

# Rapport annuel d'activités 2015

## **Table des matières**

I -	PRESENTATION DE L'INSTITUTION.....	6
II -	SERVICES OFFERTS.....	7
2-1-	Les services financiers :.....	7
2-2-	Les services non financiers :.....	8
III-	ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE.....	9
3-1-	Analyse des soldes caractéristiques de Gestion .....	9
3-2-	Analyse Patrimoniale .....	14
3-3	Gestion Budgetaire en 2015 .....	24
IV-	V- RAPPORT AVEC LES PARTENAIRES FINANCIERS ET D'AIDE AU DEVELOPPEMENT .....	27
4-1-	Les partenaires locaux .....	27
4-2-	Les partenaires étrangers .....	30
V-	ANALYSE DU PORTEFEUILLE .....	33
5-1	Rapport d'activité de Crédit .....	33
VI-	ACTIVITES DE LA DIRECTION ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES.....	43
VII-	ACTIVITES DE LA DIRECTION INFORMATIQUE .....	50
7-1-	Evaluation du système d'information de WAGES et de l'audit des Technologies d'information et de communication (TIC).....	50
7-2-	Réseau et télécommunication.....	52
7-3-	Système d'Information et de Gestion .....	52
7-4-	Appuis extérieurs .....	53
7-5-	Infrastructure informatique de WAGES .....	53
VIII-	ACTIVITES DE LA DIRECTION JURIDIQUE ET CONTENTIEUX .....	54
8-1-	Les activités juridiques .....	54
8-2-	Les actes judiciaires.....	55
8-3-	Recouvrement des créances .....	55
8-4-	Difficultés rencontrées.....	56
IV -	ACTIVITES DE LA DIRECTION PROJETS RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT .....	56
9-1-	Relation avec Solidarité Mondiale (WSM) .....	56
9-2-	Partenariat avec KIVA .....	56
9-3-	Partenariat avec BABYLOAN .....	57
9-4-	Partenariat LENDWITHCARE .....	57
9-5-	Partenariat avec le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes .....	58
X-	ACTIVITES AUDIT ET CONTROLE INTERNE .....	60
10-1-	Aspect comptable et opérations de guichet .....	60
10-2-	Aspect crédit.....	61
10-3-	Aspect épargne .....	61
10-4-	Aspect informatique .....	62
10-5-	Aspect administratif .....	62
10-6-	Production de rapport au CA et au Comité d'Audit .....	62
10-7-	Production de rapport à l'autorité de tutelle .....	62
10-8-	Rapport sur la lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme (LAB/CFT) .....	62
10-9-	Suivi des recommandations du contrôle interne.....	63
10-10-	Suivi des recommandations de la commission bancaire .....	63
10-11-	Suivi des recommandations de la CAS-IMEC .....	63
XI-	ACTIVITES DE LA DIRECTION GESTION DU RISQUE .....	63
11-1-	Les activités ordinaires : .....	63
11-2-	Les activités de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme (LAB-CFT) .....	65
11-3-	Les difficultés et les approches de solutions .....	67
11- 4-	Les perspectives pour l'année 2016 .....	68
	ANNEXES AU RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITES DE L'ANNEE 2015 (Janvier - Décembre 2015) .....	112

## Mot du Directeur Général



*WAGES a entamé l'année 2015 dans une situation peu reluisante qui se traduit par un résultat déficitaire d'environ 610 millions de francs cfa pour l'exercice 2014 avec un portefeuille à risque de crédit de 14.6% contre une norme de 3% à 90 jours. Cette situation s'est accentuée au cours du premier semestre 2015, caractérisé par une stagnation des activités et une inertie des prises de décision qui est due à une alternance suivie d'une période d'intérim au niveau de la gouvernance.*

*A l'issue de multiples réflexions et diverses concertations, nous avons été en mesure de diagnostiquer trois problèmes majeurs auxquels l'institution était confrontée à savoir :*

- *La non maîtrise du risque crédit et la mauvaise gestion des impayés dont le résultat se traduit par une dégradation continue de la qualité du portefeuille de crédit,*
- *Un effectif du personnel pléthorique et peu productif,*
- *Des charges d'exploitation constamment en hausse en raison d'une carence dans le contrôle de gestion.*

*Comme le dit si bien Nelson Mandela dans sa citation : «La plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque chute». Ce contexte économique et financier particulièrement difficile appelait WAGES à réagir à un tournant décisif de son existence, qui, loin de nous apeurer, constitue la raison même de notre engagement.*

*Notre objectif est de renouer avec la rentabilité et de respecter toutes les normes prudentielles du secteur des systèmes financiers décentralisés. Pour cela, nous comptons sur le travail d'une équipe compétente et motivée pour accéder à la performance et atteindre ainsi la mission de WAGES dans la pérennité.*

*De ce fait, durant le second semestre de cette année 2015, nous avons amorcé le redressement de cette situation par d'importantes décisions en vue de corriger le mode d'organisation et de fonctionnement de l'institution pour plus d'efficacité et d'efficience opérationnelle.*

*Toutefois, L'évolution des différents agrégats de l'institution au terme de cette année 2015 nous donne du baume au cœur. Elle nous permet de regarder l'horizon avec confiance et d'affirmer avec optimisme et conviction que nous sommes sur la bonne voie et que WAGES est en train de remonter la pente avec le triomphe à sa portée.*

*WAGES se veut être une institution modèle au Togo tel que le décrit sa vision et cette heure a sonné.*

*Nous voudrions donc remercier tout le Personnel, tous les clients et tous les partenaires qui nous ont fait confiance et nous les rassurons que la victoire est certaine pour le bonheur de nous tous.*

<b>Tableau d'évolution des grands agrégats au 31/12/2015</b>				
<b>Eléments</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Variation (2014-2015)</b>
Résultat	- 163 234 391	- 610 261 708	- 306 237 886	-50%
Encours Epargne	9 829 240 260	8 976 821 403	7 337 331 296	-18%
Encours de crédit	16 181 475 280	13 676 389 799	9 070 732 646	-34%
Total Actif	17 982 116 585	15 088 754 495	11 547 869 617	-23%
Total des fonds propres	2 753 760 607	2 555 648 556	2 454 151 069	-4%
Total crédits sortis au cours de l'année	18 422 244 500	14 205 295 872	9 466 706 100	-33%
Nombre de prêts en cours	16 653	24 872	16 322	-34%
Nombre d'agences	19	19	19	0%

## NOS PESPECTIVES POUR 2016

Pour reprendre sa croissance et fournir des services de qualité aux communautés à la base et aux micros entrepreneurs, WAGES continuera ses grands chantiers dont les plus importants Sont:

1. L'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit
2. Le renforcement des capacités du personnel
3. La poursuite des travaux de l'interconnexion des agences de l'intérieur de WAGES
4. Le renforcement du système de contrôle interne et de la sécurité
5. Le développement de l'approche client
6. La mobilisation de l'épargne

# **PREMIERE PARTIE**

## **ACTIVITES DE L'INSTITUTION**

## I - PRESNTATION DE L'INSTITUTION

Sous forme de projet sur l'initiative de CARE International Togo avec pour objectif de départ, la satisfaction des besoins socio-économiques de 3 900 femmes à Lomé sur une période de trois ans renouvelable une fois, WAGES (Women and Associations for Gain both Economic and Social) a démarré ses activités en 1994.

En moins de trois ans, l'objectif de départ a été atteint et dépassé grâce à l'engagement du personnel. Eu égard aux résultats remarquables obtenus, le projet WAGES a été transformée en une IMF (Institution de Microfinance).

Elle est officiellement reconnue par le Ministère de l'Economie et des Finances sous la Convention n°002/MEF/SG/CAS-IMEC, le Ministère de la Planification en tant que ONG et le Ministère de l'intérieur en tant qu'association. En 2014, WAGES a obtenu son agrément sous le numéro 208/MEF/SG/CAS-IMEC et est enregistrée sous le numéro T/1/GFLM/2014/215A.

Sa vision est de : « Devenir une institution de Microfinance pérenne et modèle au Togo », et participer de manière active au développement socio - économique de la communauté de base.

WAGES intervient dans les zones urbaines, périurbaines et rurales du Togo de par ses agences et contribue surtout à l'amélioration des conditions de vie de la communauté de base.

Au 31 décembre 2015, WAGES dispose d'un siège social en plus de sept agences dans la capitale Lomé (Aguiarkomé, Akodéssewa, Baguida, Hédzranawoé, Adidogomé, Agoè, et Avédji) ; sept agences dans les villes de l'intérieur du pays (Agbodrafo, Tsévié, Sokodé, Atakpamé, Aného, Anié et Kpalimé). WAGES dispose aussi de cinq points de service, pour les crédits ruraux, à Sotouboua, à Kaboli, à Pagala-Gare, à Tchaoudjo et à Hahotoé.

Le capital social de WAGES est constitué essentiellement de fonds de dotation initialement obtenus de CARE sous forme de lignes de crédits non remboursables et du cumul des résultats enregistrés.

Les valeurs que véhicule WAGES sont : ***l'honnêteté, l'efficacité, l'équité, et l'efficience***, dans le but de mieux servir sa clientèle.

## **II - SERVICES OFFERTS**

### **2-1- Les services financiers :**

#### **2-1-1- Les services d'Epargne: WAGES dispose de cinq (05) produits d'épargne**

- Epargne de garantie (Epargne obligatoire)**

Elle est réservée aux membres sollicitant un crédit. Elle représente le 1/4 du crédit sollicité.

- Epargne HOLA (Healthy Opportunity for Life Assured)**

C'est le dépôt à vue. Le compte est ouvert à vue à la demande de toute personne, sur remplissage d'un formulaire de demande d'ouverture du compte épargne individuelle. C'est un compte de dépôt sur lequel l'on peut faire des retraits à tout moment.

- DAT (Dépôt à Terme)**

C'est une épargne faite par le client sur un compte bloqué suivant un contrat à durée déterminée d'une durée minimum de six mois (durée au cours de laquelle l'épargne ne peut être retirée sous peine de pénalité) avec un taux de rémunération compétitif.

- Epargne tontine**

C'est une collecte de proximité. Les Agents de collecte vont chez les clients, sur leurs lieux d'activité et font la collecte quotidienne suivant une mise du client fixée de commun accord à partir de 200 F CFA.

- Domiciliation Salaire**

C'est un compte qui permet à un salarié (employé, ouvrier, quel que soit son secteur d'activité) de bénéficier d'un virement périodique (par mois ou par quinzaine) de son salaire.

#### **2-1-2- Les services de Crédit: WAGES offre huit types de crédit**

- Le crédit ordinaire**

Ce crédit est octroyé aux associations ou groupes de solidarité et aux membres individuels. Le taux d'intérêt est de 1,5% dégressif le mois.

- Le crédit spécial**

C'est un crédit d'opportunité que WAGES offre à ses clients. Il est destiné aux associations et groupes de solidarité, ayant respecté les échéances des remboursements, pour des activités ponctuelles. Il est d'une courte durée (3 à 5 mois).

- **Le crédit à épargne déductible**

C'est un crédit sans épargne préalable pour lequel le bénéficiaire s'engage à déposer un fonds de garantie correspondant à 20% du montant du crédit sollicité.

- **Le crédit direct**

Ce produit est plus développé dans les zones périurbaines et rurales réputées pour leur misère sociale. Il est destiné aux plus démunis regroupés au sein des groupes de solidarité et épargne préalable.

- **Le crédit tontine**

C'est un crédit de court terme (de 3 à 12 mois) associé à l'épargne tontine afin de faciliter aux clients, quel que soit leur niveau d'activité, l'ouverture d'un compte épargne et l'accès au crédit pour le développement de leurs activités.

- **Le Crédit Rural**

C'est un crédit destiné au monde rural organisé en groupements ou non et entreprises agricoles.

- **Le Crédit Domiciliation Salaire**

C'est un crédit lié au compte de domiciliation salaire qui permet aux salariés ayant domicilié leur salaire de pouvoir solliciter un prêt.

- **Le Crédit aux IMF**

C'est un crédit destiné aux institutions de Microfinance, bien installées et reconnues et ayant des potentialités de développement.

- **Le transfert d'argent**

En partenariat avec **ECOBANK TOGO**, WAGES offre aussi un service de transfert d'argent (**Western Union**) permettant à ses clients d'envoyer et de recevoir de l'argent de par le monde.

En partenariat avec la **Banque Atlantique**, WAGES est sous-agent pour servir les produits de transfert **Money Gram et Ria**. Le produit de transfert et de paiement de facture **WARI** sera lancé dès janvier 2016.

## **2-2- Les services non financiers :**

**La formation:** dans le domaine économique et social

Les modules développés sont :

- La gestion de l'épargne / crédit
- La gestion financière

- Le marketing
- La tenue des documents comptables
- L’alphabétisation fonctionnelle
- La sensibilisation sur le SIDA et le paludisme
- Les techniques de transformation et de production
- La gestion des exploitations agricoles
- Etc.

**L'appui institutionnel:** cet appui concerne essentiellement le renforcement de bases juridiques des groupes, groupements et associations.

Les textes juridiques mis à la disposition des groupes de solidarité et des associations leur permettent d'asseoir une base juridique saine. Afin de faciliter la rédaction de ces textes dans les groupes, il leur est proposé des projets de statuts et de règlement intérieur qu'ils adaptent aux réalités de leurs groupes respectifs.

### **III- ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE**

#### **3-1- ANALYSE DES SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION**

L'année 2016 fut une année particulière pour WAGES. Elle fut marquée par plusieurs éléments qui ont impacté la situation financière et la rentabilité de l'institution. La réalisation d'une analyse financière à la fin de cet exercice comptable permettra de connaître la performance et la rentabilité dudit exercice et ainsi de prendre des décisions de gestion pour l'exercice à venir afin d'améliorer les performances de l'institution.

Ainsi, afin d'opérer une bonne analyse financière, le reclassement des comptes par catégories est une étape importante. Pour cette année 2015, le reclassement ci-après est réalisé :

**Tableau n° 1 : Données d'exploitation**

	RUBRIQUES	2013	2014	2015
1	Produits des Capitaux prêtés	2 617 756 234	2 060 400 168	1 541 668 639
2	Coûts des Capitaux Empruntés	544 059 757	312 248 906	204 339 804
3	<b>MARGE FINANCIERE (1-2)</b>	<b>2 073 696 477</b>	<b>1 748 151 262</b>	<b>1 337 328 835</b>
4	Autres Commissions Reçus	361 193 533	350 224 150	383 379 313
5	Autres Commissions Versées	11 142 368	23 413 488	44 411 469
6	<b>MARGE SUR COMMISSIONS (4-5)</b>	<b>350 051 165</b>	<b>326 810 662</b>	<b>338 967 844</b>
7	+ Autres Produits (Hors Subv & Quotes Parts)	1 536 611	4 607 671	113 630 185
8	<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>2 425 284 253</b>	<b>2 079 569 595</b>	<b>1 789 926 864</b>
9	- Frais de Personnel	992 091 801	1 176 175 919	968 866 414
10	- Autres Frais d'Exploitation	673 422 994	780 991 418	468 213 700
11	- Dotations	301 630 027	354 098 507	509 182 871
12	<b>TOTAL FRAIS GENERAUX</b>	<b>1 967 144 822</b>	<b>2 311 265 844</b>	<b>1 946 262 985</b>
13	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>458 139 431</b>	<b>- 231 696 249</b>	<b>- 156 336 121</b>
14	<b>Résultat d'Exploitation Avant Impôt (13)</b>	<b>458 139 431</b>	<b>- 231 696 249</b>	<b>- 156 336 121</b>
15	Produits Exceptionnels (Hors Quotes Parts)	450 034	11 185 927	36 235 522
16	Charges Exceptionnelles	36 095 815	74 885 466	8 270 731
17	<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL (15-16)</b>	<b>- 35 645 781</b>	<b>- 63 699 539</b>	<b>27 964 791</b>
18	Impôt	-	-	-
19	Reprise Provisions	519 662 428	1 041 373 632	1 676 665 618
20	Prov. /Pertes sur crédits en souffrances	1 170 617 546	1 464 864 923	1 872 367 516
21	<b>RESULTAT NET HORS SUBVENTIONS ET QUOTES PARTS</b>	<b>- 228 461 468</b>	<b>- 718 887 079</b>	<b>- 324 073 228</b>
22	Subventions reçues	4 544 098	76 257 043	3 216 109
23	Quotes Parts	60 682 979	32 368 328	14 619 233
24	<b>RESULTAT NET AVEC SUBVENTIONS ET QUOTES PARTS</b>	<b>- 163 234 391</b>	<b>- 610 261 708</b>	<b>- 306 237 886</b>

Un rapprochement des soldes intermédiaires de gestion de l'exercice 2015 par rapport à ceux

des années 2013 et 2014, permettra de mieux étudier ces différents agrégats afin d'aboutir à une excellente analyse.

L'élément essentiel et capital à considérer en prélude de cette analyse est une baisse de 25,18% enregistrée sur les produits des capitaux prêtés qui sont passés de 2,060 milliards à 1,541 milliards de l'exercice 2014 à 2015. De 2013 à 2015, ces produits ont connu une baisse totale de 41,14% soit un montant en valeur absolue de 1,076 Milliards avec une baisse de 519,646 Millions pour 2015 et 557,356 Millions pour 2014. Cette baisse draconienne s'explique par les facteurs suivants :

- La diminution de l'encours de crédit qui est passé de 16 181 475 280 FCFA en 2013 à 13 676 389 799 FCFA en 2014 pour 9 070 732 646 FCFA en 2015. Cette diminution de l'encours s'explique en premier lieu par une diminution volontaire en vue de respecter la norme de capitalisation. En second lieu par la non reprise des activités de sortie de crédit durant le premier semestre 2015 qui a été jalonné par certains problème de gouvernance lié à la démission d'office de l'ex DG janvier 2015 et à son remplacement qui n'est intervenu qu'en juin.
- Les crédits passés en perte d'un encours total de 895,167 millions de francs CFA
- La détérioration de la qualité du portefeuille se manifestant par l'évolution du portefeuille à risque et des impayés qui ne favorisent pas la rotation de l'encours pour sa croissance
- Les détournements de certains agents de terrain qui ont participé à la détérioration du portefeuille à risque.
- Les efforts d'amélioration de la qualité du portefeuille en une étude plus approfondi des dossiers de crédit avant leur validation par le comité de crédit.
- La part significative produits de crédit des projets dans l'encours de crédit de WAGES dont les taux d'intérêt sont inférieurs au taux usuel de WAGES.

