premier produit (52,3% de l'encours). Cette tendance est liée à la maturité croissante de la clientèle, qui passe au crédit individuel au fur et à mesure qu'elle fait appel à des crédits de montants plus élevés. L'encours moyen par client dans le crédit individuel présente une tendance à la baisse (579 TND en 2002, 433 TND en 2004), liée à l'ouverture de nouvelles antennes en 2003 et 2004. L'encours moyen global, quant à lui, reste assez stable pour la même raison (272 TND en 2002, 291 en 2004).



Qualité du portefeuille de prêts

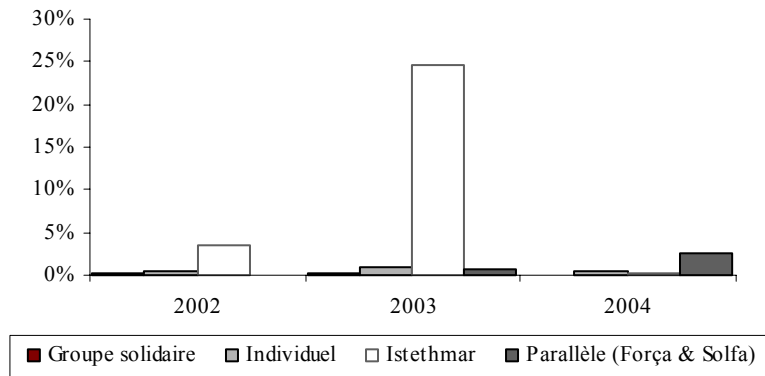
EUR , ou en monnaie locale si précisé	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Encours de crédit	1 472 389	1 830 525	2 852 069
Encours de crédit (TND)	2 118 458	3 154 819	4 745 131
Evolution	66,1%	48,9%	50,4%
Encours de prêt moyen	1 204 460	1 457 789	2 359 477
Nombre d'emprunteurs actifs	7 792	10 939	16 292
Evolution	63,8%	40,6%	48,9%
Encours moyen par client ⁽¹⁾	189	167	175
% du PIB par habitant	8,9%	8,8%	8,3%
Prêt moyen au déboursement ⁽¹⁾	280	237	253
% du PIB par habitant	13,2%	12,5%	12,0%
PAR 31-365	0,5%	0,7%	0,3%
PAR > 365	0,0%	0,0%	0,0%
Taux de pertes sur prêts	0,8%	1,0%	0,4%
Ratio de couverture du risque	525,4%	185,7%	363,1%
PAR 31 net de provisions pour pertes sur prêts / Fonds propres	(1,9%)	(0,5%)	(0,9%)

(1) L'encours moyen et le prêt moyen par client présentent une baisse en 2002 liée au taux de change EUR/ TND. En TND les deux indicateurs présentent une hausse légère mais constante pendant toute la période.

enda a un portefeuille de qualité exceptionnelle, grâce à la rigueur de ses procédures de crédit et à une véritable culture du remboursement à échéance (PAR 1-30 de 0,1% en décembre 2004). Les antennes, y compris celles de province (Gafsa et Sousse), présentent toutes un portefeuille de qualité similaire. Les prêts rayés, déjà très modestes (0,4% de taux de prêts rayés), affichent un bon niveau de recouvrement, notamment depuis 2004 suite au recrutement d'un chargé de contentieux⁴³ : en 2004, enda a rayé 16 097 TND (9 697 EUR) mais est parvenue à recouvrer 50% de ce montant.

⁴³ Les dossiers en contentieux étaient auparavant traités par des avocats externes.

PAR 30 par produit



Les rares problèmes de portefeuille que connaît enda confirment le besoin de renforcer ses capacités d'évaluation de crédits de montants importants. La très modeste dégradation des indicateurs en 2003 est liée au portefeuille de prêts Istethmar (PAR 30 de 24,6%, prêts rayés de 20,6%). En effet, les crédits destinés à financer des achats de véhicules ont présenté de sérieux problèmes de remboursement, alors que seulement quatre crédits étaient déboursés cette année⁴⁴. Par ailleurs, en 2004, les crédits parallèles, qui augmentent l'encours de crédit supporté par un seul client, ont connu une légère augmentation du PAR 30 à 2,7% (cette augmentation est toutefois biaisée par l'arrêt des déboursements de crédits parallèles fin 2004 pour faire face aux tensions sur la liquidité).

Couverture du risque crédit

Couverture par les provisions

(méthode de provisionnement en annexes)

enda couvre largement son risque crédit et sa méthode de provisionnement liée au PAR est adéquate. Cette méthode, appliquée depuis 2003, évite le sur-provisionnement qu'a pu connaître l'institution auparavant (couverture du PAR 30 à 525,4% en 2002, dû au fait qu'enda effectuait un provisionnement générique sur de 3% de l'encours).

Couverture par les garanties

La garantie solidaire (pour les groupes solidaires) et la caution de tiers (pour les crédits individuels) sont utilisées efficacement comme instrument de recouvrement. Leur efficacité est davantage liée à la rigueur des procédures de recouvrement qu'à un véritable sentiment de solidarité. Ce type de garanties est mis de côté dès le 15^{ème} jour de retard au profit de traites individuelles, utilisées par le chargé de contentieux et reconnues par les tribunaux. Il n'en demeure pas moins que les cas passant en contentieux sont majoritairement réglés à l'amiable avant d'en venir à la décision judiciaire⁴⁵.

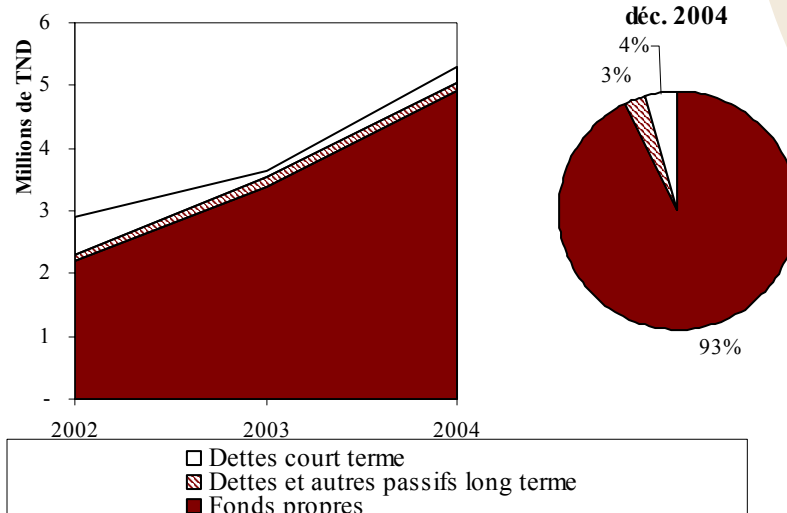
⁴⁴ Ces problèmes suggèrent que les montants octroyés ont poussé les clients à acheter des véhicules en trop mauvais état, sans prendre en compte les frais supplémentaires d'entretien.

⁴⁵ Selon les estimations du chargé de contentieux, 80% des cas en contentieux sont réglés à l'amiable lors du premier avertissement interne, avant même qu'ils ne soient soumis à une notification par un notaire.

Financement et liquidité

Stratégie de financement

Description du financement



Une description détaillée des financements est fournie en annexe.

Le développement et la croissance d'enda ont été essentiellement financés par des subventions de bailleurs de fonds internationaux, en grande partie européens (Fonds de la Commission Européenne et de la Coopération Espagnole gérés par ICCO, Intermon/Oxfam, etc.). Depuis 2003 et l'atteinte de l'autonomie opérationnelle, les reports à nouveau positifs viennent également augmenter les fonds propres de l'institution. Une autorisation de découvert négociée auprès de la Banque de l'Habitat⁴⁶ et partiellement garantie par des dépôts en devises, est le seul financement bancaire auquel enda ait pu avoir recours jusqu'à présent⁴⁷. enda présente aujourd'hui un effet de levier particulièrement bas (7,7%), qui lui laisse une marge de manœuvre importante pour recourir à des financements externes.

La récente clarification (voir « G ») du statut d'enda devrait simplifier son recours à un financement par emprunt. Cela était jusqu'à présent fortement limité par le caractère peu rassurant pour les investisseurs d'une institution sans autorisation formelle d'exercer des activités de microfinance et avec un système de gouvernance peu formalisé.

Procédures de gestion Actif / Passif

La structure actuelle de financement, constituée presque uniquement de fonds propres, ne présente quasiment aucun risque de taux, de change ou de maturité, ce qui n'a pas rendu possible ou nécessaire le développement d'une expertise en matière de négociation de prêts bancaires ou en gestion ALM. Le recours à des financements bancaires commerciaux, à court ou long terme, éventuellement en devises (EUR ou USD), devrait toutefois se développer fortement dès 2005. La formation du responsable financier à ces questions a commencé au

⁴⁶ 3^{ème} banque tunisienne (selon le critère total bilan en 2001), détenue à 50% par l'Etat tunisien

⁴⁷ En 2003, le découvert étant garanti à 100% par des dépôts en devises et la Banque Centrale a exigé en avril 2003, que le découvert soit remboursé en utilisant les dépôts en devises ; enda a toutefois pu obtenir une nouvelle autorisation de découvert auprès de la Banque de l'Habitat, durant l'hiver 2004 et le printemps 2005 ;

printemps 2005 (formation à Microfin, tutorat pour la réalisation des projections 2009, formation pratique prévue auprès d'un directeur d'IMF ayant déjà à gérer une structure de financement élaborée).

Stratégie de financement

La direction d'enda a développé depuis plusieurs années une stratégie visant à créer des conditions favorables à son refinancement par emprunt, en travaillant notamment à la clarification de son statut juridique (voir G), la détermination précise de ses besoins de financement (détaillés dans les projections 2005-2009, 800 K EUR en 2005, 2 M EUR en 2006, 2,9 M EUR en 2007), la transparence de sa communication financière (MixMarket, rating) et la notoriété de l'institution (participation active aux conférences et réseaux de microfinance). Les objectifs de croissance du portefeuille pour les années à venir (de l'ordre de 40% à 50% par an) rendent en effet nécessaire le recours à un financement commercial ou quasi-commercial, les bailleurs étant de plus en plus réticents à octroyer des subventions à une institution financièrement autosuffisante comme enda.

L'institution est toutefois aujourd'hui dans une situation de trésorerie tendue : plusieurs négociations sont actuellement en bonne voie pour des emprunts en TND ou en devises, ainsi que pour l'obtention de garanties, mais aucune n'a formellement abouti à ce jour. L'existence d'une seule IMF susceptible de solliciter des financements commerciaux ne fait pas de la Tunisie une cible privilégiée des bailleurs spécialisés en microfinance et laisse enda mener seule l'effort de sensibilisation auprès des banques tunisiennes. Comme toutes les associations ou organisations non commerciales tunisiennes, enda doit par ailleurs, pour tout emprunt en devise, obtenir l'accord de la Banque Centrale Tunisienne, ce qui n'est pas automatique.

Gestion de la liquidité

Prévisions de cash-flows

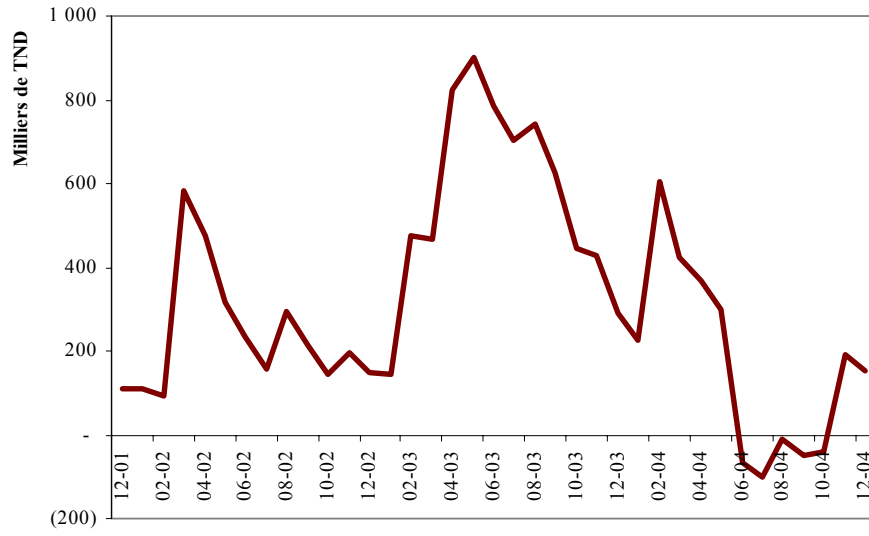
Les prévisions de trésorerie mensuelles, réalisées pour l'année sur la base des projections financières et affinées chaque semaine à partir des prévisions de remboursement issues du SIG et des prévisions de déboursement des antennes, permettent à enda d'anticiper ses besoins de financement. L'institution a ainsi pu anticiper les situations de manque de fonds de l'automne 2004 et du printemps 2005 et obtenir des autorisations de découvert auprès de la Banque de l'Habitat. Les prévisions de déboursement des antennes sont mises à jour chaque semaine et leur qualité est régulièrement évaluée.

Optimisation des ressources

L'institution n'a pas encore développé d'outils de gestion du niveau de liquidité au jour le jour, ce qui n'était toutefois pas nécessaire jusqu'à une période récente étant donnée la situation financière d'enda (financement sur ressources gratuites et excédent de trésorerie), mais serait très utile dans une situation de trésorerie tendue telle que celle connue actuellement. L'institution est par ailleurs en train de mettre en place des outils de simulation du coût des financements, ce qui est effectivement nécessaire étant données l'utilisation d'un financement par découvert et la mise en place prévisible de financements structurés.