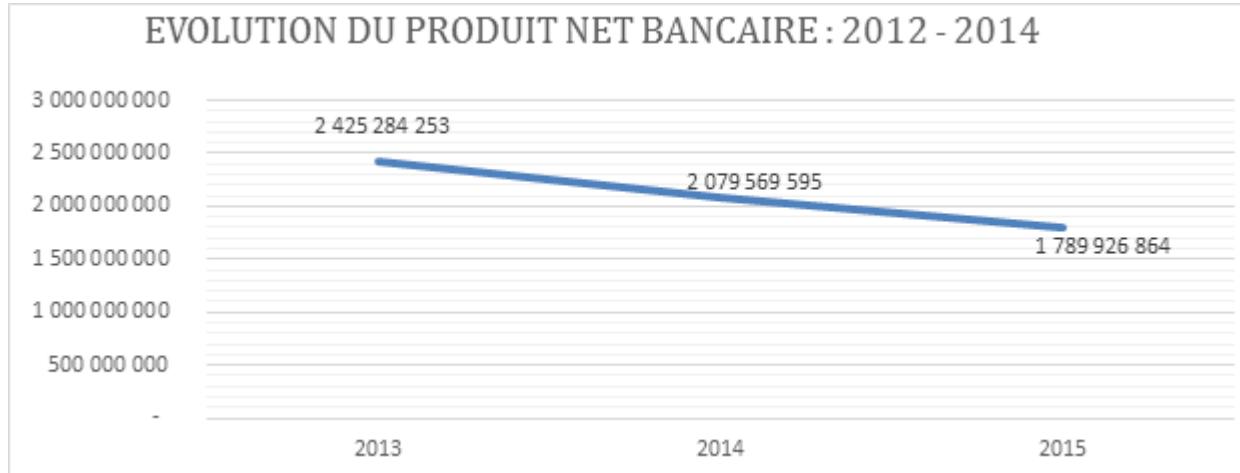
De même, entre 2014 et 2015, les coûts des capitaux empruntés ont connu une baisse de 107 909 102 soit 34,56% en passant de 312 248 906 FCFA en 2014 à 204 339 804 FCFA en 2015. Cela est dû à la diminution de l'encours des emprunts. Cet encours est à la baisse à cause de deux éléments :

- Le choix de WAGES de ne plus avoir essentiellement recours aux emprunts mais aussi à l'épargne à travers une stratégie de mobilisation de l'épargne
- La non confiance de certains partenaires à soutenir WAGES dans ces moments de difficultés à cause de sa situation financière non reluisante.

Il paraît évident que la baisse des produits des capitaux prêtés et le cout des capitaux emprun-

té implique directement une baisse du produit net bancaire. Il a ainsi diminué de 345 714 658 entre 2013 et 2014 et de 280 646 806 entre 2014 et 2015.

### Graphique N° 1 :



Afin de déterminer la rentabilité de l'institution, l'évolution du Produit Net Bancaire seul ne suffit pas, il faut également apprécier l'évolution des frais généraux qui impacte les PNB pour la détermination du résultat d'exploitation.

Contrairement à l'exercice précédent où une évolution des frais généraux de 17,49% a été constatée entre l'exercice 2013 à 2014, nous enregistrons une baisse de 17,27% de 2014 à 2015 soit une diminution en valeur absolu de 399,123 millions de francs CFA. Cela s'explique en général par la mise en application de la politique de réduction des charges mise en place compte tenu de l'évolution sans cesse croissante des charges d'exploitation, face à la diminution des produits comme nous l'avons constaté précédemment. Ainsi, les résultats suivants sont constatés :

- Une baisse des frais de personnel de 17,63%, qui sont passé de 1,176 milliards en 2014 à 968,866 millions en 2015 soit une diminution de 208 millions en valeur absolu. Cette importante diminution a pu être obtenue grâce aux actions réalisé par la direction générale.
- Une baisse des charges d'exploitation de 40,06%, qui sont passé de 780,991 millions en 2014 à 468,213 millions en 2015. Cette baisse importante de presque la moitié a pu être réalisée par plusieurs actions comme, la gestion de l'électricité, la coupure des lignes téléphonique extérieures au Siège, Le plafonnement du montant des frais de réparation moto, la réduction à la baisse des montant des prestations de services périodique, etc. Cela démontre les efforts de maitrise des charges de l'institution initié par la direction générale qui a porté des fruits.

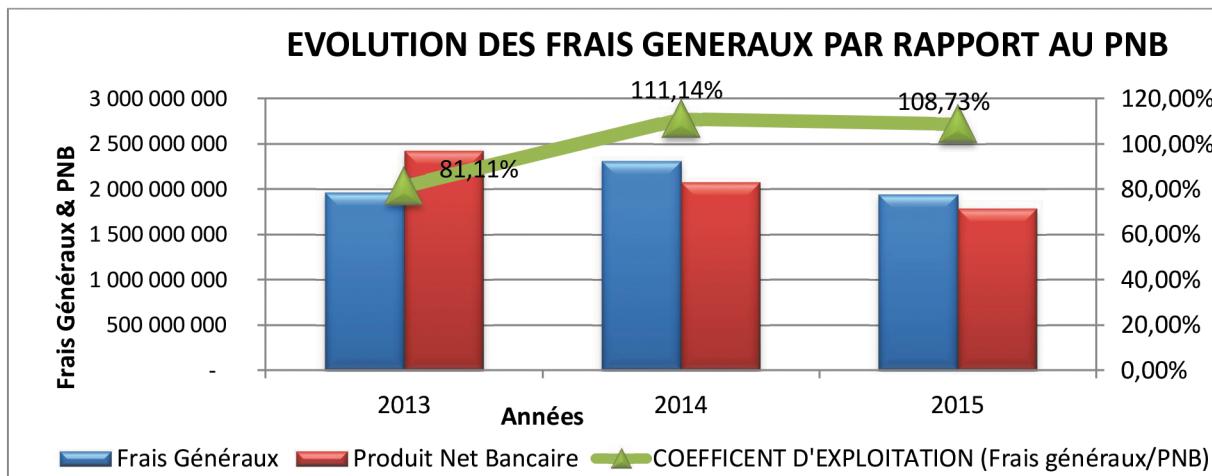
**Tableau N° 2 : Calcul du coefficient d'exploitation**

RUBRIQUES	2013	2014	2015
Frais Généraux	1 967 144 822	2 311 265 844	1 946 262 985
Produit Net Bancaire	2 425 284 253	2 079 569 595	1 789 926 864
<b>COEFFICIENT D'EXPLOITATION (Frais généraux/PNB)</b>	<b>81,11%</b>	<b>111,14%</b>	<b>108,73%</b>
Résultat Net	- 163 234 391	- 610 261 708	- 306 237 886
Résultat Net / PNB	-6,73%	-29,35%	-17,11%

Afin de pousser l'analyse et mesurer cette diminution des charges constaté sur cet exercice, le coefficient d'exploitation constitue un bon élément car il est le rapport des frais généraux (ou charges d'exploitation, soit les salaires, loyers, autres services...) sur le PNB. Il permet de mesurer le poids de ces charges dans la richesse créée par le SFD. Plus ce ratio est élevé, plus la richesse est perdue dans des dépenses de fonctionnement.

Les graphiques ci-dessous illustrent l'évolution des frais généraux, du Produit Net Bancaire, du coefficient d'exploitation ainsi que celle des résultats de WAGES.

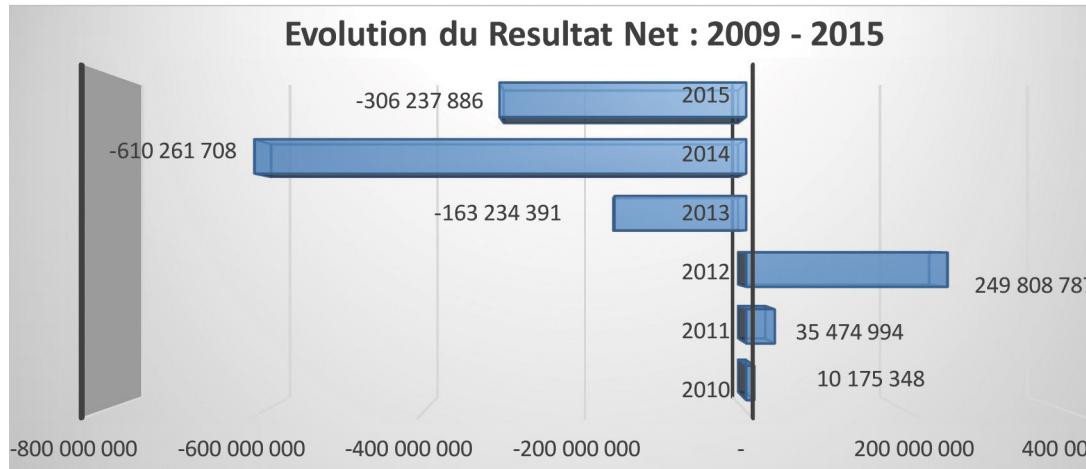
**Graphique N° 2 :**



Le coefficient d'exploitation a connu une diminution de l'exercice 2014 à 2015. Cela s'explique comme souligné par les actions de diminution de charges réalisées. Néanmoins, ce ratio demeure toujours supérieur à 100%. Malgré cette amélioration les efforts doivent être encore mise en œuvre pour l'augmentation des produits et la diminution des charges d'exploitation.

Cette situation (supériorité des frais généraux sur le PNB), en plus de la dégradation de la qualité du portefeuille, augmentant les provisions mauvaise créances implique le résultat déficitaire considérable d'un montant de 306 237 886 FCFA.

### Graphique N° 3 :



### 3-2- SITUATION PATRIMONIALE

Pour une analyse plus complète de l'évolution de WAGES, un examen des grandes masses de la situation patrimoniale sur les trois dernières années est fondamental.

Reflétant l'image complète de la structure financière de WAGES, le bilan condensé sur les exercices 2013 à 2015, nous permettra de voir l'évolution des grandes masses.

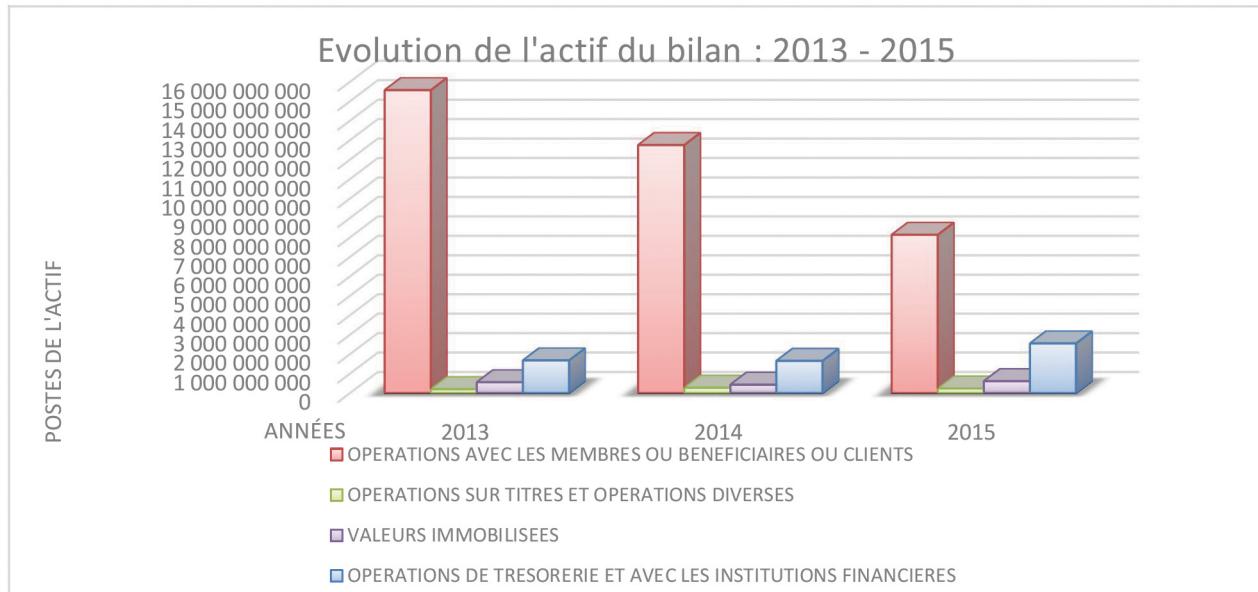
**Tableau n°3 : Bilan condensé**

ACTIF	2013	2014	2015
OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	1 673 075 915	1 651 134 194	2 545 741 076
OPERATIONS AVEC LES MEMBRES OU BENEFICIAIRES OU CLIENTS	15 565 217 971	12 744 884 584	8 121 947 315
OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	194 432 054	267 677 895	236 198 073
VALEURS IMMOBILISEES	549 390 645	425 057 822	643 983 153
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>17 982 116 585</b>	<b>15 088 754 495</b>	<b>11 547 869 617</b>
PASSIF	2013	2014	2015
OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	5 251 014 925	2 345 558 730	1 289 905 605
OPERATIONS AVEC LES MEMBRES OU BENEFICIAIRES OU CLIENTS	9 829 240 260	10 003 806 738	7 497 161 866
OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	148 100 793	183 740 471	306 651 077
PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES	2 753 760 607	2 555 648 556	2 454 151 069
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>17 982 116 585</b>	<b>15 088 754 495</b>	<b>11 547 869 617</b>

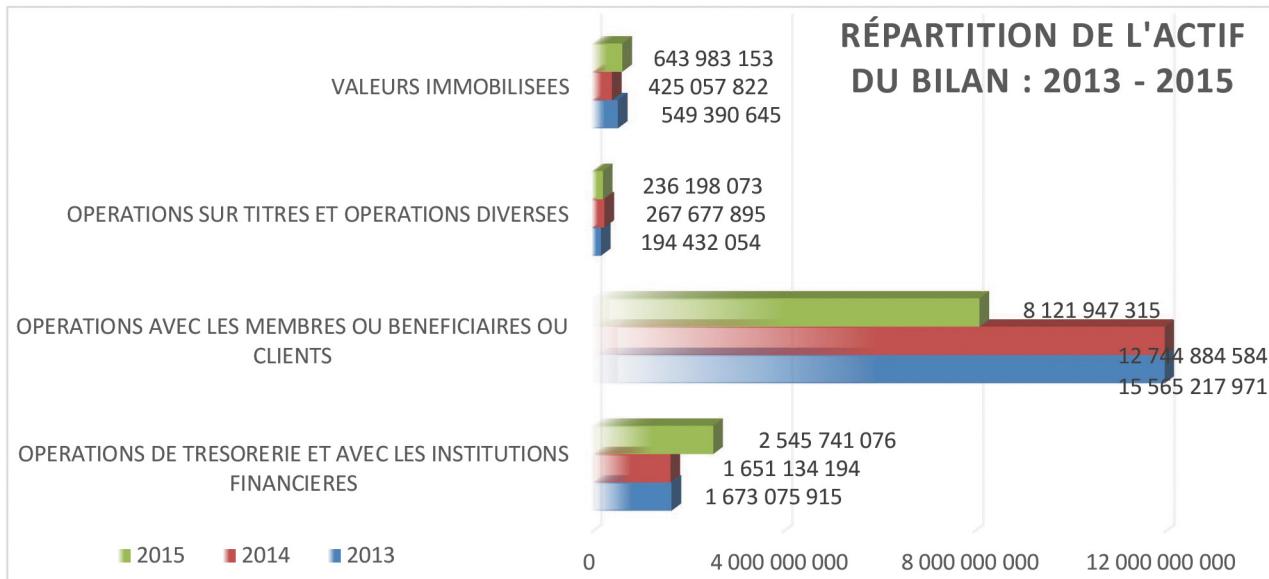
## Analyse des éléments d'Actif

De l'analyse du bilan condensé ci-dessus, nous enregistrons pour l'exercice 2015 une baisse importante du patrimoine de WAGES de 23,47%. Les deux graphiques suivant vous présentent l'évolution des agrégats de l'actif du bilan de WAGES au cours des trois derniers exercices, en fonction des années puis en fonction des grands postes de l'actif.

**Graphique 4 :**



**Graphique 5 :**



Une analyse succincte de l'actif du bilan et des deux graphiques précédents nous amène aux constats suivants :

La première remarque est la baisse importante de l'actif du bilan par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution s'explique par une réduction des activités dans le but de faire face à l'augmentation des impayés de à travers l'assainissement du portefeuille.

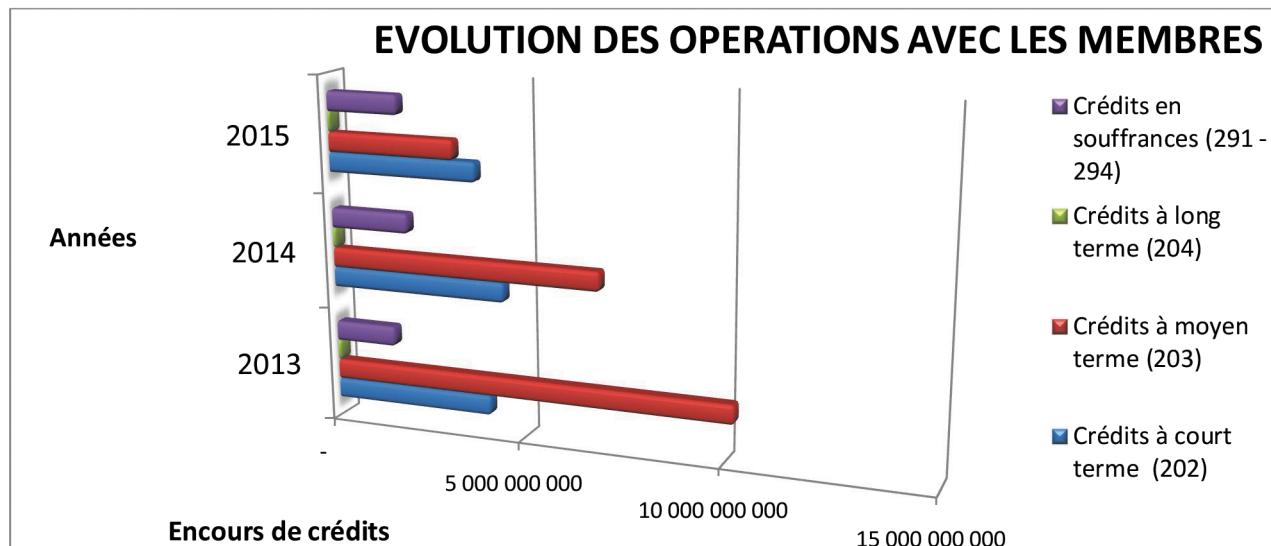
Aussi, selon le **graphique n° 5**, présentant une analyse de la structure de l'actif sur les exercices 2013 à 2015, nous remarquons que seul l'encours de crédit a connu une diminution importante. Les autres postes à l'exception des opérations sur titres et opération diverses qui a connu une légère diminution ont, eux par contre connu une augmentation.

Dans le but de conforter les remarques ci-dessus, il convient d'apprécier l'évolution de chaque poste de l'actif.

#### Les opérations avec les membres bénéficiaires et clients :

- Constituant 70,33% du total actif, Cette masse de l'actif est la plus importante et constitue le moteur de production. De 2014 à 2015, les « **opérations avec les membres bénéficiaires et clients** » ont connu une baisse de 36,27% soit 4,622 milliards. Cette baisse est due à la décision de réduction de l'actif de WAGES dans le but d'améliorer la qualité du portefeuille qui est en dégradation et de respecter les ratios prudentiels surtout de la norme de capitalisation et de la norme de liquidité suivant l'injonction de la commission bancaire.

#### **Graphique N°6 :**



L'évolution de ce poste sur les trois dernières années, comme l'illustre le graphique, démontre

la diminution de la qualité de l'encours de crédit comme souligné plus haut.