La qualité de services offerte par le système bancaire tunisien (virements rapides, possibilité de retraits déplacés ne rendant pas nécessaire l'ouverture d'un compte par antenne) et le fait que les déboursements soient chaque jour effectués sur les remboursements du matin même permettent de limiter le montant des fonds immobilisés sur les comptes de l'institution.

Evolution du niveau de liquidité



Effacité et rentabilité

Analyse de la rentabilité	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
ROE	(3,4%)	9,9%	14,9%
Dettes / Fonds propres	32,9%	7,0%	7,6%
ROA	(2,8%)	8,4%	13,9%
Construction du résultat			
Autonomie opérationnelle	91,9%	128,1%	144,7%
Rendement du portefeuille	40,3%	44,6%	50,1%
Ratio de charges d'exploitation	40,7%	37,8%	34,4%
Emprunteurs par employé	139	130	149
Emprunteurs par agent de crédit	278	313	339
Encours moyen par client (EUR)	189	167	175
Ratio de charges de financement	1,8%	0,9%	0,1%
Coût de l'épargne	NA	NA	NA
Coût des emprunts	11,5%	8,5%	13,8%
Ratio des charges de provisions pour pertes sur prêts	1,4%	0,3%	0,7%
PAR 31-365	0,5%	0,7%	0,3%
Taux de pertes sur prêts	0,8%	1,0%	0,4%
Gestion de l'actif			
Encours de prêts / Actif total	71,0%	85,9%	89,0%
Résultat non opérationnel en % des revenus financiers	0,0%	2,4%	0,1%
Ratios ajustés			
Ratio de charges d'ajustement	2,7%	2,9%	3,4%
AROE	(6,1%)	7,2%	11,7%
AROA	(5,0%)	6,2%	10,9%
Autonomie financière	86,6%	119,2%	132,0%

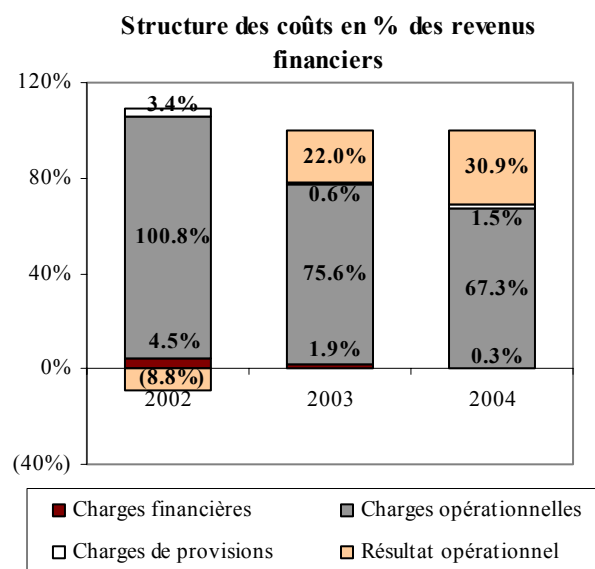
Rentabilité globale

enda est une institution rentable, ayant généré un ROA positif dès 2003 et ayant atteint l'autonomie financière (après ajustements) la même année. Le ROE évolue de manière à peine plus rapide que le ROA, du fait d'un effet de levier très faible (7,6%), reflétant une structure de passif reposant sur les subventions et la capitalisation de reports à nouveau positifs. La rentabilité de enda s'explique par l'effet combiné d'un rendement élevé, d'économies d'échelle tirées par la productivité et de charges financières et de provisionnement quasi nulles.

Rendement du portefeuille et taux d'intérêt effectif

Le rendement du portefeuille présente une augmentation sur la période, liée à une augmentation des taux d'intérêt en juillet 2003 (dont l'impact se fait sentir sur 2004) et à un déboursement massif de prêts parallèles, dont le TEG est plus important, fin 2003 et début 2004. Une baisse des taux d'intérêt a été décidée en juillet 2004, l'institution ayant jugé qu'elle avait atteint une autonomie financière suffisante, mais son effet se fera pleinement sentir uniquement en 2005. La comparaison entre les TEG moyen⁴⁸ et le rendement doit prendre en compte ce décalage dû à des évolutions de taux pratiquées à mi-année.

⁴⁸ Ce TEG est calculé en pondérant le TEG d'un prêt type de chacun des produits par le poids de chacun de ces produits dans le portefeuille total. Pour 2003 et 2004, nous avons pris en compte la répartition réelle des prêts par montant pour définir le TEG moyen par produit. Pour 2002, le TEG moyen de chaque produit a été défini de manière approximative en choisissant le TEG appliqué au prêt moyen déboursé.



Ratio de charges d'exploitation

Le ratio de charges d'exploitation a baissé sur les trois dernières années, passant de 40,7% en 2002 à 34,4% en 2004. Ces économies d'échelle s'expliquent par les facteurs suivants :

- Une croissance soutenue du portefeuille (48,9% en 2003, 50,4% en 2004), qui s'est accompagnée d'une augmentation de la productivité des AC (278 clients par AC en 2002, 339 en 2004)⁴⁹. La productivité du personnel augmente à un rythme moindre (139 clients par employé en 2002, 149 en 2004), puisque enda a été obligée de recruter des caissiers en 2003 et 2004 suite à la décision des banques partenaires de ne plus accepter les paiements des clients. L'encours moyen par client, quant à lui, ne contribue pas beaucoup à ces économies d'échelle : il ne présente qu'une légère augmentation sur la période, de 272 TND (189 EUR) en 2002 à 291 TND (175 EUR) en 2004.
- Une croissance des charges opérationnelles plus limitée (34,7% en 2003, 42% en 2004), malgré l'expansion du réseau⁵⁰ et l'ouverture des caisses en 2003 et 2004, ce qui reflète une véritable culture du contrôle des charges rendue possible grâce à des procédures administratives standardisées et contrôlées.

Ce ratio devrait continuer de baisser mais à un rythme lent en raison des plans d'expansion (ouverture de cinq antennes en 2005, toutes en province) et des projets de renforcement du siège (recrutement de trois Directeurs, amélioration du MIS).

Ratio de charges de financement

Le ratio de charges de financement est non significatif en raison d'un recours très exceptionnel à l'endettement (seulement des découverts bancaires octroyés par la Banque de l'Habitat). Le poids actuel de ce ratio laisse à enda une marge de manœuvre pour absorber des financements externes, nécessaires pour financer sa croissance. Le coût du financement lié au taux pratiqué sur les découverts de TMM + 4% environ (soit 9,0% en décembre 2004), pourrait diminuer dans les années qui viennent si enda parvient à obtenir des financements quasi-commerciaux auprès d'investisseurs internationaux.

⁴⁹ Il est estimé qu'un AC senior peut gérer jusqu'à 500 clients actifs, ce qui laisse encore une large marge de manœuvre. Cette productivité est possible grâce à une distribution intelligente des zones de couverture des AC, à des primes motivantes et à la part importante des crédits solidaires dans l'encours.

⁵⁰ Ouverture de deux antennes en 2003 dans le Grand Tunis (Kabarria et Medina) ; ouverture de quatre en 2004, dont deux en province (Gafsa et Sousse).