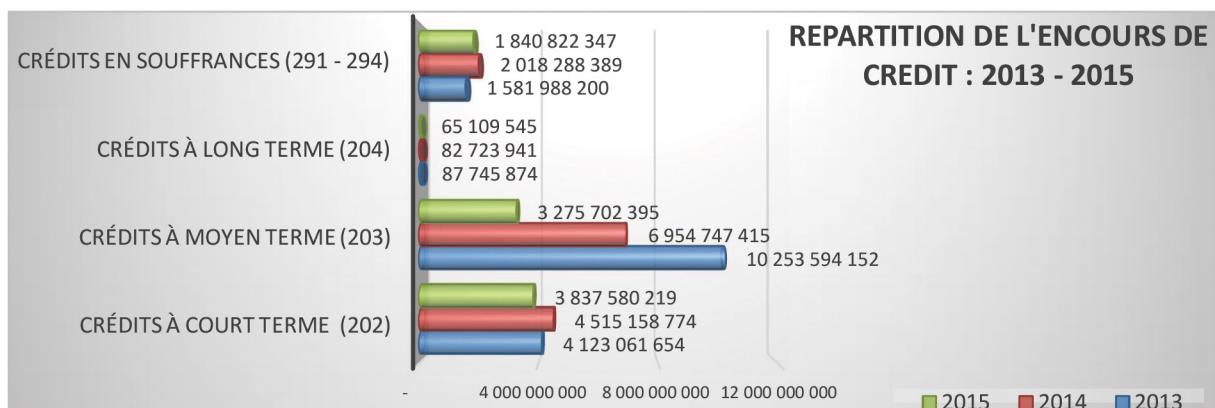
Ainsi, en 2014, ce poste se compose de, crédits à Court Terme (47,25%), de crédits à Moyen Terme (40,33%), de Crédit à Long Terme au personnel de WAGES (0,80%), des crédits en souffrance (10,30%) et des créances rattachées (1,32%).

Nous constatons que la part des créances en souffrance est importante. Cela s'explique par une dégradation du portefeuille à risque à 90 jours qui est passé de 14,6% au 31/12/2014 à 20,34% au 31/12/15. Les efforts ont été mis en œuvre afin que cette dégradation soit maîtrisée à travers plusieurs actions à partir de juillet 2015 à savoir :

- Le renforcement du comité de crédit par l'ajout de la Direction Finances Comptabilité.
- La séparation du portefeuille en deux parties les crédits en souffrance et les crédits sains pour un meilleur suivi des deux portefeuilles.
- L'audit systématique des crédits entrant dans un retard de plus de 60 jours par la Direction Audit et Contrôle Interne
- Etc.

La maîtrise de la dégradation est constatée car malgré le taux de PAR à 90J qui a augmenté, le montant à quant à lui connut une baisse malgré une très infime de 8,06% soit en valeur absolue un montant de 160 746 586 FCFA.

#### Graphique N° 7 :



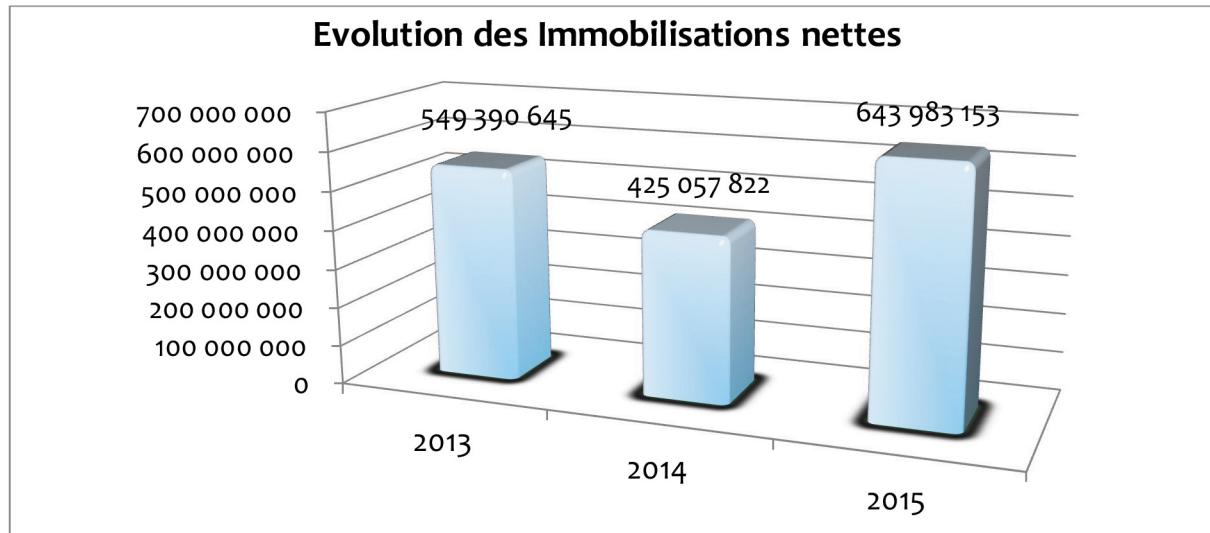
En dehors du poste phare ci-dessus analysé, des commentaires portent sur les postes suivants de la surface financière de l'actif :

#### Les Immobilisations :

Au cours de l'exercice 2015, les investissements ont connu une augmentation en passant de

425,057 millions à 643,983 millions. Cette augmentation s'explique par la mise en place du nouveau système d'interconnexion de WAGES pour les agences de la région maritime afin de pouvoir mieux servir la clientèle et l'achat du terrain et de l'immeuble abritant l'agence d'Akodesséwa.

**Graphique N° 8 :**



**Les Opérations de trésorerie et avec les Institutions financières :**

Se chiffrant à un total de 2,545 millions de francs CFA, ce poste a connu une évolution compte tenu des efforts mis en place pour le respect de la norme de liquidité et est composé essentiellement de quatre rubriques à savoir :

- Les valeurs en caisse : 174 570 579 FCFA soit 6,86% du total du poste ;
- Les Comptes ordinaires chez les institutions financières : 1 529 567 192 FCFA soit 60,08% du total ;
- Les dépôts de garantie et dépôts à terme chez les institutions financières : 789 160 507 FCFA soit 31,00% du total ;
- Les prêts aux institutions financières : 52 442 798 FCFA soit 2,06% du total.

**Les Opérations Diverses :**

Ce poste a connu une baisse de 11,76% par rapport à l'année 2014 en passant de 267,677 millions à 236,198 millions comme l'illustre le graphique ci-dessous.

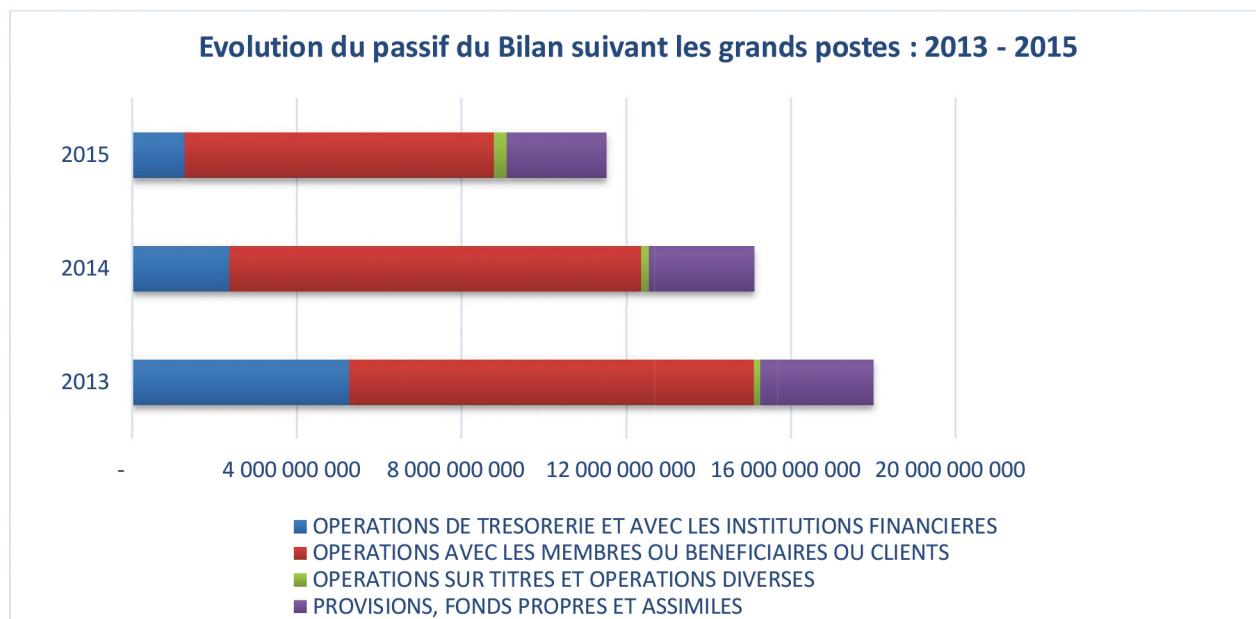
**Graphique N°9**



### Analyse des éléments du Passif

Comme pour les postes de l'actif, les postes du Passif sont reclassés en quatre grandes masses pour faciliter l'analyse.

### Graphique N°10



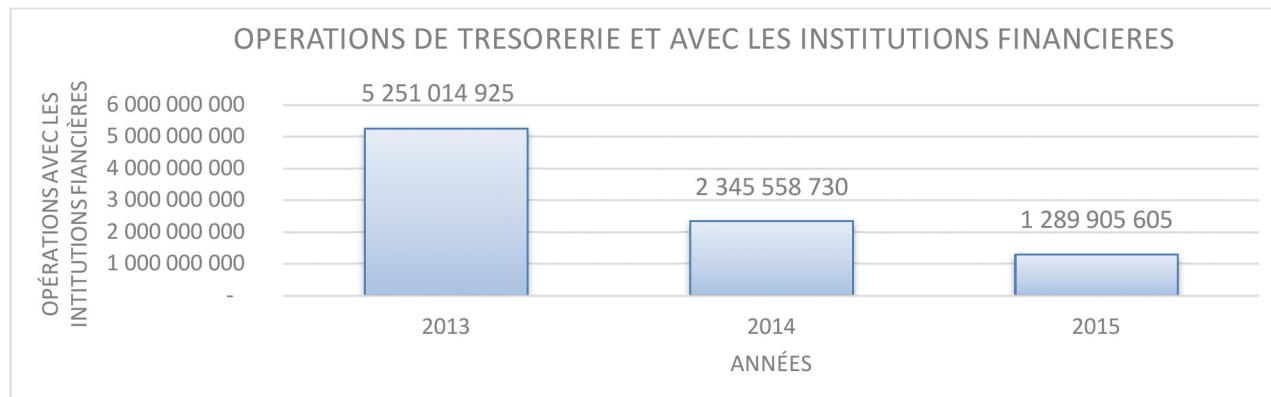
### Les Opérations avec les institutions financières :

Etant un poste du passif et comme le dit son nom, ce poste est composé des dettes de WAGES envers les autres institutions financières que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du pays.

Sa structure est la suivante : 2,23% de dépôts des instructions financières, 95,82% d'emprunts auprès des institutions financières, 0,08% de ressources affectées, 0,33% de dettes rattachées et 1,54% des comptes ordinaires des institutions financières. Les 2,23% des dépôts des institutions financières sont les dépôts de caution d'autres SFD qui ont obtenu des prêts auprès de WAGES.

Ce poste a enregistré globalement pour 2015, une baisse de 45,01% s'expliquant par la diminution de l'encours des emprunts 2,345 millions de 2014 à 1,235 millions en 2015. Cette baisse s'explique par la décision de diminution de l'encours dans le but de respecter la norme de capitalisation et le non décaissement de certains emprunts à cause du niveau élevé du portefeuille à risque de l'institution.

### Graphique N°11



### Les opérations avec les membres ou bénéficiaires ou clients

Représentant 65,13% du passif, et se chiffrant à un montant total de 7 497 161 866 FCFA, ce poste est la plus importante ressource, autre que les fonds propres sur lequel WAGES finance son activité. Il a connu au cours de 2015 une baisse de 25,06% et se décompose en quatre grands éléments :

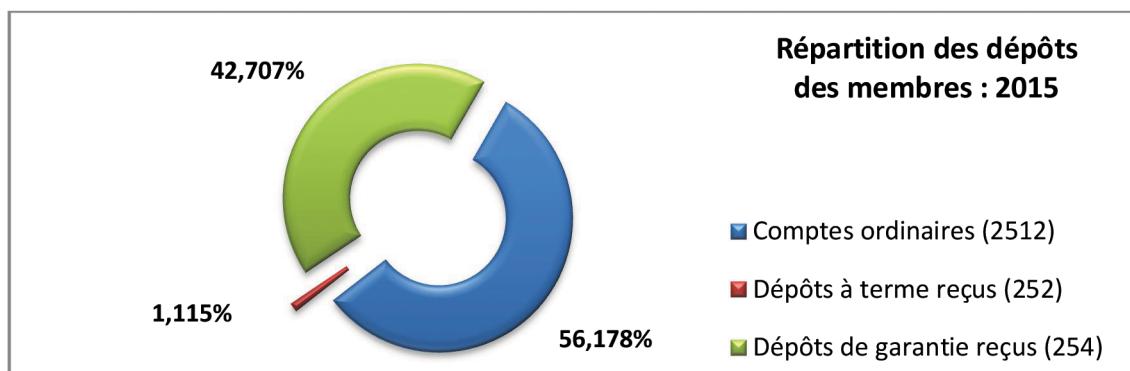
- **Les Comptes ordinaires** : Composés des épargnes volontaires des clients (Epargnes libres), les comptes ordinaires se décomposent comme suit au 31 décembre 2015 :
  - Comptes ordinaires des Membres Associations : **214 973 454 soit 5,21%**
  - Comptes ordinaires des membres EPI : **3 600 460 675 FCFA soit 87,34%**
  - Comptes ordinaires des membres TONTINE : **213 079 599 FCFA soit 5,17%**
  - Comptes ordinaires des membres : Zone Rurale : **40 561 559 FCFA soit 0,98%**
  - Comptes ordinaires des membres PSAEG : **49 418 859 FCFA soit 1,20%**
  - Comptes ordinaires des membres : Domiciliation salaire : **3 747 352 FCFA soit 0,09%**
  
- **Les Dépôts à terme reçus** : Etant un produit mis en place au cours de l'exercice 2010, les dépôts à terme n'ont pas connu d'évolution conséquente et se chiffrent à 81 800 000 FCFA.

- **Les Dépôts de garantie reçus** : Constitués des cautions des clients dans le but de bénéficier des produits de crédit de WAGES, et représentant le quart (1/4) du montant du crédit demandé, les dépôts de garanties représentant 42,71% de ce poste, ont connu une baisse de 19,94% de 2014 à 2015. Cette baisse s'explique par la diminution de l'encours de crédit au cours de l'exercice 2015.

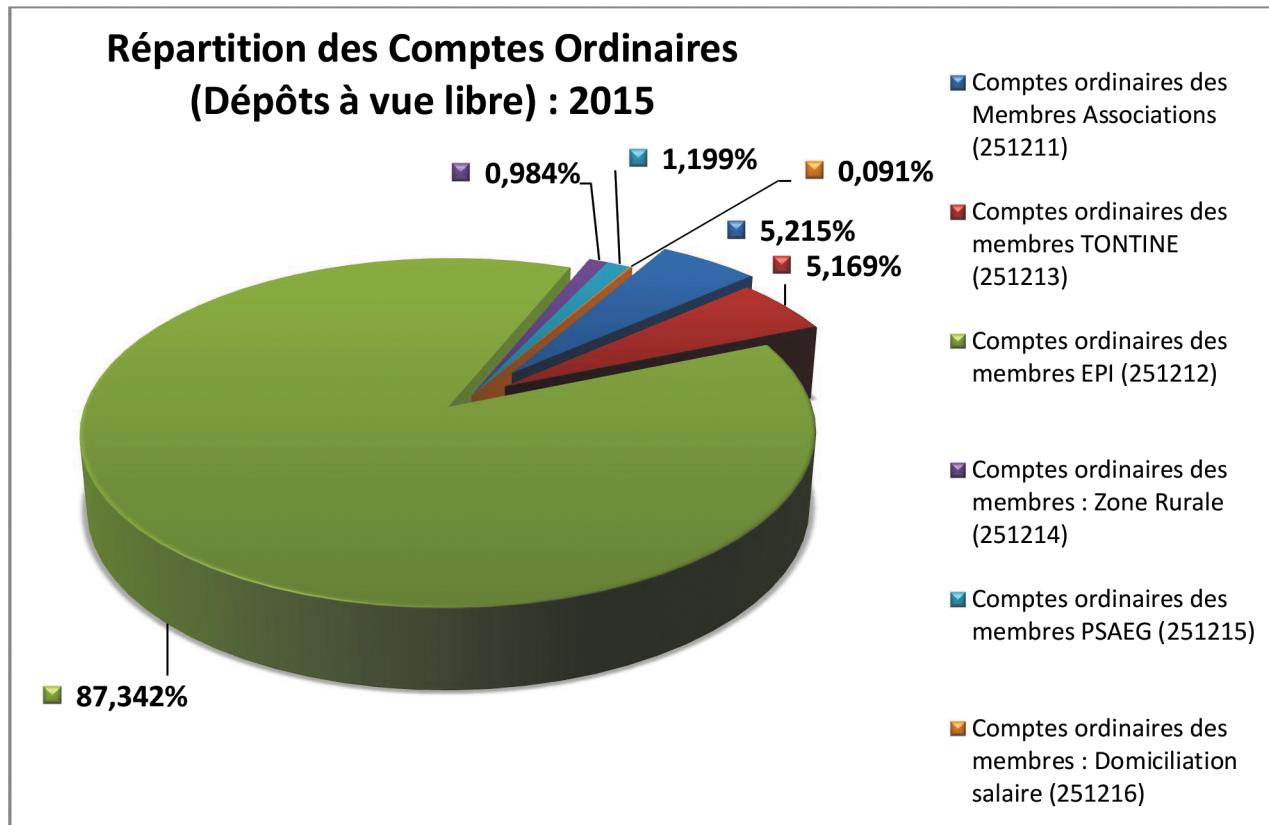
- **Les Emprunts** : Constitués des fonds mis à la disposition de WAGES par l'état Togolais dans le cadre du Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) pour l'octroi de crédit aux populations les plus pauvres, il représente 2,17% de ce poste pour un montant de 159 349 990 FCFA au 31 décembre 2015.

Les deux graphiques suivants illustrent parfaitement les commentaires réalisés ci-dessus.