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

Le ratio de charges de provision est très modeste (0,1% en décembre 2004), reflétant la bonne qualité du portefeuille. En 2002, avant le changement de politique de provisionnement, il était plus élevé (1,4%), sans pour autant constituer un poids significatif dans la structure financière.

Gestion des actifs

Les excédents de liquidité, liés à la réception de tranches importantes de subventions, sont placés en dépôts à terme (rendement entre 2,5% et 3% par an). Ces dépôts ont été utilisés pour obtenir des découverts bancaires auprès de la Banque de l'Habitat. Fin 2004 ces placements ont été retirés en raison des tensions sur la liquidité (fin mars 2005 enda avait quasiment atteint le découvert autorisé de 300 000 TND, soit 180 723 EUR).

Performance ajustée

Les détails concernant les ajustements spécifiques sont inclus en annexe.

Les ajustements ont un impact réduit sur la rentabilité. Le ratio de charges d'ajustement est seulement de 3,4% en 2004, à peine plus élevé qu'en 2002 (2,7%). En effet, les seuls ajustements qui ont été passés sont ceux pour inflation (dont le taux est d'ailleurs modeste, 3,4% en 2004). Ceux pour coûts des fonds ne sont pas nécessaires car le seul financement externe de enda est à un taux commercial ; ceux pour provisions non plus car la méthode de provisions de enda est plus stricte que celle préconisée par la méthode GIRAFE.

Evolution de la rentabilité

La rentabilité de enda est construite sur des bases solides. L'ouverture d'antennes continuera de limiter la croissance de la productivité et de l'encours moyen, mais ne devrait pas empêcher les économies d'échelle favorisées par une structure opérationnelle efficace. Le marché potentiel est vaste et ne devrait pas constituer une contrainte. La rentabilité, quant à elle, devrait se stabiliser du fait de la baisse prévue du rendement et de l'augmentation possible du ratio de charges de financement.

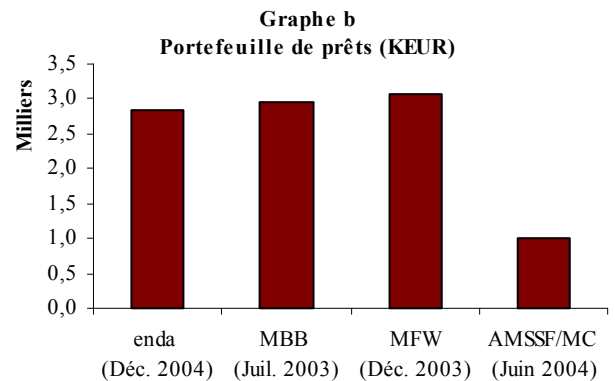
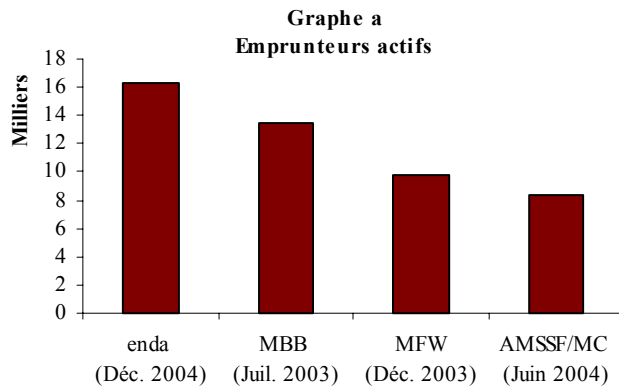
Le défi principal de enda est l'obtention de nouveaux financements afin de mener à bien son plan d'expansion⁵¹. Il n'en demeure pas moins qu'avec le niveau de rentabilité actuel, enda est en mesure de s'autofinancer, au prix d'une expansion à un rythme inférieur. Une condition pour relever ce défi sera la clarification du statut juridique et l'apprentissage des procédures de gestion des financements externes.

⁵¹ Besoins de financement prévus pour 2005 : 1,2 M TND (720 K EUR).

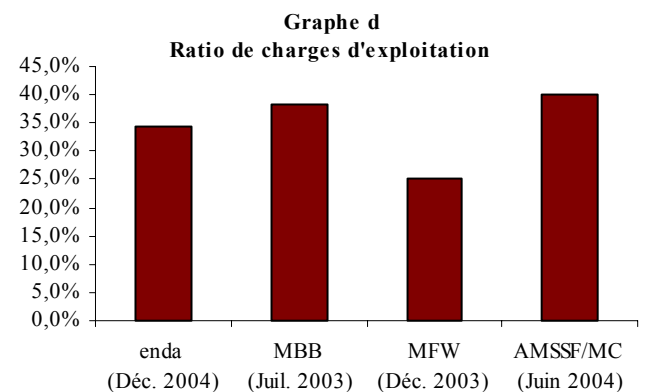
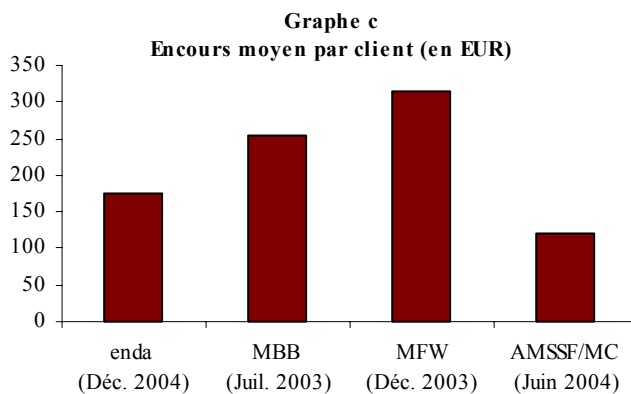
Benchmark

enda a été comparée aux groupes de référence suivants :

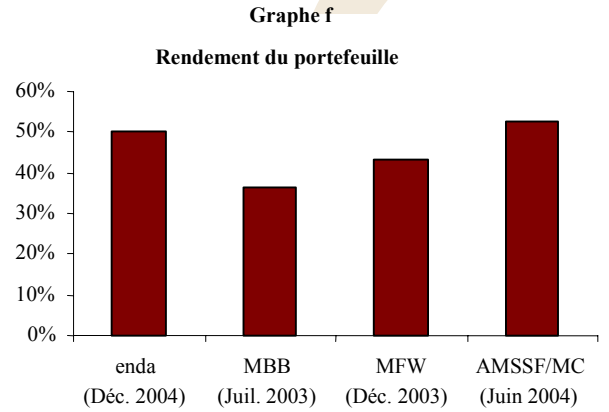
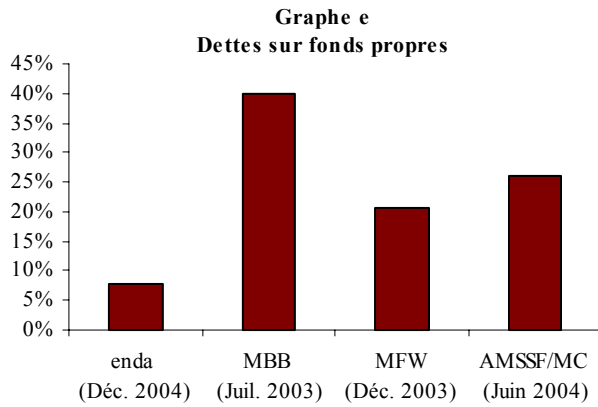
- ❑ Groupe de référence géographique MBB, ci-dessous appelé “MBB MENA”: Groupe MENA constitué des institutions ABA, DBACD, RADE (Egypte), Al Amana, Fonddep (Maroc), Al Majmoua (Liban), FATEN (Palestine) et MFW (Jordanie) ;
- ❑ Deux institutions de la région MENA notées par Planet Rating au cours des deux dernières années (AMSSF/MC, Maroc ; MFW, Jordanie) et de taille similaire ;