**Graphique N°12**

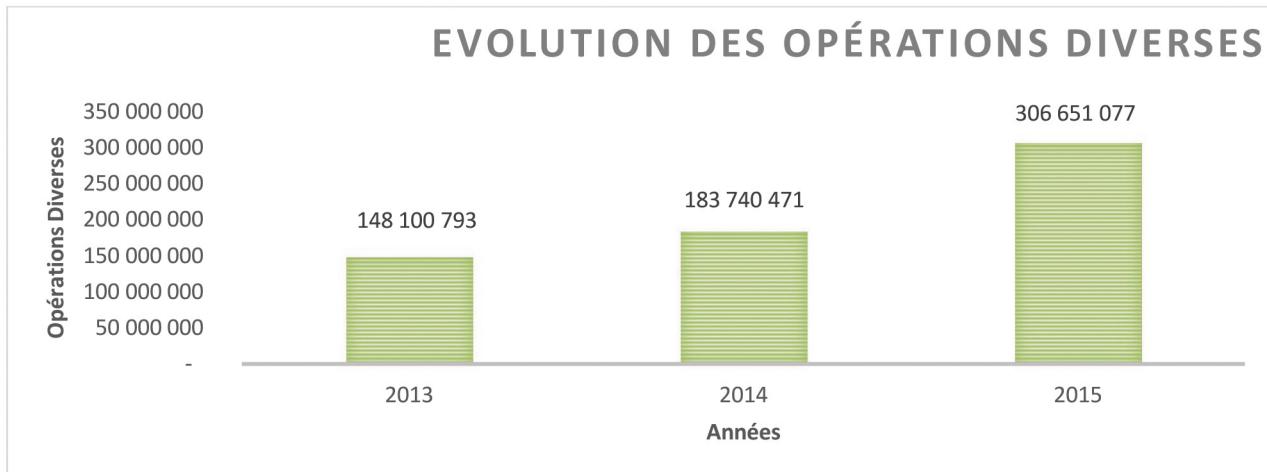


**Graphique N°13**



Le poste « **Opérations Diverses** » qui est constitué par les mouvements des créateurs divers et des sous postes de régularisation du passif, a, au cours de l'exercice 2015, connu une hausse de 66,89% en passant de 183,740 millions en 2011 à 306,651 millions de francs CFA.

**Graphique N°14**



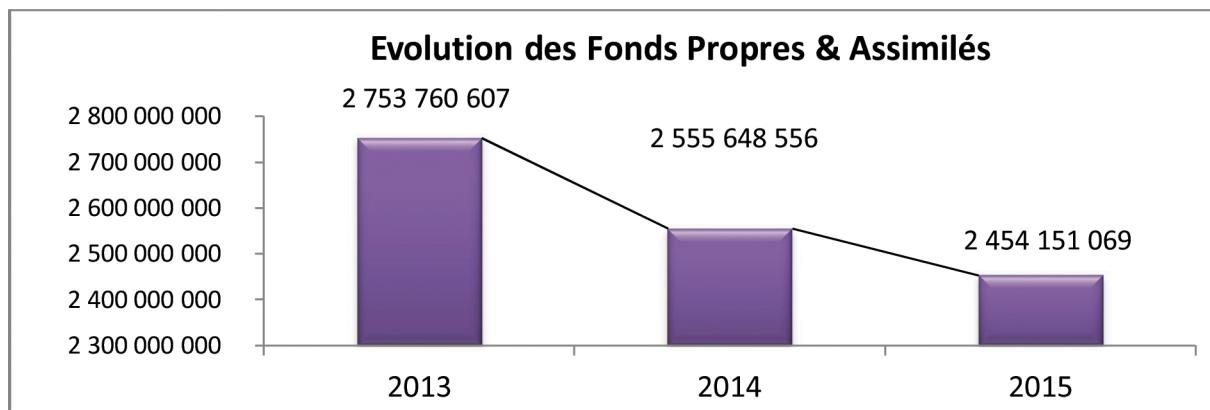
#### **Provisions fonds propres et assimilés :**

Constituant la ressource de base de toute institution, le poste « **Provisions fonds propres et assimilés** » a connu une diminution de 3,97% au cours de l'exercice 2015 et se décompose comme suit :

- **Les Subventions d'investissement** : d'un montant de 162,664 millions contre 135,909 millions l'exercice précédent ce poste a connu une hausse de 19,69% s'expliquant essentiellement par la prise en compte des subventions sur la finalisation de la nouvelle interconnexion des agences de la région maritime.
- **Les fonds affectés** : d'un montant total de 157,913 millions, il est composé des fonds de garanties des partenaires (Etat Togolais et INADES Formations) en couverture des risques (**risques de non-paiement**) sur les crédits octroyés dans le cadre des projets pilotés de commun accord avec lesdits partenaires.
- **Les fonds de crédit** : Composé de fonds mis à la disposition de WAGES par l'Etat et des institutions comme le PRADEB, le FAIEJ, dans le cadre de projets et dans le but d'octroyer des crédits à des populations cible bien spécifique selon les termes des projets. Les fonds de crédits se chiffrent à 309 436 885 FCFA au 31 décembre 2015.
- **Les Provisions pour Risques et Charges** : il est essentiellement constitué des provisions licenciement et décès des membres du personnel de WAGES, mais aussi des autres provisions pour litiges. Il se chiffre au 31 décembre 2015 à un montant total de 307 184 550 FCFA.

- **Les Réserves** : il est composé des réserves obligatoires de 15% du résultat que WAGES dote chaque année. Il s'élève à 1 253 018 265 FCFA au 31 décembre 2015.
- **Les Ecart de réévaluation des immobilisations** : il est composé du montant supplémentaire suite à l'évaluation de l'immeuble abritant l'agence d'Akodessewa acquis pour une valeur de 70 millions de francs CFA et réévalué à 96,427 millions de francs CFA. Il s'élève à 26 427 472 FCFA au 31 décembre 2015.
- **Les Fonds de Dotation** : Il est composé principalement de ligne de crédit non remboursable de CARE international et se chiffre donc au 31 décembre 2015, à 132 116 518 FCFA.
- **Le Report à Nouveau** : Composé de la dotation de 85% du résultat de chaque exercice (Résultat après dotation de 15% de la réserve obligatoire), il se chiffre à 242 850 742 FCFA au 31 décembre 2015. Il a connu une forte diminution à causes des résultats déficitaires des deux exercices précédents.
- **Le résultat de l'exercice** : Par rapport à l'exercice précédent où WAGES a connu une perte très importante, d'un montant de 610 261 708 FCFA. Pour l'exercice 2015, les pertes ont été réduites avec les différentes mesures prises pour la maîtrise des charges et la diminution du portefeuille à risque surtout après la nomination du Directeur Général en juin 2015. Ainsi les résultats excédentaires que WAGES a commencé à enregistré à partir de septembre 2015 ont permis de réduire le déficit à 306 237 886 FCFA.

**Graphique N°15**



### 3-3 GESTION BUDGETAIRE EN 2015

Etat prévisionnel et limitatif des recettes et dépenses d'une période donnée, le budget de WAGES se subdivise en trois grandes parties à savoir : les investissements, les charges et les produits. Il convient en dernier lieu à la fin de l'exercice de faire le suivi définitif du budget afin de dégager les différents points de dépassements et de sous activités par rapport aux prévisions.

Une analyse plus approfondie de la réalisation du budget, à travers les postes budgétaires nous permettra de faire le bilan des réalisations budgétaires au cours de cet exercice 2015.

#### 3-3-1- INVESTISSEMENTS

N° de Compte	Intitulés	BUDGET 2015	REALISATION AU 31 DECEMBRE 2015	% REALISATION
42	Dépôts et cautionnements		1 609 568	
44	Immobilisation d'Exploitation	1 091 332 023	53 433 392	4,90%
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>		<b>1 091 332 023</b>	<b>55 042 960</b>	<b>5,04%</b>

#### 3-3-2- FONCTIONNEMENTS

N° de Compte	Intitulés	BUDGET 2015	REALISATION AU 31 DECEMBRE 2015	% REALISATION
60	Charges d'exploitation financière	334 832 736	248 751 273	74,29%
61	Achats et variations de stocks	414 476 660	174 981 975	42,22%
62	Autres charges externes et charges diverses d'exploitation	750 283 926	288 302 854	38,43%
63	Impôts, taxes et versements assimilés	2 819 000	4 928 871	174,84%
64	Charges de personnel	1 326 098 426	968 866 414	73,06%
66	Dotation amort. & prov	923 032 760	2 381 550 387	258,01%
67	Charges exceptionnelles et pertes sur exercices antérieurs	5 000 000	8 270 731	165,41%
<b>TOTAL CHARGES</b>		<b>3 756 543 509</b>	<b>4 075 652 505</b>	<b>108,49%</b>

#### 3-3-3- . RECETTES

N° de Compte	Intitulés	BUDGET 2015	REALISATION AU 31 DECEMBRE 2015	% REALISATION
70	Produits d'exploitation financière	2 989 290 754	1 925 047 952	64,40%
72	Produits divers d'exploitation	14 945 000	113 630 185	760,32%
74	Subventions d'exploitation	28 233 450	3 216 109	11,39%
76	Reprises d'amortissements, de provisions et récupérations sur créances irrécouvrables	864 649 236	1 676 665 618	193,91%
77	Produits exceptionnels et profits sur exercices antérieurs	53 400 000	50 854 755	95,23%
<b>TOTAL RECETTES</b>		<b>3 950 518 440</b>	<b>3 769 414 619</b>	<b>95,42%</b>

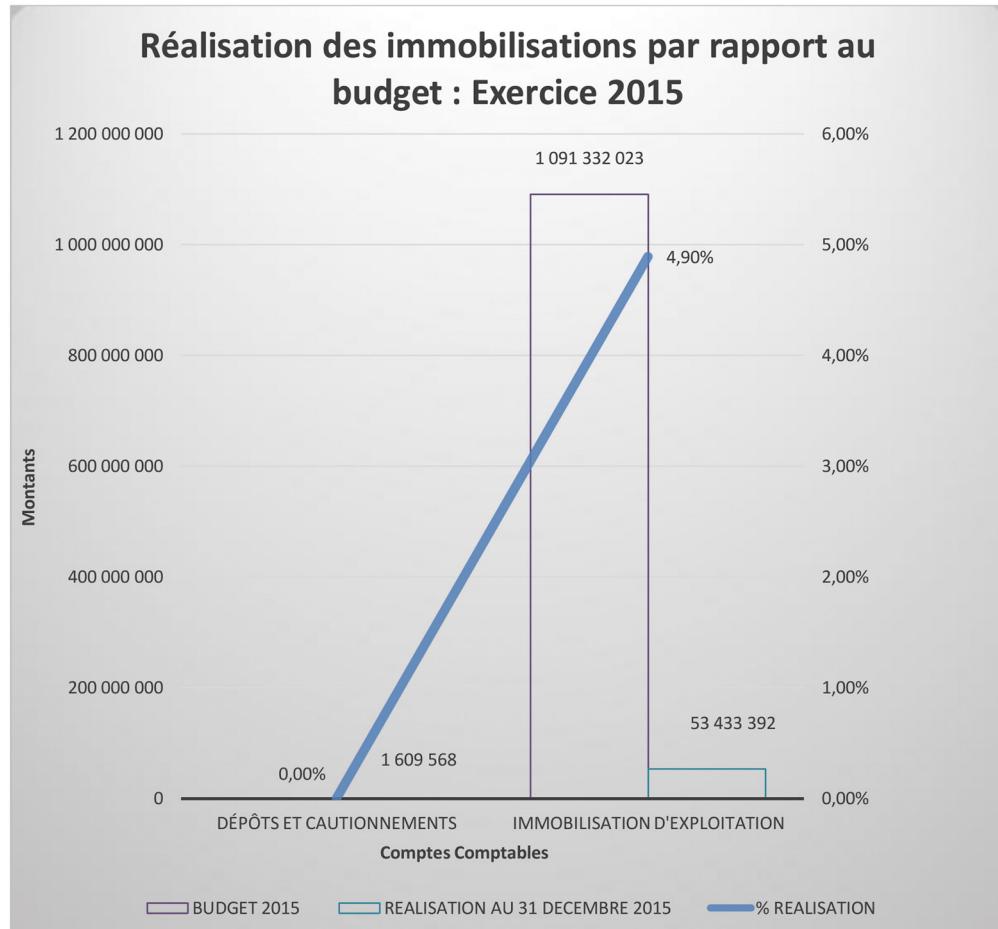
RESULTAT D'EXPLOITATION	193 974 931	-306 237 886	-157,87%
-------------------------	-------------	--------------	----------

## LES INVESTISSEMENTS

WAGES n'a pas réalisé de grandes acquisitions au cours de l'exercice 2015 ; il a concentré ses actions sur la gestion des immobilisations acquises les exercices précédents et à l'acquisition des matériels et mobiliers nécessaires pour cet exercice. Ce qui fait que, sur une prévision de 1,091 milliards d'investissement, seulement 55,042 millions ont été réalisés soit un taux de réalisation de 5,04%.

Le graphique suivant illustre le degré de réalisation du budget d'investissement.

**Graphique N°16**



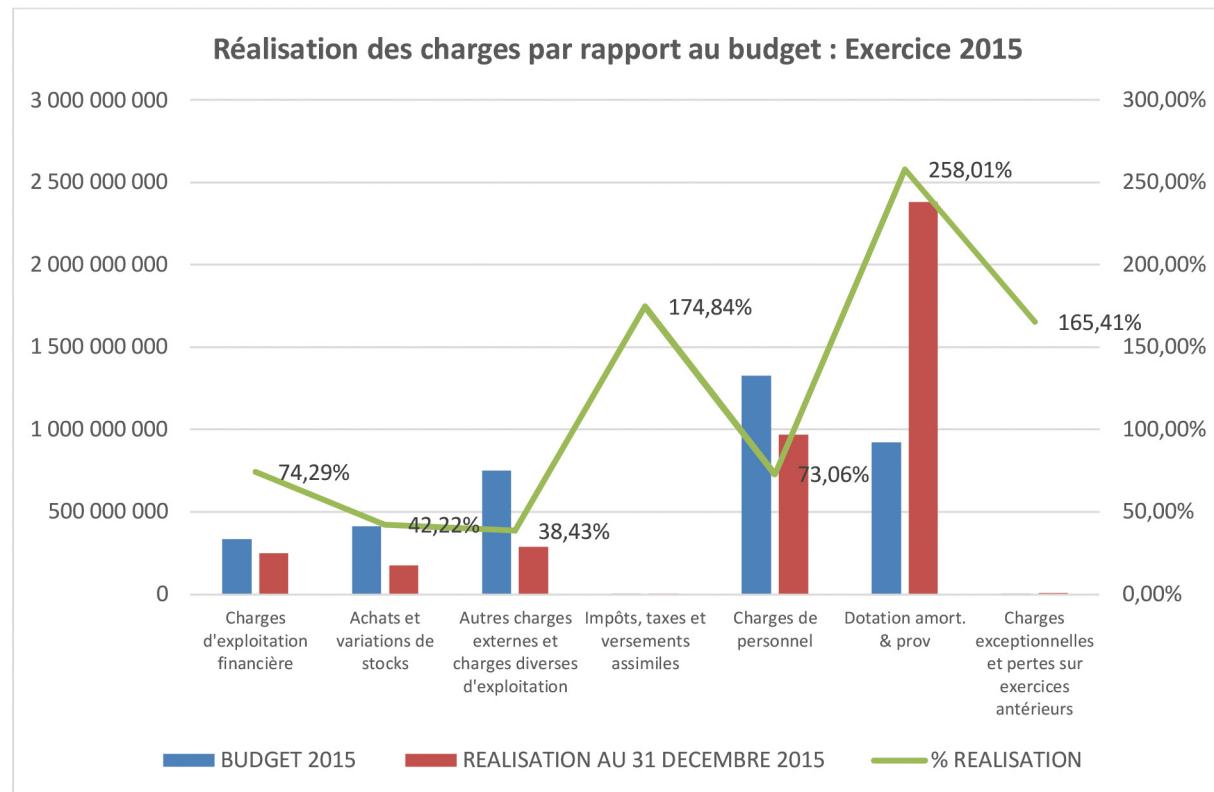
## LES CHARGES

Nous constatons en général dans le tableau de réalisation budgétaire que certains postes ont enregistré de dépassement au cours de cet exercice 2015. Il s'agit des postes :

- « **Impôts, taxes et versements assimilés** » enregistrant un taux de réalisation de 174,84% dû essentiellement à l'impôt sur le salaire payé pour l'exercice 2014 non prévu au budget car WAGES ne s'acquittait pas de cet impôt dans les exercices précédents.
- « **Dotation amortissements et aux provisions** » enregistrant un taux de 258,01% dû à la détérioration de la qualité du portefeuille.

- « Charges exceptionnelles et pertes sur exercices antérieurs » pour un taux de réalisation de 165,41% dû essentiellement aux pertes sur les contentieux de WAGES auprès des tribunaux.

**Graphique N°17**



## LES PRODUITS

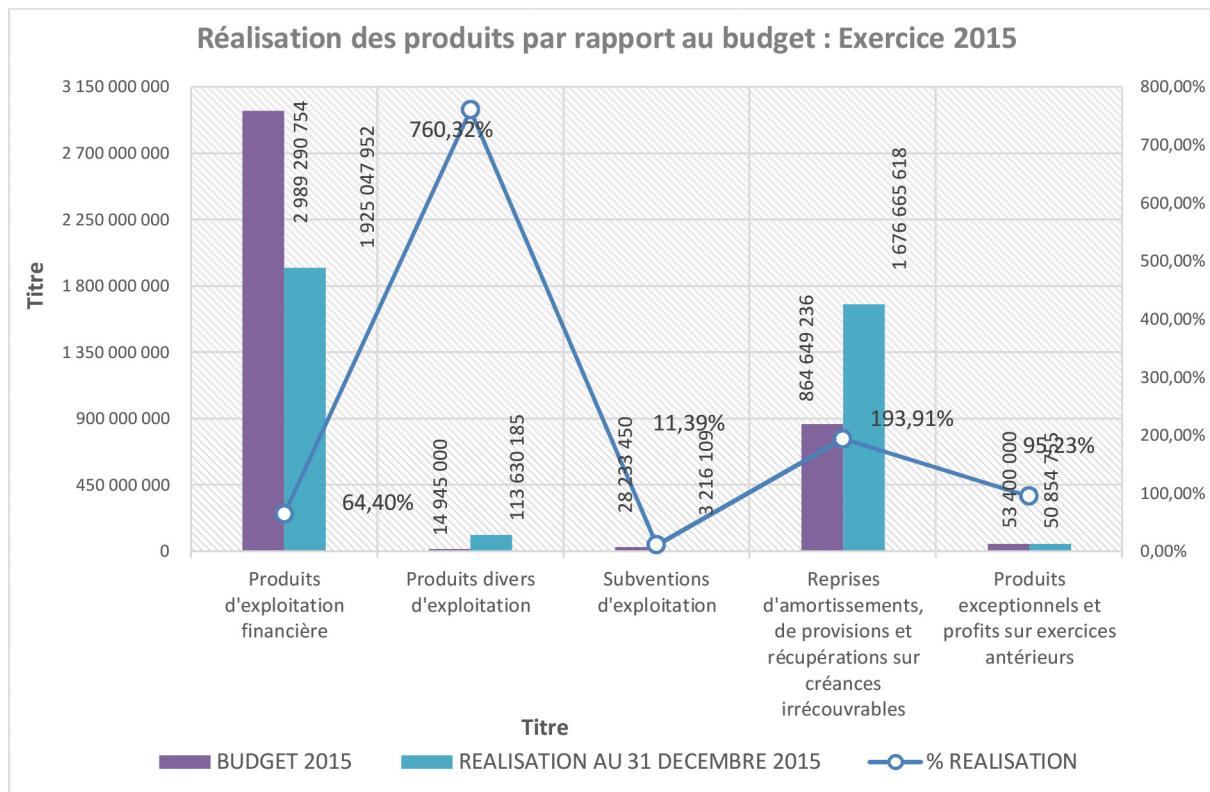
Un taux de réalisation de 95,42% est enregistré pour l'ensemble des recettes. L'élément important dans la réalisation des produits est celui des produits d'exploitation financière qui a atteint un taux faible de réalisation de 64,60%. Ce taux de réalisation s'explique par les commentaires plus haut au sujet de la baisse des activités. Néanmoins, certains postes ont enregistré des dépassements. Il s'agit des postes suivant :

- « **Produits divers d'exploitation** » enregistrant un taux de 760,32% dû essentiellement aux frais de gestion bénéficiés par WAGES auprès de notre partenaire FNFI sur le total des crédits APSEF décaissés au cours de l'exercice 2015 suivant la convention signée avec ce dernier.
- « **Reprises d'amortissements, de provisions et récupérations sur créances irrécouvrables** » enregistrant de 193,91% dû aux reprises de provisions réalisées lors

du déclassement des crédits par rapport à l'intervalle de retard ou lors du transfert des crédits en perte.

Tout ceci démontre durant l'activité 2015 de WAGES, les charges de fonctionnement ont été supérieures aux produits. De cela découle le résultat déficitaire budgétaire de 306 237 886 FCFA.

### Graphique N°18



## IV- RAPPORT AVEC LES PARTENAIRES FINANCIERS ET D'AIDE AU DEVELOPPEMENT

Pour maintenir sa croissance et avoir des ressources disponibles pour satisfaire les demandes des crédits de ses membres, WAGES sollicite auprès des partenaires locaux et étrangers des financements pour atteindre ses objectifs. Aussi, détient-il des parts sociales auprès de certains autres partenaires.

### 4-1- Les partenaires locaux

#### AFD

Le 10 août 2010, en vue d'accroître son portefeuille de crédit, et aussi pour interconnecter ses agences, WAGES a sollicité auprès de l'Agence Française de Développement (AFD), un financement. AFD après avoir analysé le fonctionnement de WAGES, a accepté et nous a signé le 19 avril 2011 une convention de crédit de 277.374.041 (Deux Cent Soixante Dix Sept Mille Trois Cent Soixante Quatorze Mille Quarante et Un) francs CFA soit l'équivalent de 422.854 (Quatre Cent Vingt Deux Mille Huit Cent Cinquante Quatre) Euros pour une durée de (08) huit ans et une convention de financement de 378.582.959 577.146 Euros pour l'interconnexion des

agences de WAGES et pour une étude de nouveaux produits. Rappelons que la convention de financement est arrivée à terme le 31 décembre 2014.

Quant à la convention de crédit, elle est en cours et l'amortissement du capital a commencé au cours de cette année. L'engagement de WAGES auprès de l'AFD se chiffre à 242.702.286 (Deux Cent Quarante Deux Millions Sept Cent Deux Mille Deux Cent Quatre Vingt Six) Francs CFA au 31 décembre 2015.

Les reporting périodiques sur l'utilisation des financements reçus par WAGES sont transmis à date à l'AFD.

## **BANQUE ATLANTIQUE**

Notre partenariat avec la banque Atlantique a commencé depuis 2008 avec l'ouverture de compte pour le Siège et l'obtention en juin 2011 d'un financement d'un milliard de francs CFA pour une durée de trois (03) ans de juillet 2011 à juin 2014.

Après le remboursement de ce prêt, nous avons introduit une demande de renouvellement de prêt pour un montant de un milliard de francs CFA en 2014 puis une autre pour un montant de cinq cent mille francs CFA en 2015 sans suite favorable. Toutefois, WAGES alimente ses comptes à la Banque Atlantique par des opérations de dépôts et de retraits en vue de satisfaire ses clients.

### **BIA**

Comme par le passé, le fructueux partenariat entre WAGES et la BIA se passe de tout commentaire en 2014. Le respect des échéances et surtout l'alimentation régulière de notre compte ouvert auprès de la BIA ont donné confiance à leurs dirigeants.

Au cours de 2015, WAGES a remboursé en capital 176 350 397 F CFA et les intérêts se chiffrent à 5 874 091 F CFA. L'encours au 31 décembre 2015 du prêt de 500 millions obtenu le 27 août 2013 pour une durée de 2 ans est chiffré à pris fin le 25 aout 2015.

Après ce remboursement, WAGES a introduit une demande de renouvellement d'un montant de cinq cent millions auprès de la BIA sans suite favorable. Toutefois, WAGES alimente ses comptes à la BIA par des opérations de dépôts et de retraits en vue de satisfaire ses clients.

### **BPEC**

Le partenariat entre WAGES et la Banque Populaire pour l'Epargne et le Crédit a débuté en 2009 avec la signature d'un contrat d'emprunt de 300 millions le 26 mars 2009. Fidèle à ses engagements et au respect scrupuleux des échéances, WAGES a remboursé effectivement cet emprunt en août 2009, et par là, a gagné la confiance de la BPEC qui n'a pas hésité à lui accorder un nouveau financement de 500 millions en octobre 2009 sur 24 mois et le remboursement de ce financement a suivi son cours normal et a été soldé le 31 octobre 2011.

Compte tenu de la dégradation du portefeuille à risque de notre institution, les diverses demandes de financement que nous avons introduites auprès de la BPEC n'ont pas abouti. Toutefois, WAGES alimente ses comptes à la BPEC par des opérations de dépôts et de retraits en vue de satisfaire ses clients.

### **BRS**

Sur la ligne de crédit d'un montant de un (1) milliard de francs CFA signée le 28 octobre, grâce à

la convention de partenariat qui existe entre WAGES et la BRS depuis 2008, un premier décaissement de 500 millions de francs CFA a eu lieu en novembre dès la signature du contrat le 04 novembre 2011. Un second décaissement d'un montant de 300 millions est effectué le 23 juillet 2012. Le dernier décaissement de 200 millions est intervenu le 12 avril 2013.

Au 31 décembre 2015, WAGES n'a pas d'engagement envers la BRS. Le partenariat entre les deux institutions est au ralenti compte tenu du litige né de l'exécution d'un ordre de paiement que la BRS a exécuter sans la confirmation préalable de sa part. WAGES demande à la BRS de lui rembourser les fonds mais la BRS ne le voit pas ainsi. L'affaire est pendante au Tribunal de première instance de Lomé.

#### **BSIC**

Le partenariat avec la Banque Sahélo saharienne pour l'Investissement et le Commerce (B.S.I.C) a démarré au cours de l'année 2011 par l'ouverture d'un compte courant sur lequel nous faisons des opérations de dépôts et de retraits des fonds. A ce jour, WAGES n'a pas d'engagement auprès de la BSIC.

#### **BTCI**

Le partenariat avec la BTCI (Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie) a débuté courant 2008 par une requête de financement de WAGES. Nous avions bénéficié successivement des financements : en décembre 2008 d'un montant de 500 millions et d'un crédit spot de 300 millions en octobre 2010. Toujours fidèle à ses engagements et au respect scrupuleux des échéances, WAGES a sollicité et bénéficié en 2011 un crédit d'un milliard sur quatre (04) ans avec un taux d'intérêt de 8%. En décembre 2014, une facilité de caisse de 150 millions nous a été accordée sur notre demande. Fort de ce partenariat gagnant entre la BTCI et WAGES, nous avons sollicité en décembre 2015, un financement de 450 millions de francs CFA malgré le refus de certains partenaires de nous satisfaire. Le remboursement commence en janvier 2015, donc l'encours d'engagement de WAGES envers BTCI est de 450 mille F CFA au 31 décembre 2015.

#### **ORABANK**

Le partenariat entre ORABANK et WAGES a démarré depuis le 05 août 2004 avec l'ouverture de comptes pour les opérations de l'agence de Sokodé. Ce partenariat s'est poursuivi avec l'extension d'ouverture de comptes pour nos différentes agences afin d'être plus proche de nos populations cibles en leur facilitant l'accès rapide pour toucher leur chèque de crédit. Au 31 décembre 2015, WAGES n'a pas d'engagement auprès de l'ORABANK.

#### **DIAMOND BANK**

Le partenariat entre la DIAMOND BANK et WAGES a démarré en octobre 2013 avec l'ouverture de compte. Au cours de cette période une délégation de haut niveau a sollicité et rencontré la Direction Générale de WAGES en vue de définir ensemble des directives pour la bonne marche de la collaboration. C'est suite à cette rencontre que nous avions introduit un dossier de financement auprès de cette banque qui malheureusement n'a pas abouti. Malgré cela, WAGES a toujours maintenu de bonnes collaborations et au cours de 2015, nous avons négocié et obtenu des rémunérations sur notre courant.

#### **ECOBANK**

Comme par le passé, les relations entre WAGES et Ecobank se sont poursuivies au cours de l'exercice 2015. Nous avons sollicité, dans le but d'accroître notre encours de crédit en répon-

dant aux sollicitations de nos clients, un concours financier de 550 millions auprès de Ecobank. Malgré la fourniture de toutes les garanties demandées, Ecobank n'a pas pu nous accorder le prêt.

Malgré ce refus de la banque, WAGES a toujours continué l'alimentation de nos comptes dans les livres d'Ecobank.

Notons que la plupart des opérations de transfert que WAGES effectue avec ses partenaires se font par l'intermédiaire de l'ECOBANK.

**Le partenariat avec Ecobank sur les activités de Western Union a continué au cours de l'année 2015, avec le renouvellement du contrat de partenariat entre nos deux institutions et couvre toutes les agences de WAGES.**

Aussi, est-il à souligner que le contrat de location de coffre-fort signé avec Ecobank en 2008 pour la conservation du double des sauvegardes hors de nos locaux pour la sécurité des données est toujours en vigueur.

Au 31 décembre 2015, WAGES n'a plus d'engagement vis-à-vis d'Ecobank.

#### **UTB**

Au cours de l'exercice 2015, WAGES n'a pas sollicité UTB compte tenu des résultats que nous avons obtenus en 2014. WAGES n'a d'engagement auprès UTB au 31 décembre 2015.

#### **FNFI**

Le gouvernement togolais dans le souci d'atteindre un grand nombre des togolais à travers la finance inclusive, a créé le Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) qui passe par les institutions de microfinance par l'octroi de 30.000 F CFA par personne constituée en groupement de 3 à 5 personnes.

Comme en 2014, l'opération s'est poursuivie en 2015 et l'encours des engagements auprès de FNFI dans les livres de WAGES au 31 décembre 2015 se chiffre à 159.349.990 F CFA.

### **4-2- Les partenaires étrangers.**

#### **ADA**

En partenariat depuis 2004 avec ADA (Appui au Développement Autonome), une association à but non lucratif dont le siège est à Luxembourg, WAGES ne ménage aucun pour le maintien d'une très bonne relation avec elle.

Ainsi, après le remboursement du financement de Euros 150 000 soit 98,4 millions le 1<sup>er</sup> août 2008 WAGES n'a plus sollicité de concours financier auprès d'ADA. Toutefois, de fructueuses relations demeurent entre les deux institutions et des échanges de correspondances qui s'effectuent entre les deux institutions, naîtra un nouveau contrat financement.

En octobre 2011, à travers ADA, WAGES a bénéficié une bourse d'AMT (African Microfinance Transparency) pour participer à la foire aux Investisseurs à ACCRA. En 2012, nous avons également eu des invitations pour participer à la foire aux Investisseurs. Signalons que l'AMT a pour but de promouvoir la transparence du secteur de la microfinance en Afrique et de renforcer la

performance des institutions de microfinance (IMF) africaines afin d'améliorer leur efficacité en terme de lutte contre la pauvreté.

Pour renforcer la collaboration une mission de Due diligence d'ADA s'est déroulée à WAGES au mois d'octobre 2013. A l'issu de cette mission nous avons introduit un dossier de 500 millions de F CFA. Malheureusement, le dossier n'a pas abouti pour cause de la dégradation de notre portefeuille. Aussi, avec la situation qu'a connue WAGES au début de 2015 par suite de démission d'office de l'ex-directeur général, nous n'avons pas eu d'autres discussions dans le cadre du financement.

### **ALTERFIN**

Société coopérative à responsabilité limitée dont le siège est à Bruxelles, ALTERFIN a pour mission de contribuer au financement sous forme de crédit aux réseaux de financement du sud qui orientent leurs services vers les plus pauvres.

L'entrée en relation avec ALTERFIN a commencé depuis 2002. Dès lors, WAGES a eu l'opportunité de bénéficier de financements pour satisfaire les dossiers de crédits de ses clients. Ces différents emprunts reçus ont été régulièrement remboursés avec un respect scrupuleux des échéances.

Après le remboursement de son engagement envers ALTERFIN en 2011, nous n'avons plus sollicité de financement auprès d'ALTERFIN compte tenu de notre engagement envers FEFISOL, bien entendu qu'ALTERFIN, ETIMOS et SIDI constituent le groupe FEFISOL.

### **FEFISOL**

A travers SIDI, WAGES est rentré en partenariat avec FEFISOL qui est un regroupement de trois investisseurs ALTERFIN, ETIMOS et SIDI qui sont tous des partenaires de WAGES. Au vue des performances que WAGES avait réalisées, FEFISOL n'avait pas hésité à répondre à la demande de financement et le 08 décembre 2011, WAGES a obtenu un décaissement de prêt d'un montant de 590,4 millions de francs CFA pour une durée de 3 ans avec un différé de 18 mois. Le crédit est remboursé normalement et à date. Avant le remboursement de la dernière échéance qui est fixée au 8 décembre 2014, nous avons entamé une nouvelle négociation avec la signature d'un nouveau contrat de 495 millions de F CFA le 21 mai 2014 et le décaissement partiel de 265 millions de F CFA est intervenu le 5 juin 2014. Au cours de 2015, vu la dégradation de la situation de WAGES, FEFISOL a annulé le second décaissement de 230 millions. L'encours d'engagement de WAGES envers FEFISOL est de 245 millions au 31 décembre 2015.

### **FIG**

Le Fonds International de Garantie (FIG) dont le siège est à Genève en Suisse, est une coopérative de cautionnement au profit d'organisations de développement dans le but de lutter contre la pauvreté. Partageant la même vision que FIG, WAGES est entrée en relation avec ce dernier en tant que membre sociétaire depuis septembre 2002.

Grâce à cette adhésion, WAGES a pu bénéficier de la garantie FIG ayant facilité l'obtention d'un emprunt de 200 millions auprès de la BIA-TOGO en juillet 2005 remboursable en 36 mensualités. Cette garantie bancaire est arrivée à terme le 23 mars 2008.

Toutefois, WAGES a continué à entretenir son partenariat avec FIG. C'est ainsi qu'en juillet 2008,

dans le cadre d'une mission de promotion du secteur, il a été confié à WAGES la supervision de la préparation de la séance de travail entre FIG et les institutions de microfinance de la place. En 2010, les relations entre les deux institutions ont continué sur des échanges d'idées axés surtout sur le développement du secteur en général et la lutte contre la pauvreté en particulier. Pour concrétiser tout cela, en aout 2014 une convention de partenariat a été signée entre WAGES et FIG pour la mise de garantie pour les IMF.

### **Grameen Crédit Agricole**

WAGES est entré en partenariat avec le Grameen Crédit Agricole une société de droit français intervenant dans les milieux ruraux en vue de lutter contre la pauvreté. Etant donné que WAGES intervient dans les zones rurales, nous avons sollicité et obtenu un financement de 500 millions de francs CFA auprès de Crédit Agricole pour une durée de trois ans au taux de 8% l'an. Le décaissement a eu lieu le 23 novembre 2012. Ce crédit est remboursé normalement par WAGES pour prendre fin le 15 avril 2015

### **ETIMOS**

ETIMOS, un Consortium d'appui au développement basé en Italie, est en partenariat avec WAGES depuis l'année 2003. De cette entrée en relation, WAGES a bénéficié d'un prêt équivalent à F CFA de 98,393 millions. Ce contrat est libellé en devise (Euro), au taux de 8,5% pour une durée de 34 mois avec un différé de 6 mois. Une caution financière de 50 millions a été constituée à cet effet. La dernière échéance de ce prêt a été remboursée depuis 2006.

Au cours de l'exercice 2014, des échanges réguliers d'informations ont été maintenus avec le partenaire étant donné que WAGES détient des parts sociales auprès ETIMOS et chaque année nous demandons et recevons les rapports d'activité pour suivre l'évolution de nos titres.

### **OIKOCREDIT**

OïkoCrédit, une société coopérative œcuménique de développement dont le siège est à Tesselshadelaan 4, 3818 WD Amersfoort au PAYS-BAS, avec une représentation régionale en Afrique Francophone à Abidjan et à Cotonou, a conclu avec WAGES en janvier 2006, un contrat de financement dont l'objectif est l'augmentation du portefeuille de crédits de WAGES. Le montant du contrat est de f CFA 150 000 000 remboursable en trois paiements semestriels égaux avec un différé de 18 mois. Le taux d'intérêt est déterminé à partir du taux d'escompte de la BCEAO + 6.25 points.

Alors que le remboursement de ce financement était encours, WAGES a décroché un nouveau contrat de un milliard de francs CFA auprès d'Oikocrédit dont le troisième et dernier débours de 500 millions de francs CFA a été effectué le 29 juin 2009. Les remboursements de cette ligne de crédit ont pris fin le 07 Novembre 2011.

WAGES une fois encore, n'a pas attendu la dernière échéance pour entamer de nouvelles négociations avec Oikocrédit et en décembre 2011, un contrat de ligne de crédit de un milliard de Francs CFA a été signé avec un décaissement de 300 millions de F CFA le 26 décembre 2011, puis suivrons d'autres décaissements au cours de 2012 puis en 2013. Après le remboursement de un milliard d'encours en mars 2014, WAGES a entamé une nouvelle requête d'un milliard de FCFA. Vu la dégradation du portefeuille, OIKOCREDIT a conditionné l'acception de ce crédit à un audit préalable du portefeuille de WAGES. Ce qui fut réalisé en Août 2014. Suite à cela, OIKOCREDIT nous a accordé un montant de 500 millions de F CFA avec un décaissement immédiat

de 250 millions de F CFA et l'autre moitié dans six mois plus tard.

En 2015, compte tenu du non-respect des covenants dans le contrat, OIKOCREDIT s'est vu dans l'obligation d'annuler le deuxième décaissement. Il est intervenu alors un avenant au contrat au lieu d'un emprunt de 500 millions de F CFA, il n'est que de 250 millions de F CFA. Au 31 décembre 2015, l'encours des engagements de WAGES auprès de OIKOCREDIT est de 200 millions de F CFA.

### SIDI

La Société d'Investissement et de Développement International (SIDI), Institution française dont le siège se trouve à Paris est en partenariat avec WAGES depuis 2002. Ce partenariat a permis à WAGES de bénéficier, de SIDDI, de soutiens multiformes surtout en assistance technique de qualité et en contrats de prêts remboursables pour le financement des dossiers de crédits de ses clients. Il s'agit de prêts en devise locale (FCFA) à des conditions les plus favorables. Le taux d'intérêt était de 6% et la seule garantie de l'opération se résumait à l'accord donné à SIDDI pour le suivi rapproché des activités de WAGES.

Dans la poursuite du partenariat et dans le but de porter son assistance à WAGES à saisir les demandes de crédits solvables de ses clients, SIDDI a fait un crédit relai de 300 millions qui est remboursé après le décaissement de prêt FEFISOL le 22 mars 2012. En juin 2014, WAGES a bénéficié un encaissement de 265 millions sur un contrat de 495 millions et les 230 millions un an après que certains covenants soient respectés. Faute de non-respect de ces covenants, la deuxième tranche est annulée. L'encours de ce prêt est de 245 millions de francs CFA au 31 décembre 2015.