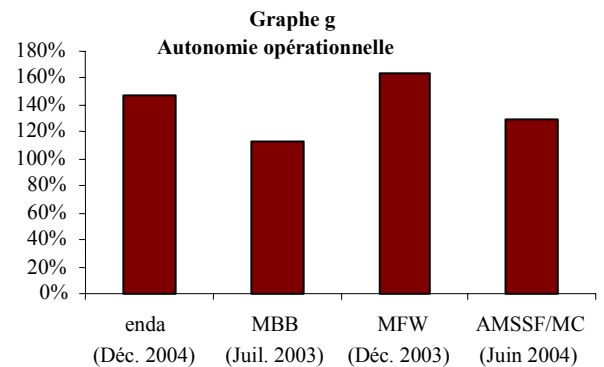
Graphes a et b : enda est l’institution avec le plus grand nombre d’emprunteurs actifs. En revanche, son portefeuille de prêts est légèrement inférieur à ceux de MBB MENA et MFW, AMSSF/MC présentant un portefeuille nettement plus petit. Ainsi, en principe enda et AMSSF/MC ont-elles une capacité de génération d’économies d’échelle inférieure à MBB MENA et MFW.



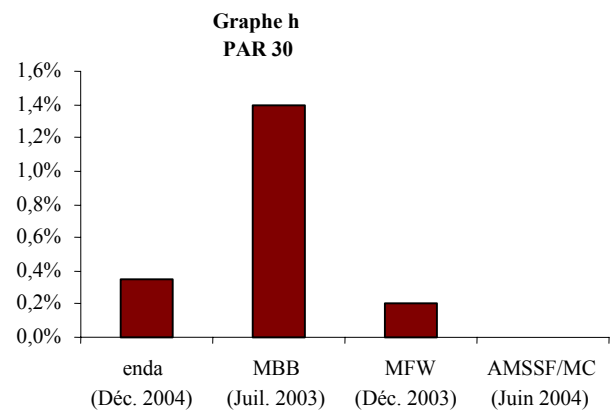
Graphes c et d : enda présente un ratio de charges d’exploitation inférieur à MBB MENA même si son encours moyen par client est nettement plus petit, ce qui reflète son efficacité. De manière prévisible, MFW a un ratio de charges d’exploitation inférieur à tous ses pairs, car elle présente l’encours moyen par client le plus élevé. De même, AMSSF/MC a le ratio de charges d’exploitation le plus élevé, ce qui peut s’expliquer par son encours moyen par client.



Graphes e, f et g : enda présente l'effet de levier le plus bas parmi ses pairs, bien que de manière générale l'effet de levier soit modeste dans la région. enda a en effet financé sa croissance avec des subventions. Par ailleurs, elle présente un rendement du portefeuille plus élevé que la moyenne régionale et que MFW, et similaire à celui de AMSSF/MC. Ces facteurs peuvent contribuer à expliquer son autonomie opérationnelle supérieure à celle de MBB MENA et proche de celle de AMSSF/MC. En revanche, avec un effet de levier plus important et un rendement plus bas, MFW atteint une autonomie opérationnelle plus élevée que enda.



Graphe h : la qualité globale du portefeuille dans la région est exceptionnelle. Sur les trois institutions comparées le PAR 30 est inférieur à 1%, et pour MBB MENA il est à peine de 1,4%.



Annexes

Caractéristiques des Produits

Caractéristiques des produits de prêt	Groupe Solidaire	Individuel	Sofa (parallèle pour occasions)	Força (parallèle pour occasions)	Istethmar (investissements)
Montants minimum et maximum	De 100 à 1 000 TND (60 à 602 EUR)	De 200 à 3 000 TND (120 à 1 807 EUR)	De 200 à 500 TND (120 à 301 EUR)	De 1 000 à 2 000 TND (602 à 1 205 EUR)	De 1 000 à 5 000 TND (602 à 3 012 EUR)
Taux d'intérêt nominal	1% par mois sur capital initial	1% par mois sur capital initial	1% par mois sur capital initial	1% par mois sur capital initial	1% par mois sur capital initial
Pénalités	NA	NA	NA	NA	NA
Autres frais	0,9% par mois de commissions ; 2% au titre du Fonds Social, distribué sur toutes les échéances ; 5 TND de frais d'inscription au déboursement	0,9% par mois de commissions de 200 à 1 000 TND ; 0,1% par mois de commissions de 1 200 à 3 000 TND ; 2% au titre du Fonds Social, distribué sur toutes les échéances ; 10 TND de frais d'inscription au déboursement de 200 à 1 000 TND ; 15 TND de frais d'inscription au déboursement de 1 200 à 3 000 TND ;	1,25% par mois de commissions ; 2% au titre du Fonds Social, distribué sur toutes les échéances ; 10 TND de frais d'inscription au déboursement	1% par mois de commissions ; 2% au titre du Fonds Social, distribué sur toutes les échéances ; 10 TND de frais d'inscription au déboursement	0,1% par mois de commissions ; 2% au titre du Fonds Social, distribué sur toutes les échéances ; 20 TND de frais d'inscription au déboursement
Fréquence de remboursement ⁽¹⁾			Voir note (1)		
Terme (hors période de grâce)	De 6 à 12 mois	De 6 à 12 mois	De 1 à 4 mois	De 4 à 6 mois	De 18 à 24 mois
Période de grâce	Une semaine maximum	Une semaine maximum	Une semaine maximum	Une semaine maximum	Une semaine maximum
Garanties	Solidaire Traite	Caution de tiers Traite	Caution de tiers Traite	Caution de tiers Traite	Caution de tiers Traite
Taux d'intérêt effectif (Tarifs, juillet 2004)	De 63,7% à 44,0% ; 48,6 en moyenne ⁽²⁾	De 63,7% à 27,6% ; 43% en moyenne ⁽²⁾	De 116,8% à 64,6% ; 65,9% en moyenne ⁽²⁾	De 52,2% à 48,4% ; 51,3% en moyenne ⁽²⁾	De 28,8% à 26,6% ; 27% en moyenne ⁽²⁾
Taux d'intérêt effectif (Tarifs, juillet 2003)	51,9% en moyenne ⁽²⁾	48% en moyenne ⁽²⁾	120,78% en moyenne ⁽²⁾	51,9% en moyenne ⁽²⁾	38,1% en moyenne ⁽²⁾
% de l'encours de prêt (déc. 2004)	52,3%	43,3%	2,5%	1,9%	1,9%

(1) Les remboursements ont lieu le même jour, et non la même date, de chaque mois (par exemple tous les premiers mardis de chaque mois). Ainsi, la fréquence de remboursement est en réalité toutes les quatre semaines, avec certains remboursements après cinq semaines. Cette particularité a un impact non significatif sur le TEG, calculé avec des remboursements mensuels.