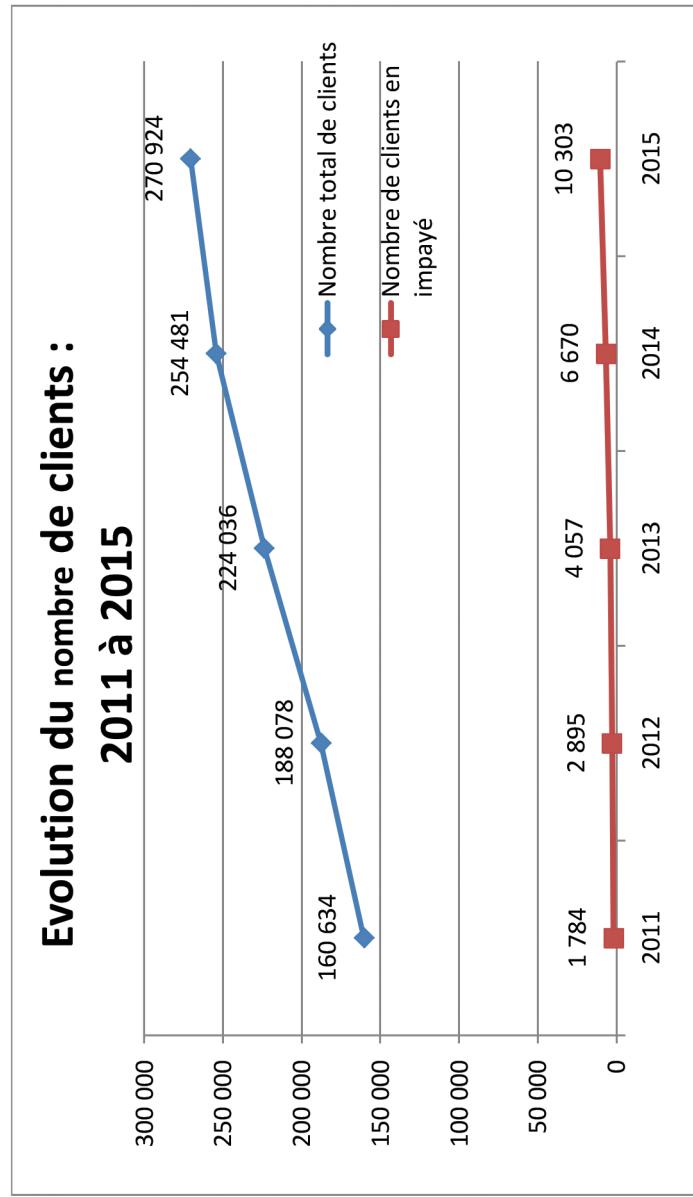
Ainsi courant 2015, WAGES afin de respecter la norme de capitalisation, a adressé une demande prêt subordonné à SIDDI qui nous l'a accordé pour un montant de 165 millions de F CFA sur une période de cinq ans.

## V- ANALYSE DU PORTEFEUILLE

### 5-1 : RAPPORT D'ACTIVITE DE CREDIT

**Tableau n°4 : Evolution de la clientèle de 2011 à 2015**

Années	EVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS: 2011 à AVRIL 2015					VARIATION (2011 à 2015)
	2011	2012	2013	2014	2015	
Nombre total de clients	160 634	188 078	224 036	254 481	270 924	68,7%
Nombre de clients en impayé	1 784	2 895	4 057	6 670	10 303	477,5%

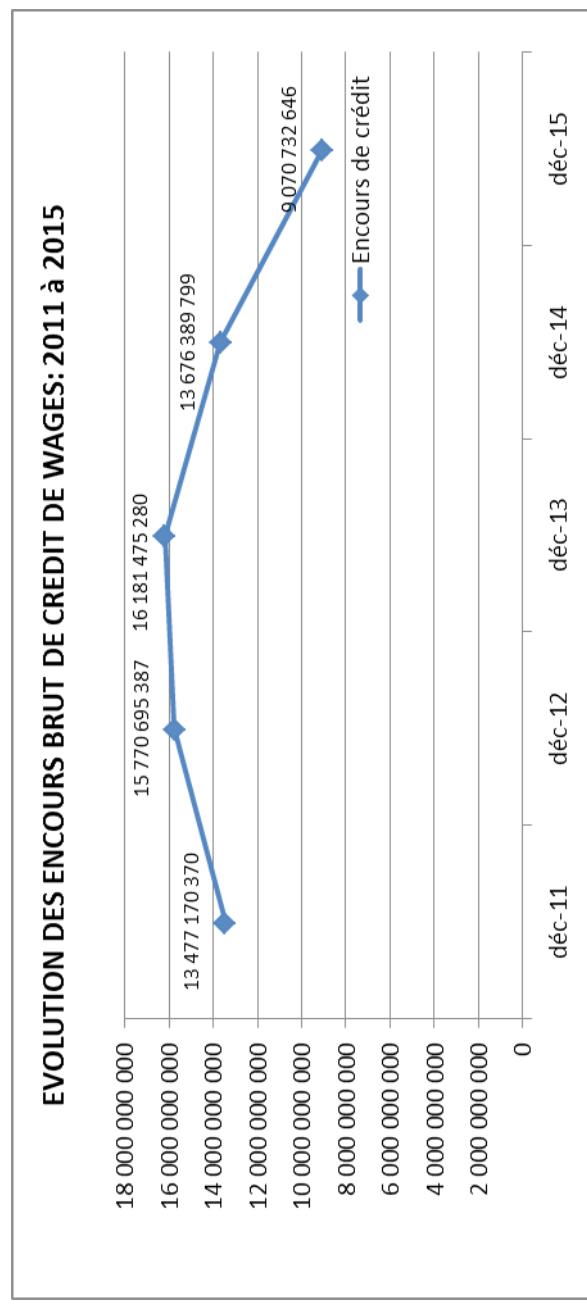


### 5-1-1- Analyse du portefeuille brut de crédit

Tableau n°5: Evolution de l'encours brut de crédit de 2011 à 2015

AGENCES	EVOLUTION DES ENCOURS BRUT DE CREDIT DE WAGES: 2011 à 2015				VARIATION (2011 à 2015)	
	déc-11	déc-12	déc-13	déc-14		
Encours de crédit	13 477 170 370	15 770 695 387	16 181 475 280	13 676 389 799	9 070 732 646	1,5%

**Graphique n°20 :**

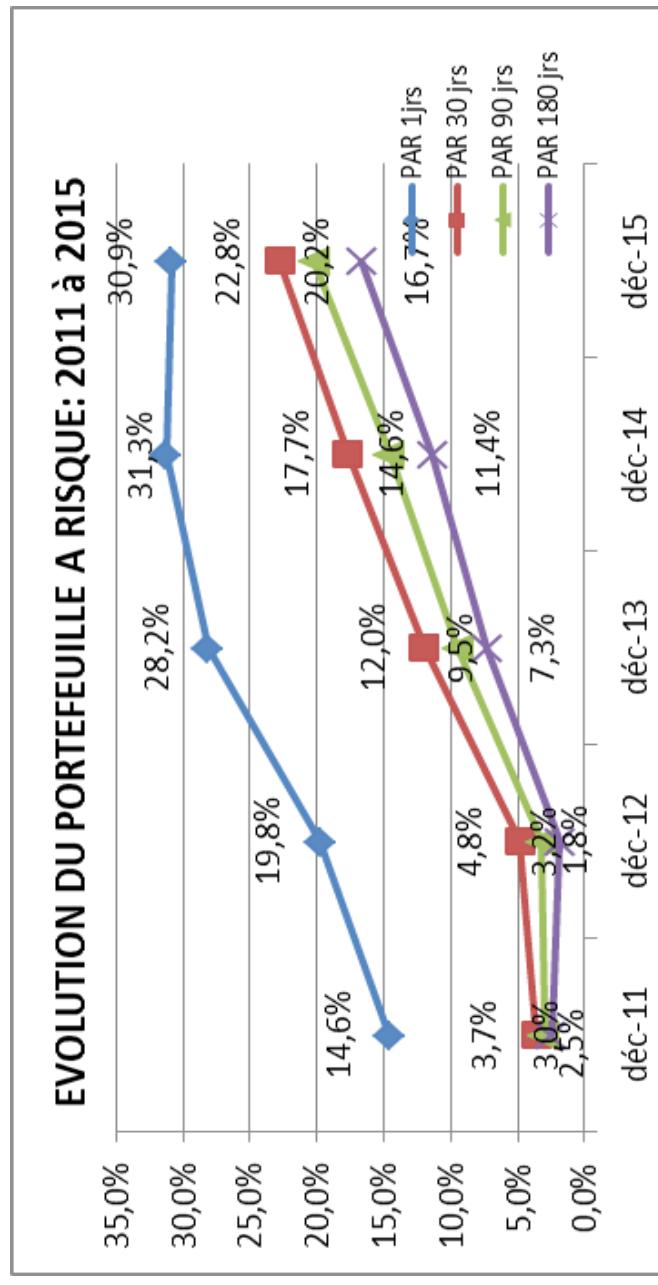


**5-1-2- Analyse du portefeuille à risque**

**Tableau n°6:** Evolution du portefeuille à risque

EVOLUTION DU PORTEFEUILLE A RISQUE: 2011 à 2015					
Ages de retard	déc-11	déc-12	déc-13	déc-14	déc-15
PAR 1jrs	14,6%	19,8%	28,2%	31,3%	30,9%
PAR 30 jrs	3,7%	4,8%	12,0%	17,7%	22,8%
PAR 90 jrs	3,0%	3,2%	9,5%	14,6%	20,2%
PAR 180 jrs	2,5%	1,8%	7,3%	11,4%	16,7%

Graphique n°21 :

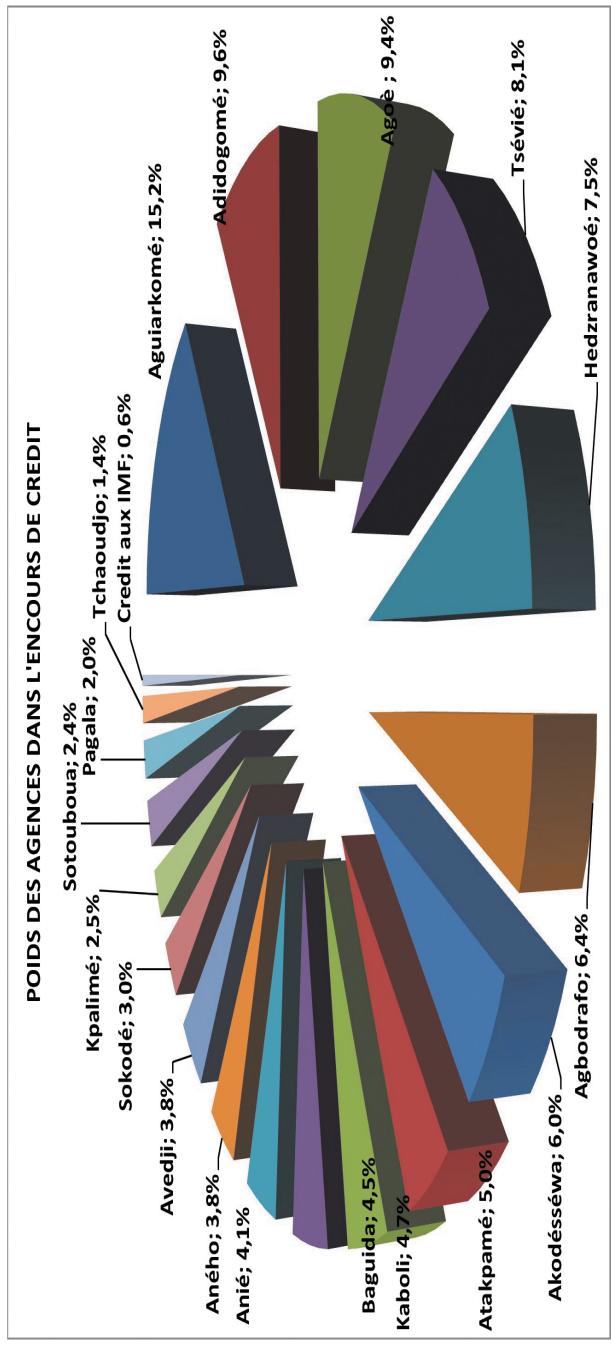


### 5-1-3 Analyse du poids de chaque Agence dans l'encours de crédit et le portefeuille à risque de WAGES

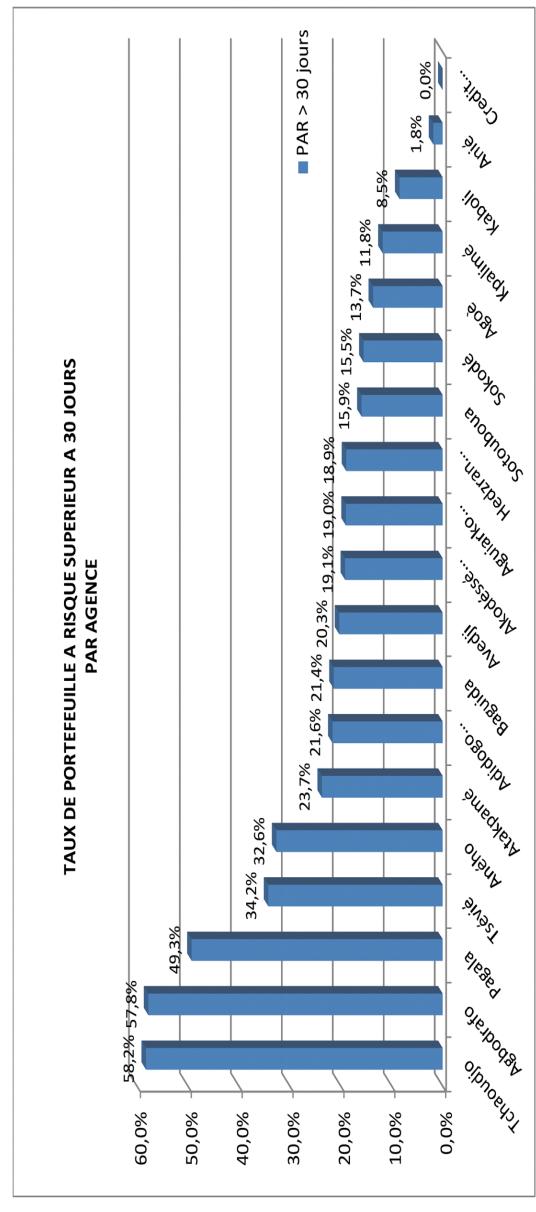
**Tableau n°7:** Evolution du portefeuille à risque et de l'encours de crédit par agence

ENCOURS DE CREDIT ET PORTEFEUILLE A RISQUE AU 31 Decembre 2015											
Agence	Encours de crédit	Poids dans l'encours	Encours en retard de plus de 1 jour	PAR > 1 jour	Poids dans le PAR 1	Encours en retard des plus de 30 jours	Poids dans le PAR 30	Encours en retard de plus de 90 jours	Poids dans le PAR 90	Encours en retard de plus de 180 jours	Poids dans le PAR 180
Aguiarkomé	1 379 849 137	15,2%	356 225 086	25,8%	3,9%	262 084 926	19,0%	2,9%	229 586 735	16,6%	2,5%
Adidogomé	871 557 983	9,6%	292 298 918	33,5%	3,2%	188 241 160	21,6%	2,1%	171 819 830	19,7%	1,9%
Agoé	857 048 837	9,4%	175 259 269	20,4%	1,9%	116 989 679	13,7%	1,3%	109 879 264	12,8%	1,2%
Tsevié	732 461 203	8,1%	285 362 443	39,0%	3,1%	250 584 275	34,2%	2,8%	210 663 782	28,8%	2,3%
Hedzranawoé	681 868 016	7,5%	223 323 735	32,8%	2,5%	128 986 502	18,9%	1,4%	117 045 637	17,2%	1,3%
Agbodrafo	581 297 266	6,4%	396 333 591	68,2%	4,4%	335 727 021	57,8%	3,7%	295 616 586	50,9%	3,3%
Akodesséwa	540 868 115	6,0%	119 767 199	22,1%	1,3%	103 531 020	19,1%	1,1%	76 953 435	14,2%	0,8%
Atakpamé	452 677 806	5,0%	148 435 556	32,8%	1,6%	107 242 181	23,7%	1,2%	95 878 046	21,2%	1,1%
Kaboli	428 365 808	4,7%	562 18 993	13,1%	0,6%	36 281 818	8,5%	0,4%	33 941 293	7,9%	0,4%
Baguidia	406 463 931	4,5%	125 795 578	30,9%	1,4%	86 874 778	21,4%	1,0%	85 326 901	21,0%	0,9%
Anié	374 257 355	4,1%	11 803 535	3,2%	0,1%	6 840 405	1,8%	0,1%	6 840 405	1,8%	0,1%
Aného	344 756 585	3,8%	143 722 966	41,7%	1,6%	112 423 151	32,6%	1,2%	100 639 631	29,2%	1,1%
Avedji	343 810 875	3,8%	90 936 530	26,4%	1,0%	69 737 005	20,3%	0,8%	53 878 935	15,7%	0,6%
Sokodé	271 055 945	3,0%	72 583 478	26,8%	0,8%	42 055 558	15,5%	0,5%	37 858 008	14,0%	0,4%
Kpalimé	230 385 030	2,5%	68 041 400	29,5%	0,8%	27 106 945	11,8%	0,3%	20 108 450	8,7%	0,2%
Sotouboua	217 146 870	2,4%	48 644 610	22,4%	0,5%	34 540 030	15,9%	0,4%	34 307 925	15,8%	0,4%
Papala	178 642 860	2,0%	97 293 595	54,5%	1,1%	87 988 425	49,3%	1,0%	82 966 580	46,4%	0,9%
Tchaoudjo	126 600 884	1,4%	88 473 789	69,9%	1,0%	73 698 384	58,2%	0,8%	70 869 924	56,0%	0,8%
Credit aux IMF	51 518 140	0,6%	-	0,0%	-	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	-
<b>9 070 732 646</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 800 510 271</b>	<b>30,9%</b>	<b>2 070 933 263</b>	<b>22,8%</b>	<b>1 834 211 367</b>	<b>20,2%</b>	<b>1 516 347 121</b>	<b>16,7%</b>	<b>16,7%</b>	