(2) Moyenne pondérée des TEG pour chacun des cycles, prenant en compte la répartition par cycles des prêts déboursés dans l'année.

Fonds de prévoyance : institué en 2003, ce service est facturé à tous les clients sous la forme d'une commission de 2% du capital prêté, distribuée sur toutes les échéances. En cas de décès, le fonds prend en charge le capital et les intérêts encore dus et verse à la famille une somme forfaitaire de 500 TND (301 EUR). En 2004 le bénéfice de ce service a été étendu aux cas d'incapacité totale.

Etats financiers et notes

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

0. L'IMF suit les recommandations du CGAP pour la présentation de ses états financiers
1. Les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat et des notes explicatives. Les états financiers audités comprennent trois années de données (2002, 2003 et 2004).
2. L'IMF fournit des services non-financiers, appelés BDS (organisation de foires, d'excursions de clientes, etc.). Les revenus et les charges relatifs à ces activités font l'objet d'une comptabilisation séparée (produits et charges non-opérationnels).
3. Subventions

- (1) Les revenus issus de subventions sont présentés séparément des revenus liés à l'activité dans le compte de résultat (subventions d'exploitation).
- (2) Le tableau suivant retrace l'ensemble des subventions reçues par l'IMF, destinées au microcrédit:

Source de financement	Montant reçu au 31/12/04 (TND)	Restrictions et Commentaires
Commission Européenne	1 652 762	Programme urbain intégré avec deux ONG italiennes, achevé fin 2001. Projet « Crédit ceinture Populaire de Tunis » avec ICCO (1996-2004, reliquat d'environ 90 000 EUR sera débloqué en 2005). 712 210 TND pour capital de prêts ; 124 699 TND pour équipements ; 815 853 TND pour fonctionnement.
Intermon Oxfam (Espagne)	1 028 251	« Programme micro-crédit dans la ceinture péri-urbaine du Nord Ouest de Tunis » (1996-2003) : 695 130 TND pour capital de prêts ; 61 231 TND pour équipements ; 271 890 TND pour fonctionnement.
ICCO/CE (Holande)	923 732	Projet « Crédit ceinture Populaire de Tunis » (2002-2004) : 284 767 TND pour capital de prêts ; 37 161 TND pour équipements ; 601 804 TND pour fonctionnement.
Rockdale (USA)	168 098	Renforcement des capacités institutionnelles (2003) : tout le montant dédié à des frais de fonctionnement.
Ministère des Affaires de la Femme et de l'Enfance	125 999	Projet d'appui aux initiatives économiques des femmes (1999-2000) : 114 999 TND pour capital de prêts ; 11 000 TND pour fonctionnement
AGFUND (Arabie Saoudite)	50 000	Fonds pour l'ouverture de l'antenne de la Médina (2004-2005) : 42 500 TND pour capital de prêts ; 7 500 TND pour fonctionnement.
Fondation Ford (USA)	66 530	Etude de faisabilité (1994-1995).
IPADE (Espagne)	33 888	Projet d'orientation à l'emploi (1999-2000) : tout le montant dédié au capital de prêts.
EMAUS International (France)	20 293	Premier fonds pour capital de prêts (1995) : tout le montant dédié au capital de prêts.
Divers	11 260	Dons privés (1995-2004) : tout le montant dédié au fonctionnement.
Agence Tunisienne pour l'Emploi	3 950	Assistance Technique pour le recrutement de personnel (1999-2005).
Sanabel	2 775	Prise en charge de formations à l'étranger (2004).

- (3) Méthodologie de comptabilisation des subventions : Les subventions d'exploitation sont enregistrées en produits au fur et à mesure de leur réception ; les subventions pour capital de prêts et les subventions d'investissements sont directement enregistrées en fonds propres.
- (4) L'IMF ne reçoit pas de dons en nature.
- (5) Le montant des subventions reçues depuis le démarrage de l'IMF, BDS et microcrédit confondus, est de 6 121 268 TND (soit 3,7 M EUR au taux de décembre 2004), principalement constituées de subventions de la Commission Européenne canalisées au travers d'ONG italiennes et de l'ONG hollandaise ICCO/CE, et de subventions de la coopération espagnole (AECI), canalisées au travers de l'ONG espagnole Intermon-Oxfam.

4. Comptabilisation des éléments du portefeuille de crédit

Méthode de provisionnement

Provision	PAR 1-30 : 10%
	PAR 31-60 : 50%
	PAR 61-90 : 75%
	PAR 91-180 : 100%

Prêts rayés Les prêts avec plus de 180 jours de retard sont rayés à l'issue d'une réunion mensuelle entre le chargé du contentieux et le Département Crédit. Seuls de très rares crédits dont le remboursement semble imminent ne sont pas rayés. Les prêts des personnes décédées sont rayés en cours d'année et sont constatés en perte.

- (1) Les charges encourues au titre des créances douteuses (provisions pour pertes sur prêts, prêts rayés) sont présentées séparément des autres charges dans le compte de résultat.
- (2) Les provisions pour créances douteuses sont constituées par débit du compte dotation aux provisions en contrepartie d'un compte de provision en négatif de l'actif.
- (3) Les prêts sont passés en pertes par reprise des provisions constituées et constatation de la perte dans l'encours. Les prêts rayés pour décès des clients sont toutefois rayés directement sans passer par la réserve: le Fonds de prévoyance n'est pas réservé au bilan mais constitue un produit financier.
- (4) Variation de la réserve pour pertes sur prêts:

En TND	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Réserve pour pertes sur prêts 1 ^{er} janvier	37 221	51 090	38 194
+ Charges de provisions pour pertes sur prêts	26 437	12 322	60 902
- Reprises sur provisions	-	-	24 045
- Prêts rayés	12 568	25 218	15 663
Réserve, pour pertes sur prêts au 31 Décembre	51 090	38 194	59 389
Prêts rayés sans passer par la réserve	666		435

Les 666 TND et les 435 TND rayés sans passer par la réserve correspondent à un prêt rayé lié à un décès.

- (5) Jusqu'en novembre 2004 on ne comptabilisait par les intérêts courus non échus. A partir de décembre 2004 ils sont constatés à chaque clôture et repris à l'ouverture. Les intérêts courus non échus sur prêts en retards sont comptabilisés.
- (6) Les produits de placements financiers sont isolés des revenus du portefeuille de prêts.