## Graphique n°22



## Graphique n°23:

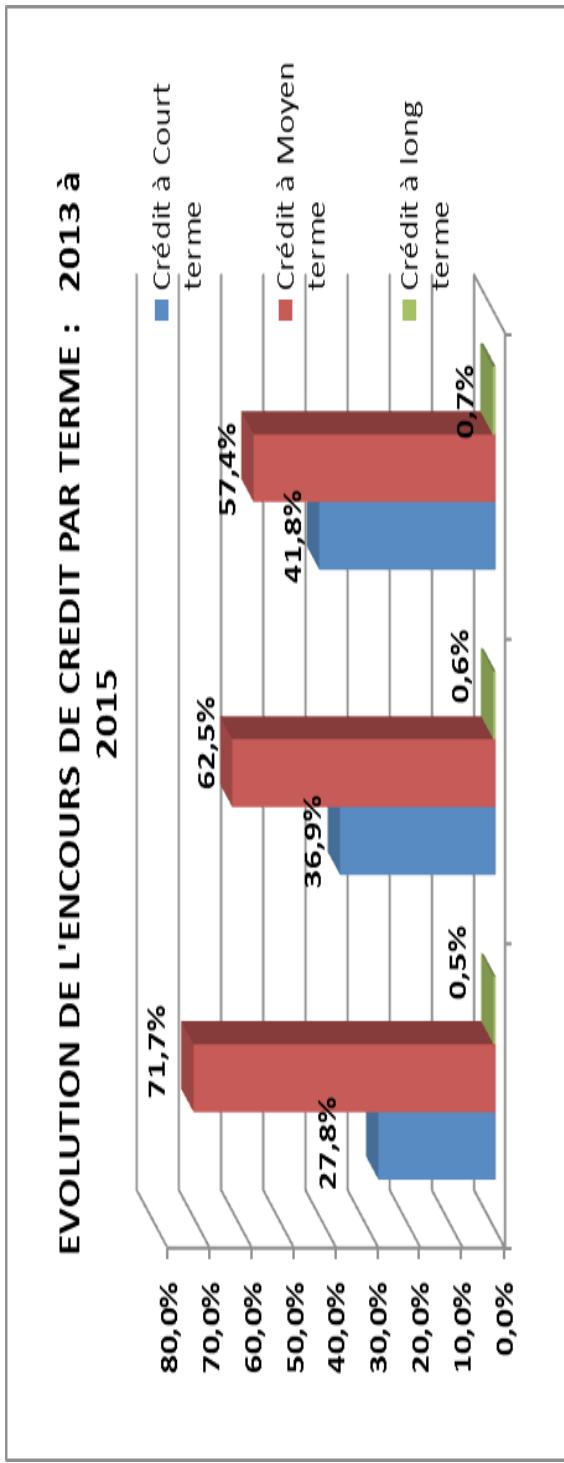


**5-1-4- Analyse de l'évolution des encours par terme**

Tableau n°8 :

Crédit par terme	EVOLUTION DE L'ENCOURS DE CREDIT PAR TERME : 2013 à 2015						VARIATION EN COURS DE CREDIT (2014 à 2015)	
	2013	2014	2015	Pourcentage du total retard à plus de 30j	Encours de crédit global	Pourcentage du total retard à plus de 30j	Pourcentage du total retard à plus de 30j	
Crédit à Court terme	4 499 096 715	4 682 265 926	4 699 829 748	24,1%	5 052 100 522	36,9%	3 793 951 858	41,8%
Crédit à Moyen terme	11 596 598 408	14 755 532 568	8 547 027 563	75,9%	17 456 20 917	82,5%	5 209 277 888	57,4%
Crédit à long terme	85 780 157	223 068	77 261 714	0,6%	223 068	0,6%	67 502 930	0,7%
Total	16 184 475 280	19 444 021 562	13 676 389 799	100,0%	24 156 73 733	100,0%	9 070 732 646	100,0%

Graphique n°24:

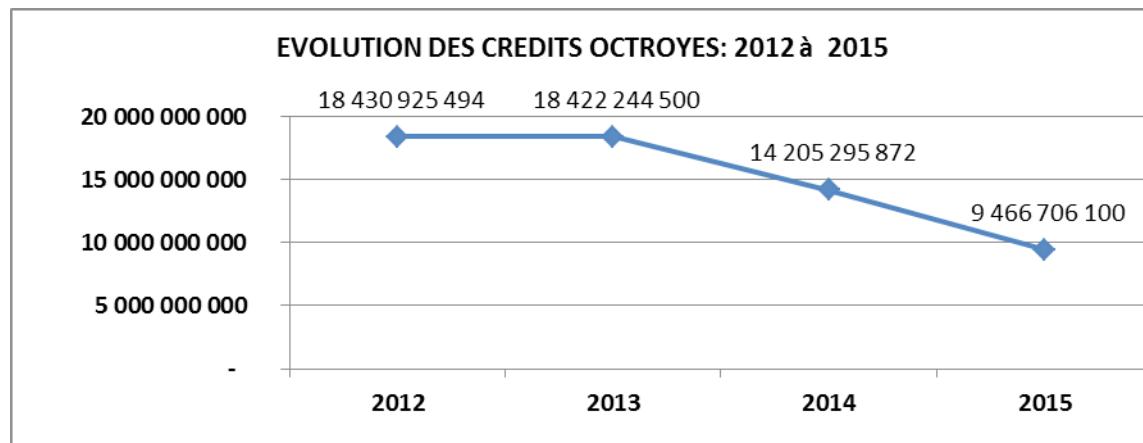


## 5-1-5- Analyse de l'évolution des crédits sortis

**Tableau n° 9 : Evolution des crédits octroyés de 2012 à 2015**

EVOLUTION DES CREDITS OCTROYES: 2012 A 2015				
Années	2012	2013	2014	déc-15
Crédits accordés	18 430 925 494	18 422 244 500	14 205 295 872	9 466 706 100

**Graphique n°25:**

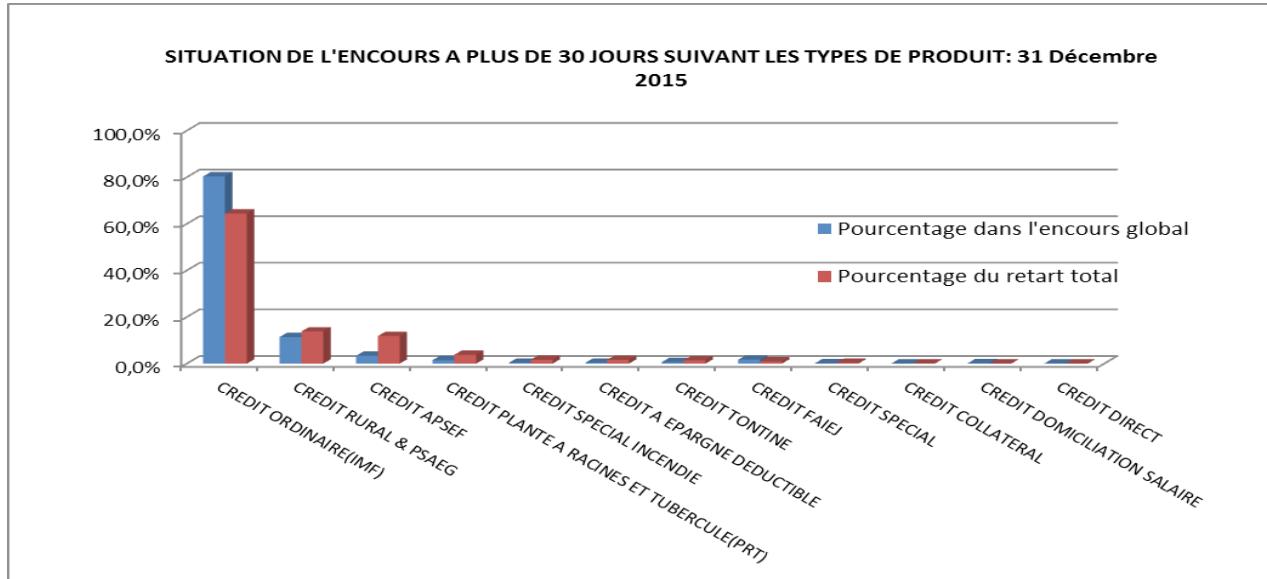


## 5-1-6 Analyse du poids de chaque type de crédit dans l'encours global de crédit

**Tableau n°10 : Situation du portefeuille de crédit par type de crédit**

SITUATION DU PORTEFEUILLE DE CREDIT PAR TYPE DE PRODUIT: 31 Décembre 2015					
Produits de crédit	Encours de crédit	Pourcentage dans l'encours global	Encours en retard de plus de 30 jours	Pourcentage du retard total	Poids dans le PAR 30 Jours
CREDIT ORDINAIRE(IMF)	7 287 728 782	80,3%	1 333 817 686	64,4%	14,7%
CREDIT RURAL & PSAEG	1 035 485 016	11,4%	285 904 071	13,8%	3,2%
CREDIT APSEF	303 994 400	3,4%	245 420 285	11,9%	2,7%
CREDIT FAIEJ	154 677 843	1,7%	19 068 416	0,9%	0,2%
CREDIT PLANTE A RACINES ET TUBERCULE(PRT)	132 703 875	1,5%	78 868 020	3,8%	0,9%
CREDIT TONTINE	60 742 120	0,7%	28 946 405	1,4%	0,3%
CREDIT SPECIAL INCENDIE	35 598 630	0,4%	34 840 395	1,7%	0,4%
CREDIT A EPARGNE DEDUCTIBLE	34 793 130	0,4%	33 479 905	1,6%	0,4%
CREDIT DOMICILIATION SALAIRE	12 399 250	0,1%	311 820	0,0%	0,0%
CREDIT SPECIAL	10 333 340	0,1%	8 000 000	0,4%	0,1%
CREDIT COLLATERAL	2 084 605	0,0%	2 084 605	0,1%	0,0%
CREDIT DIRECT	191 655	0,0%	191 655	0,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>9 070 732 646</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 070 933 263</b>	<b>100,0%</b>	<b>22,8%</b>

## Graphique n° 26:

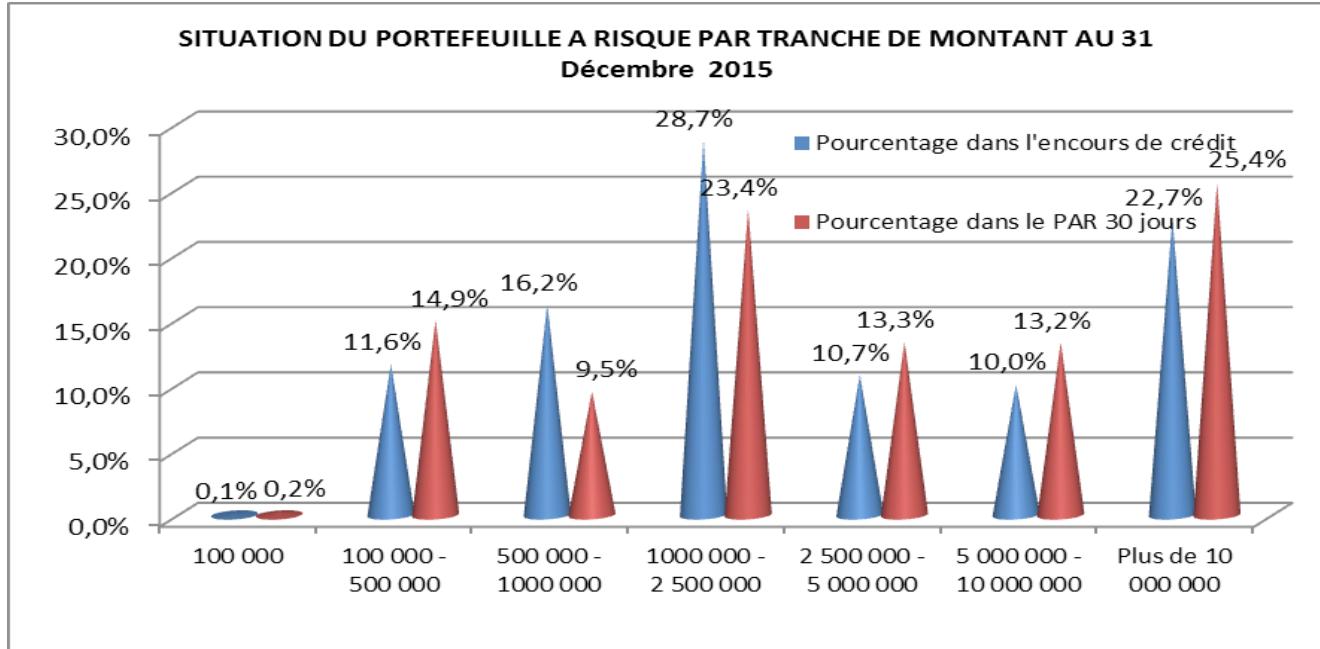


### 5-1-7- Analyse du poids par tranche de montant dans le portefeuille de crédit

Tableau n° 11: Situation du poids par tranche de montant dans le portefeuille de crédit

SITUATION DU PORTEFEUILLE A RISQUE PAR TRANCHE DE MONTANT AU 31 decembre 2015					
Tranches de montant	Encours de crédit	Pourcentage dans l'encours de crédit	Encours à plus de 30 j	Poids dans le PAR 30 jours	Pourcentage dans le PAR 30 jours
100 000	9 333 969	0,1%	4 868 439	0,1%	0,2%
100 000 - 500 000	1 049 948 947	11,6%	309 187 516	3,4%	14,9%
500 000 - 1 000 000	1 465 261 822	16,2%	196 177 142	2,2%	9,5%
1 000 000 - 2 500 000	2 605 433 472	28,7%	485 344 264	5,4%	23,4%
2 500 000 - 5 000 000	973 866 356	10,7%	274 823 534	3,0%	13,3%
5 000 000 - 10 000 000	908 110 206	10,0%	273 925 771	3,0%	13,2%
Plus de 10 000 000	2 058 777 874	22,7%	526 606 597	5,8%	25,4%
<b>Total</b>	<b>9 070 732 646</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 070 933 263</b>	<b>22,8%</b>	<b>100,0%</b>

**Graphique n° 27:**

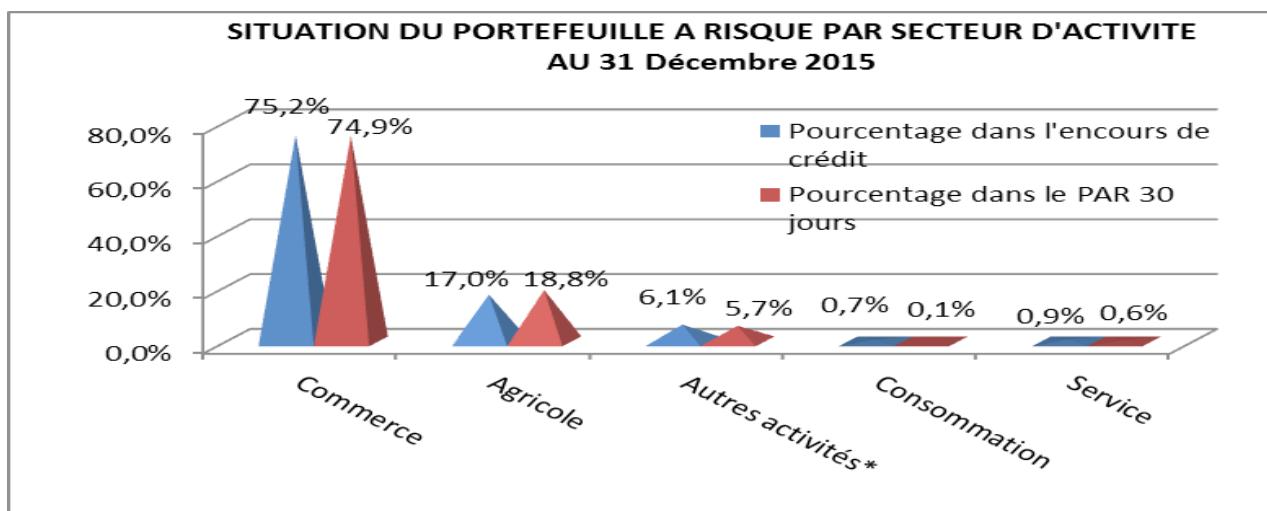


### 5-1-8 Analyse du poids par secteur d'activité dans l'encours de crédit

**Tableau n° 12:**

SITUATION DU PORTEFEUILLE A RISQUE PAR SECTEUR D'ACTIVITE AU 31 Décembre 2015					
Secteur d'activité	Encours de crédit	Pourcentage dans l'encours de crédit	Encours à plus de 30 j	Poids dans le PAR 30 jours	Pourcentage dans le PAR 30 jours
Commerce	6 823 537 006	75,2%	1 551 593 008	17,1%	74,9%
Agricole	1 543 607 296	17,0%	389 191 915	4,3%	18,8%
Autres activités	557 446 225	6,1%	117 481 671	1,3%	5,7%
Consommation	67 687 574	0,7%	1 203 524	0,0%	0,1%
Service	78 454 545	0,9%	11 463 145	0,1%	0,6%
<b>Total</b>	<b>9 070 732 646</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 070 933 263</b>	<b>22,8%</b>	<b>100,0%</b>

**Graphique n° 28:**

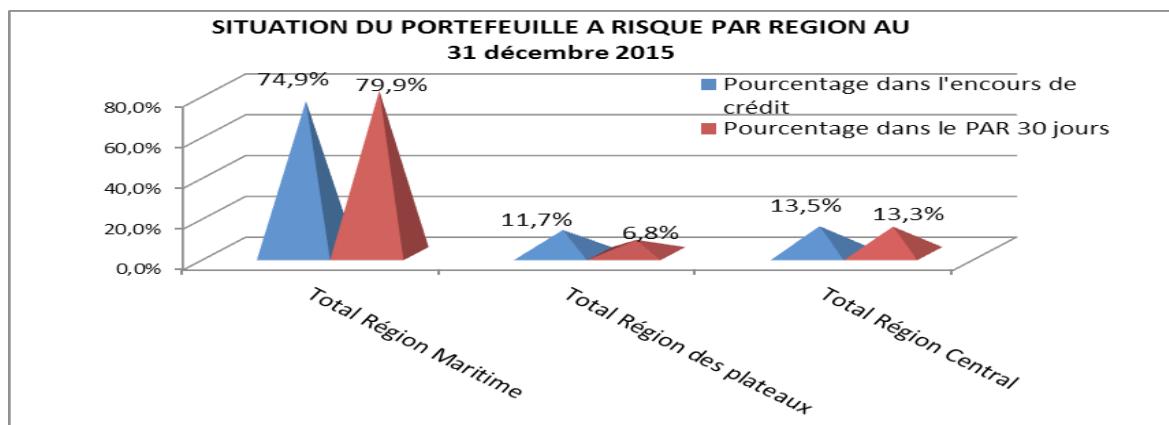


## 5-1-9- Analyse du poids par région administrative dans l'encours de crédit

**Tableau n°13:** situation du portefeuille à risque par région

SITUATION DU PORTEFEUILLE A RISQUE PAR REGION AU 31 décembre 2015					
Secteur d'activité	Encours de crédit	Pourcentage dans l'encours de crédit	Encours à plus de 30j	Poids dans le PAR 30 jours	Pourcentage dans le PAR 30 jours
Total Région Maritime	6 791 500 088	74,9%	1 655 179 517	18,2%	79,9%
Total Région des plateaux	1 057 420 191	11,7%	141 189 531	1,6%	6,8%
Total Région Central	1 221 812 367	13,5%	274 564 215	3,0%	13,3%
<b>Total</b>	<b>9 070 732 646</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 070 933 263</b>	<b>22,8%</b>	<b>100,0%</b>

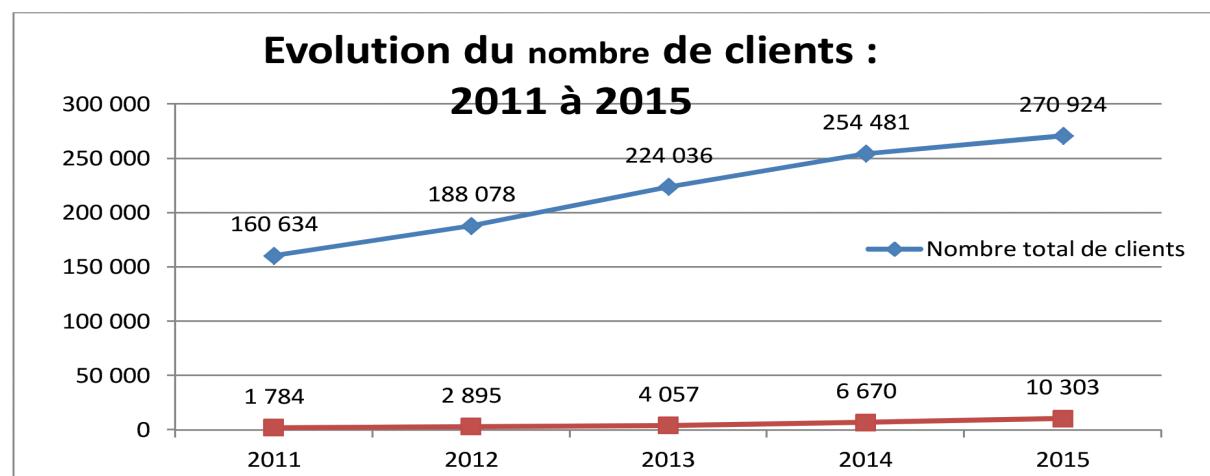
**Graphique n°29:**



**Tableau n°14 :** Evolution de la clientèle de 2011 à 2015

EVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS: 2011 à AVRIL 2015					
Années	2011	2012	2013	2014	VARIATION (2011 à 2015)
Nombre total de clients	160 634	188 078	224 036	254 481	68,7%
Nombre de clients en impayé	1 784	2 895	4 057	6 670	477,5%

**Graphique n°30 :**



## **VI- ACTIVITES DE LA DIRECTION ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES**

La gestion des ressources humaines constitue l'un des enjeux majeurs de toute organisation. En effet ces dernières années elle occupe une place de plus en plus importante dans l'évolution du management surtout dans le secteur de la micro finance qui est un secteur évoluant dans un environnement complexe et confronté à des défis de taille: une concurrence accrue, des réglementations plus strictes imposées par les pouvoirs publics, des clients de plus en plus exigeants qui demandent des produits plus diversifiés et davantage de services, et une pression accrue en faveur de la réduction des taux d'intérêt.