5. Qualité et gestion du portefeuille

- (1) Indicateurs : les indicateurs de suivi de la qualité du portefeuille sont décrits dans les domaines « I » et « A »
- (2) Les rééchelonnements ne sont pas acceptés. On octroie exceptionnellement des rééchelonnements de dettes pour les prêts rayés, dans le cadre des négociations de recouvrement menées par le chargé de contentieux.
- (3) On octroie des prêts au personnel : encours de 7 320 TND au 31 décembre 2004 pour l'acquisition de matériel de transport (motocyclette). Ces prêts sont remboursables sur une courte période (ne dépassant pas 12 mois) avec un taux d'intérêt annuel de 10%. Pour des montants plus élevés, on garantit son personnel auprès de la Banque de l'Habitat sous réserve d'un minimum de présence dans l'institution et à hauteur du montant accumulé dans le Severance Fund (provisions pour personnel).

6. Détails des dettes :

- (1) Détail du financement par emprunt (découvert bancaire) :

Source	Taux d'intérêt	Autorisation de découvert (TND) au 31/12/2004	Restant dû (TND) au 31/12/2004	Conditions
Banque de l'Habitat	TMM + 4% (soit 9% au 31/12/04)	100 000	83 143	Autorisation de découvert bancaire négociée à plusieurs reprises : 100 000 TND, puis 200 000 TND, puis 300 000 TND (jusqu'au 15 avril 2005). Ces autorisations sont garanties par des dépôts en devises.

- (2) On ne collecte pas l'épargne

7. Autres règles de comptabilité

- (1) enda tient une comptabilité d'engagement pour ses charges depuis l'origine ; à partir de l'exercice 2004, les intérêts courus non échus sont également comptabilisés.
 - (2) Il n'existe pas de règles de compensation de l'inflation.
 - (3) Les actifs en devises sont actualisés mensuellement au taux en vigueur et les différences sont passées en pertes ou en gains pour différences de change.
8. Autres informations extracomptables
- (1) Le nombre de crédits en cours est indiqué dans la section « A ».

Notes spécifiques aux états financiers de Planet Rating

Bilan

- 1 Les investissements court terme, constitués de devises, ont été vendus en juin suite à des injonctions de la Banque Centrale. Ils généraient entre 2,5% et 3% l'an. Il s'agissait en général des placements de trois mois renouvelables. En 2003, enda a fait des investissements de six mois.
- 2 Comptabilisation des intérêts courus non échus à partir du 31/12/2004, pour tous les crédits, même ceux en retard.
- 3 Prêts au personnel et débiteurs divers.
- 4 Cautionnement de loyers.
- 5 Découverts bancaires. Fin mars 2005 il est limité à 300 000 TND.
- 6 Provisions pour indemnités de départ, calculées à raison d'un salaire par année de service. Régularisées depuis.
- 7 Subventions pour fonds de crédit et pour équipements reçues depuis la création de l'institution, opérationnelles depuis 1994.

Compte de Résultat

- 8 Depuis 2004, ce compte comprend le Fonds de prévoyance, d'où sa croissance importante cette année
- 9 Pas d'investissements fin 2004 car ils ont été rachetés dans le courant de l'année suite à des injonctions de la Banque Centrale.
- 10 Comprend des revenus de formations, des intérêts sur prêts au personnel, des gains sur différences de change et autres revenus. En 2003, gains sur différences de change de 101 744 TND liés à la vente de devises après que la Banque Centrale ait demandé à enda de les vendre en période de dévaluation. En 2004 les gains sur différence de change sont des ajustements des comptes bancaires en devises à la fin de l'année. En 2004, le compte comprend une reprise de provisions pour risques et charges de 6 721 TND.
- 11 Intérêts payés sur découvert bancaire. Taux TMM + 4. En avril, 9% environ.
- 12 Frais du conseil d'administration. Comptabilisés en 2004 parce qu'ils deviennent une charge significative: missions à l'étranger, participation à des conférences, etc.
- 13 Comprend revenus liés aux services non financiers, appelés BDS: formations en informatique, formations en couture, excursions, fêtes, foires, frais d'adhésion. La diminution en 2004 est liée au développement d'activités où les clients ne font pas d'apport personnel.
- 14 Charges liées aux services non-financiers.

ENDA Tunisie		TND		EUR		Evolution			
		déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	2003/2002	2004/2003
Bilan		déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004		
ACTIF	Notes	2 910 363	3 629 572	5 263 141	2 022 785	2 105 992	3 163 421	24,7%	45,0%
Actif court terme (CT)		2 782 907	3 438 497	5 041 540	1 934 200	1 995 124	3 030 227	23,6%	46,6%
Disponibilités		27 115	281 344	236 055	18 846	163 245	141 881	937,6%	(16,1%)
Investissements CT - valeur nette	1	668 000	11 040	-	464 279	6 406	-	(98,3%)	(100,0%)
Encours net de prêts à CT		2 067 368	3 116 625	4 685 742	1 436 880	1 808 364	2 816 374	50,8%	50,3%
Encours brut de prêts		2 118 458	3 154 819	4 745 131	1 472 389	1 830 525	2 852 069	48,9%	50,4%
Provisions pour pertes sur prêts		51 090	38 194	59 388	35 509	22 161	35 696	(25,2%)	55,5%
Intérêts courus non échus		-	-	92 619	-	-	55 669	-	-
Sur encours de prêts	2	-	-	92 619	-	-	55 669	-	-
Sur investissements		-	-	-	-	-	-	-	-
Autre actif CT	3	20 424	29 488	27 124	14 195	17 110	16 303	44,4%	(8,0%)
Actifs long terme (LT)		127 456	191 075	221 602	88 586	110 868	133 194	49,9%	16,0%
Investissements LT - valeur nette		-	-	-	-	-	-	-	-
Encours brut de prêts à LT		-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations - valeur nette		125 776	188 075	216 922	87 418	109 127	130 381	49,5%	15,3%
Autres actifs LT	4	1 680	3 000	4 680	1 168	1 741	2 813	78,6%	56,0%
PASSIF		2 910 363	3 629 572	5 263 141	2 022 785	2 105 992	3 163 421	24,7%	45,0%
Dettes		720 347	238 024	372 981	500 662	138 109	224 181	(67,0%)	56,7%
Dettes court terme		607 347	88 097	229 726	422 123	51 117	138 077	(85,5%)	160,8%
Epargne à vue		-	-	-	-	-	-	-	-
Epargne de garantie		-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts à court terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à court terme	5	547 769	-	83 143	380 715	-	49 973	(100,0%)	-
Intérêts à payer		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes court terme		59 578	88 097	146 583	41 408	51 117	88 104	47,9%	66,4%
Dettes long terme		113 000	149 927	143 255	78 538	86 992	86 104	32,7%	(4,4%)
Dépôts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à long terme		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes long terme	6	113 000	149 927	143 255	78 538	86 992	86 104	32,7%	(4,4%)
Fonds propres		2 190 016	3 391 548	4 890 160	1 522 124	1 967 883	2 939 240	54,9%	44,2%
Capital social		-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres issus de subventions	7	4 254 071	5 219 723	6 121 268	2 956 700	3 028 648	3 679 199	22,7%	17,3%
Réserves et Report à nouveau sans subvention		(2 064 055)	(1 828 175)	(1 231 108)	(1 434 577)	(1 060 765)	(739 960)	(32,7%)	(11,4%)
dont exercice en cours		(114 449)	235 880	597 067	(79 545)	136 865	358 868	(306,1%)	153,1%
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-

ENDA Tunisie		TND		EUR		Evolution		
Compte de résultat		déc. 2002	déc. 2004	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004	2003/2002	2004/2003
	Notes							
Intérêts reçus et produits assimilés (a)		699 395	2 002 723	486 099	729 423	1 203 740	79,7%	59,3%
Revenus du portefeuille		697 593	1 967 987	484 847	650 106	1 182 862	60,6%	75,6%
Intérêts reçus sur prêts		644 885	979 599	448 213	498 506	588 790	33,2%	14,0%
Frais et commissions sur prêts	8	45 845	988 285	31 864	150 163	594 011	464,5%	281,9%
Pénalités reçues sur prêts		6 863	103	4 770	1 437	62	(63,9%)	(95,8%)
Revenus d'intérêts sur placements/investissements	9	-	1 612	-	17 386	969	-	(94,6%)
Autres produits liés aux services financiers	10	1 802	33 124	1 252	61 931	19 909	5 823,1%	(69,0%)
Intérêts versés et charges assimilés (b)		31 501	5 747	21 894	13 546	3 454	(25,9%)	(75,4%)
Intérêts versés et charges sur emprunts	11	31 501	5 747	21 894	13 546	3 454	(25,9%)	(75,4%)
Intérêts versés sur épargne		-	-	-	-	-	-	-
Charges nettes d'ajustement pour inflation		-	-	-	-	-	-	-
Autres charges liées aux services financiers		-	-	-	-	-	-	-
Marge financière brute [e=a-b]		667 894	1 996 976	464 205	715 877	1 200 286	84,7%	61,9%
Dotation nette aux provisions pour pertes sur prêts (d)		23 839	29 270	16 569	4 488	17 593	(67,6%)	278,5%
Dotation aux provisions pour pertes sur prêts et prêts rayés		27 103	37 292	18 837	7 150	22 415	(54,5%)	202,6%
Recouvrement de prêts rayés		3 264	8 022	2 269	2 662	4 822	40,6%	74,8%
Charges d'exploitation (e)		705 330	1 348 795	490 224	551 274	810 696	34,7%	42,0%
Charges de personnel (dont charges sociales)		469 881	913 622	326 581	351 102	549 134	28,8%	51,0%
Autres charges d'exploitation (charges administratives)		235 449	435 173	163 644	200 173	261 562	46,5%	26,1%
Dépréciation et amortissement		42 256	87 050	29 369	33 532	52 322	36,8%	50,6%
Conseil	12	-	9 977	-	-	5 997	-	-
Audit et contentieux		4 300	12 052	2 989	5 895	7 244	136,3%	18,6%
Développement / formation		62 459	97 755	43 411	51 023	58 756	40,8%	11,2%
Loyers		39 771	84 161	27 642	30 343	50 585	31,5%	60,9%
Déplacements		43 618	41 788	30 316	39 610	25 117	56,5%	(38,8%)
Communications		6 081	23 209	4 226	8 192	13 950	132,2%	64,4%
Autres		36 964	79 181	25 691	31 577	47 592	47,2%	45,5%
Résultat net opérationnel avant impôts et subventions [f=c-d-e]		(61 275)	618 911	(42 588)	160 115	371 997	(550,3%)	124,3%
Impôt sur les bénéfices (g)		(61 275)	618 911	(42 588)	160 115	371 997	(550,3%)	124,3%
Résultat net opérationnel avant subventions [h=f-g]		(61 275)	618 911	(42 588)	160 115	371 997	(550,3%)	124,3%
Produits non-opérationnels (i)	13	24 469	6 259	17 007	6 370	3 762	(55,1%)	(43,0%)
Charges non-opérationnelles (j)	14	77 643	28 103	53 964	29 620	16 891	(34,3%)	(44,9%)
Résultat net avant subventions [k=h+i-j]		(114 449)	597 067	(79 545)	136 865	358 868	(306,1%)	153,1%
Subventions (l)		465 731	691 046	323 696	361 344	415 354	33,7%	11,0%
Résultat net [m=k+l]		351 282	1 288 113	244 151	498 209	774 223	144,4%	50,0%

Ajustements

Les ajustements suivants ont été effectués:

- ❑ **Ajustements pour coût des fonds**, pour estimer le coût qu'aurait dû payer l'institution en se finançant sur le marché au lieu de bénéficier de subventions ou d'emprunts sous conditions privilégiées. Ce coût est calculé en multipliant les besoins moyens de financement externe par un taux d'emprunt commercial. Les besoins sont estimés en soustrayant de l'encours de prêts les sources de financement propres. Dans le cas de enda cet ajustement n'a pas été nécessaire car les découverts bancaires auxquels elle a déjà eu accès sont à un taux commercial. Le taux utilisé pour les ajustements est TMM +3%.
- ❑ **Ajustements pour inflation**, pour neutraliser les effets de l'inflation sur les fonds propres et les actifs immobilisés. Le taux d'inflation utilisé est celui fourni par la Banque Mondiale (WDI data query)
- ❑ **Ajustements pour dons en nature** : pas nécessaire, car enda ne reçoit pas de dons en nature
- ❑ **Ajustements pour provisions** : pas nécessaire, puisque enda applique une politique de provisionnement plus conservatrice que celle préconisée par la méthode GIRAFE.

	TND		
	déc. 2002	déc. 2003	déc. 2004
Ajustement pour coût des fonds = (a*b)-c	-	-	-
Montant moyen des emprunts (a)	273 994	273 885	41 572
Coût caché des emprunts (b)	8,9%	8,0%	8,0%
Charges d'intérêts payées sur emprunts (c)	31 501	23 345	5 747
Ajustement pour inflation = (d-e)*f	46 790	73 748	133 904
Fonds propres moyens (d)	1 780 294	2 790 782	4 140 854
Immobilisations nettes moyennes (e)	109 219	156 926	202 498
Inflation (f)	2,8%	2,8%	3,4%
Ajustement pour dons en nature	-	-	-
Personnel et assistance technique			
Autres			
Ajustements pour provisions	-	-	-
pour pertes sur prêts	-	-	-
pour autres risques			
Autres ajustements			
Total des ajustements	46 790	73 748	133 904
Revenu net opérationnel avant subventions	(61 275)	275 951	618 911
Résultat net opérationnel ajusté	(108 065)	202 203	485 007
Résultat net opérationnel ajusté (EUR)	(75 108)	117 324	291 514