Cette évolution de la société oblige les institutions de micro finance telles que WAGES à mettre en place une politique de gestion des ressources humaines, moderne, efficace et source de satisfaction tant pour son personnel que pour les clients. Cette politique conduit à la performance de WAGES qui dépend étroitement de la confiance dont elle bénéficie au quotidien de la part des clients. Cette confiance constitue un indicateur de performance dans la mesure où elle vient récompenser la qualité des services offerts par WAGES.

Pour préserver cet avantage concurrentiel et suivre voire anticiper sur l'évolution du marché de la microfinance, WAGES a au cours de cette année 2015 mis un accent particulier sur la restructuration de son personnel à tous les niveaux de l'organisation.

Au cours de l'année 2015, et plus précisément en janvier 2015, la décision n° 852/CB/C de la commission bancaire portant démission d'office de Monsieur NASSIROU Ramanou de son poste du Directeur Général de WAGES a été notifiée à l'institution. C'est ainsi que à compter de 27 janvier 2015 le CA a nommé Mme TOUNOU-AKUE Akuélé, Directrice Administration et Ressources Humaines pour assumer l'intérim de la Direction Générale jusqu'au recrutement du nouveau Directeur Général.

Etant donné que le CA n'a pas pu recruter un DG alors que l'Institution doit sauvegarder ses acquis, les membres de l'Assemblée Générale de WAGES tenue le 20 juin 2015 ont pris leur responsabilité en décidant de confier la Direction Générale à Monsieur SAMEY Yessou Comlan Ex- Directeur Audit et Contrôle Interne.

Après la prise de fonction du nouveau directeur général le 1<sup>er</sup> juillet 2015, ce dernier a procédé à une réorganisation de l'organigramme de WAGES, c'est ainsi que la direction programme et marketing a été rattachée à la direction des opérations, la direction juridique et contentieux a été réhabilitée et un directeur a été nommé, et la direction Finances comptabilité a été doté d'un Directeur. Aussi, il a été procédé la nomination de nouveaux chefs d'agence à l'instar de celle d'Agbodrafo, Aného et de Kpalimé.

En fin d'exercice 2015, les statistiques concernant la gestion des ressources humaines se présentent comme suit :

- L'effectif total est de 364 employés contre 426 employés pour l'année 2014.

- Le nombre d'employés sous contrat à durée indéterminée est passé à 327 contre 289 en 2014.
- On note 37 employés sous contrat à durée déterminée contre 82 en 2014 et 17 stagiaires en 2015 contre 11 en 2014.

Restant toujours fidèle à sa politique de participation au développement et d'assistance à la jeunesse et aux populations démunies, WAGES a au cours de cette même année 2015 accordé des stages à des jeunes sortis des écoles ou universités afin de leur permettre de rédiger leurs mémoires ou de leur offrir la possibilité de comprendre les réalités du monde professionnel.

La situation de l'effectif du personnel au 31-12-2015 se récapitule comme suit :

**Tableau N°15 : EFFECTIF TOTAL DE WAGES**

Employés	Total	Hommes	Femmes
Permanents	327	180	147
Contrat à durée déterminée	37	29	08
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>209</b>	<b>155</b>

**Tableau N°16 : EFFECTIF TOTAL PAR AGENCE ET PAR SEXE**

AGENCES	Hommes	Femmes	Total
LOME-SIEGE	38	17	55
AGUIAR-KOME	11	22	33
HEDJRANAWOE	16	10	24
AKODESSEWA	10	15	25
BAGUIDA	10	12	22
ADIDOGOME	05	18	23
AGOÉ	13	12	25
TSEVIE	15	07	22
SOKODE	13	09	22
AGBODRAFO	10	02	12
ATAKPAME	12	06	18
ANEHO	10	04	14
AVEDJI	09	10	19
ANIE	09	05	14
SOTOUBOUA	05	00	05
PAGALA-GARE	03	00	03
KABOLI	07	03	10
HAHOTOE	03	00	03
KPALIME	12	03	15
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>155</b>	<b>364</b>

Le niveau d'effectif de WAGES démontre son intervention dans la lutte contre le chômage et sa participation au développement du TOGO.

Sur ces cinq dernières années, l'évolution de l'effectif du personnel de WAGES se présente comme suit :

**Tableau N°17 : EVOLUTION DE L'EFFECTIF DU PERSONNEL SUR 5 ANS**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Personnel de direction générale (cadres dirigeants)	1	1	1	1	1
Directeurs	7	6	4	7	7
Chef d'agence	11	12	14	13	16
Chargés d'Epargne et de crédit	114	131	126	123	107
Personnel administratif (secrétaire, comptables)	134	136	137	146	133
Personnel de soutien (gardien, coursier, chauffeurs)	16	16	18	18	16
Agents de Tontine	107	97	96	107	84
Stagiaires	20	02	06	11	0
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>401</b>	<b>402</b>	<b>426</b>	<b>364</b>

**Tableau N°18 : EVOLUTION DU PERSONNEL PAR SEXE SUR 5 ANS**

<b>Nombre total de salariés</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>401</b>	<b>402</b>	<b>426</b>	<b>364</b>
HOMMES	242	234	236	253	209
FEMMES	168	167	166	173	155

L'effectif de 364 employés obtenus au 31-12-2015 est le résultat d'un mouvement d'employés constaté au cours de l'année 2015 par rapport à l'année 2014.

**Tableau N°9 : MOUVEMENT DE L'EFFECTIF DU PERSONNEL ENTRE 2014 ET 2015**

	Situation au 31.12.2014	Mouvement Exercice 2015		Situation au 31.12.2015
		Entrées	Sorties	
Nombre de Chargés d'Epargne et de Crédit	123	00	16	107
Nombre d'Agent de Tantine	107	01	24	84
<b>Sous/Total 1</b>	<b>230</b>	<b>01</b>	<b>40</b>	<b>191</b>
Caissiers	37	00	07	30
Personnel de soutien	18	00	03	15
<b>Sous /Total 2</b>	<b>55</b>	<b>00</b>	<b>10</b>	<b>45</b>
Directeur Général	01	01	01	01
Secrétaire de Direction	02	00	00	02
Directeurs	07	01	01	07
Chefs d'Agence	13	05	02	16
Responsable de services	09	02	04	07
Autres	109	00	14	95
<b>Sous/Total 3</b>	<b>141</b>	<b>09</b>	<b>22</b>	<b>128</b>
<b>Total Toutes catégories</b>	<b>426</b>	<b>10</b>	<b>72</b>	<b>364</b>

Les sorties ne constituent pas seulement des départs mais également des changements de poste suite à des promotions.

**Tableau N°20 : EFFECTIF DES DIRIGEANTS ET DU PERSONNEL EMPLOYÉ (en unités)**

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Nombre total de membres, du conseil d'administration ou l'organe équivalent	07	06	-0.15
Nombre de membres du conseil de surveillance			
Nombre de membre du comité de crédit	06	06	0
Nombre de membres des autres comités créés par le SFD	08	08	0
Effectif total des employés (3) = (1)+(2)	426	364	-14.55
Dirigeants (employés exerçant des fonctions de direction ou de gérance) dont : (1)	08	07	-0.15
Nationaux	08	07	-0.125
Personnel expatrié			
Autres employés (2) = (a)+(b)+(c)	418	357	-14.59
Agents permanents (a)	325	320	-1.54
Agents contractuels (b)	93	37	-60.22
Personnel expatrié (c)	00	00	100

### Stagiaires

Au cours de l'exercice 2015, WAGES a accordé 31 stages aux jeunes sans emploi. Parmi ces stagiaires, on note 19 dans le cadre du PROVONAT et 05 au niveau du ministère du développement à la base. Les autres sont des étudiants en fin de cycle de formation des Centres de

formation professionnelle et ont écrit et soutenu leur mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention de leur diplôme ou pour l'acquisition de l'expérience professionnelle.

## Départs

Durant l'exercice 2015, quatre-vingt-dix-huit (98) employés ont quitté WAGES soit par démission (13), fin de contrat (26), licenciement à la suite des malversations (57), licenciement pour maladie (01) ou par décès (01).

## Formation du personnel :

Afin de permettre aux employés d'être performants et de répondre efficacement aux exigences du marché de la microfinance, un plan de formation bien structuré a été mis en place en début de l'année 2015 avec une implication intégrale de toutes les directions et services par la définition des besoins en formation.

Ces besoins sont ensuite conciliés avec les propositions de formations envoyées par les structures de formation partenaires afin de bien fournir une formation adéquate aux besoins exprimés par les employés.

Particulièrement pour cette nouvelle année 2015, le plan de formation n'a pas été respecté car la nouvelle classe dirigeante a plus mis l'accent sur la formation en interne du personnel par les directeurs et les chefs d'agence.

Toutefois, les membres du Conseil d'Administration, du Comité de direction et du personnel ont eu à participer à certaines formations et ateliers et les statistiques obtenues pour cette année 2015 sont les suivantes :

**TABLEAU 21: FORMATION SUIVIE EN 2015**

THEMES	Nombre de jours	Nombre de participants	Type de participants	Type de prestataire
Les indicateurs clés d'appréciation des dossiers de crédits par les dirigeants des SFD.	03 jours	01	- Membre du Conseil d'administration	APIM TOGO
Le devoir et le rôle d'un membre du conseil d'administration et/ou Comité d'Audit dans un SFD et la réglementation	05 jours	16	- Membre AG - Membre CA - Membre Co-dir	AUDITCOM-TO-GO
La convention collective des SFD	01 jour	10	Délégués du personnel	APIM TOGO
Comment ramener le PAR dans les normes	02 jours	03	Membre du Codir	APIM TOGO

Evaluation du SIG et Audit de la technologie.	12 jours	182	- Membre du CA - Membre du Codir - Membre du personnel	REGMIFA
<b>TOTAL</b>		<b>212</b>		

Au cours de l'année 2015, Deux Cent douze (212) personnes y compris les membres du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale ont été formés sur les thèmes dont la majorité est prévue dans le plan de formation.

### **Relations avec la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)**

#### **a) Déclaration de travailleur**

Conformément aux dispositions en vigueur, tous les employés de WAGES même les stagiaires sont systématiquement déclarés à la CNSS.

#### **b) Cotisation à la CNSS**

Les provisions pour cotisation à la CNSS ont été constituées et régulièrement versées à la CNSS au plus tard le 31 du mois d'imposition.

Par ailleurs, les déclarations nominatives trimestrielles de salaire ont été convenablement préparées et transmises à la CNSS dans les délais requis.

#### **c) Relations avec l'administration des impôts :**

A l'instar des Institutions mutualistes et sous le couvert des dispositions de l'article 30 et suivant la loi No. 95-014, WAGES est exonéré de l'impôt fiscal patronal et de l'impôt sur le résultat des activités d'épargne.

Par contre tous les employés de WAGES se sont régulièrement acquittés du paiement de l'Impôt sur les Revenus des Personnes Physiques (IRPP), de la taxe complémentaire sur salaire (TCS) et de la Taxe sur salaire (TS).

De même WAGES s'est régulièrement acquittée de toutes les autres taxes, les taxes sur valeurs locatives, etc.

#### **d) Relations avec les fournisseurs et prestataires**

Dans sa politique de réduction des charges de l'institution, la direction générale a sollicité et obtenues les réductions de prix auprès des prestataires et fournisseurs de l'institution permettant ainsi à l'institution de réduire ses coûts de fonctionnement. Le tableau ci-dessous illustre bien l'impact de cette réduction sur la performance de l'institution.

**TABLEAU N°22 : RECAPITULATIF DES CONTRATS REVISES AVEC  
LES PRESTATAIRES DE SERVICES**

SOCIETES	Montant initial	contrat révisé	montant contrat révisé
1 <b>GAPE</b> : entretien extincteurs (contrat semestriel)	3 894 000		3 300 000
2 <b>LE MIROIR</b> : entretien copieurs (trimestriel) & détecteurs (annuel)	4 308 000		1 125 000
3 <b>DSI</b> : entretien matériels informatiques (contrat bimestriel)	18 528 360		16 298 160
4 <b>CAGECFI</b> : concepteur PERFECT (contrat trimestriel)	12 272 000		11 044 800
5 GARDIENNAGE (contrat mensuel)	50 976 000		44 332 800
<b>Total</b>	<b>89 978 360</b>		<b>76 100 760</b>

**GAIN ANNUEL SUR REVISION DES CONTRATS**

**13 877 600**

## **VII- ACTIVITES DE LA DIRECTION INFORMATIQUE**

L'année 2015 a été une année hautement consacrée à l'audit du Système d'Information et Gestion et la résolution des difficultés liées à son fonctionnement. Cette année a aussi vue la concrétisation de la nouvelle interconnexion avec toutes les agences de la région maritime.

### **7-1- Evaluation du système d'information de WAGES et de l'audit des Technologies d'information et de communication (TIC)**

Dans l'optique de résoudre les différentes difficultés rencontrées par WAGES dans l'utilisation de son système d'information et de gestion, une mission a été organisée par WAGES avec l'appui de son partenaire REGMIFA pour Evaluer l'ensemble du Système d'Information et faire un audit complet des TICs de l'institution pour afin d'identifier les forces et les faiblesses et formuler des recommandations pour la résolution de ces faiblesses qui ont été identifiés.

C'est ainsi qu'à l'issu de cette mission, un rapport assortit de recommandations a été produit pour la résolution des diverses difficultés.

Egalement, au cours de cette mission d'audit, des ateliers de formations destinés aux personnels

de l'institution ont été organisés. Ces formations à l'endroit des directeurs, les chefs d'agence, les comptables, les caissiers, les gestionnaires de risques, les contrôleurs interne, informaticien et d'autres personnes ont portés sur la Sécurité des TIC, la gestion des risques opérationnelles liée aux TIC et l'audit des système d'information.

## STATISTIQUE DES FORMATIONS EFFECTUEES

Thème	Nombre participants	Type de participants
SECURITE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)	102	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Comité d'audit interne au niveau du CA</li> <li>- Directeur Audit et Contrôle Interne</li> <li>- Directeur Gestion du Risque</li> <li>- Directeur des Opérations</li> <li>- Personnel de la Direction Système d'information</li> <li>- Personnel de la Direction Audit et Contrôle Interne</li> <li>- Utilisateurs finaux <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du personnel</li> <li>• Responsable moyens généraux</li> <li>• Responsable portefeuille</li> <li>• Responsable juridique</li> <li>• Responsable recouvrement</li> <li>• Responsable de trésorerie et budget</li> <li>• Chefs d'agence</li> <li>• Comptables</li> <li>• Gestionnaires de risque crédit</li> <li>• Chefs Caisse</li> <li>• Chargés de clientèle</li> <li>• Secrétaire</li> <li>• Caissiers</li> </ul> </li> </ul>

GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Comité d'audit interne au niveau du CA</li> <li>- Directeur Audit et Contrôle Interne</li> <li>- Directeur Gestion du Risque</li> <li>- Directeur des Opérations</li> <li>- Personnel de la Direction Système d'information</li> <li>- Personnel de la Direction Audit et Contrôle Interne</li> </ul>
CONTROLE INTERNE ET PREVENTION DES FRAUDES LIEES AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Comité d'audit interne au niveau du CA</li> <li>- Directeur Audit et Contrôle Interne</li> <li>- Directeur Gestion du Risque</li> <li>- Directeur des Opérations</li> <li>- Personnel de la Direction Système d'information</li> <li>- Personnel de la Direction Audit et Contrôle Interne</li> </ul>
AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Audit et Contrôle Interne</li> <li>- Personnel de la Direction Audit et Contrôle Interne</li> </ul>

## 7-2- Réseau et télécommunication

Au cours de l'année 2015, le fournisseur MAPCOM a finalisé la première phase du nouveau projet d'interconnexion en interconnectant les agences restantes de la région maritime à savoir Tsévié, Agbodrafo et Aného.

Les nouvelles liaisons de toutes les agences de la région maritime installée par le fournisseur MAPCOM ont permis de régler les difficultés réseau de 2013 et 2014. Cette première phase du projet d'interconnexion a également permis de faire la refonte du backbone du réseau et d'améliorer le niveau de sécurité sur l'ensemble du réseau.

## **7-3- Système d'Information et de Gestion**

### **7-3-1- Optimisation de l'application PERFECT**

Pour trouver une solution aux différentes erreurs rencontrées dans l'exploitation du système PERFECT, le concepteur CAGECFI a revu l'architecture complet de son logiciel et à améliorer les chaînes de traitements effectué par son logiciel Perfect. Il a procédé également à une optimisation globale de la base centralisée de WAGES. Pour cette optimisation, des travaux de maintenance SQL, de vérification de l'intégrité de la base et des index, mise à jour des statistiques et bien d'autres ont été exécutés.

Une nouvelle mise à jour de Perfect a été testée et mise en production à la date de fin juillet 2015.

### **7-3-2- Intégration de Super tontine dans le Système d'Information et de Gestion centralisée**

Dans l'optique d'avoir un Système d'Information et de Gestion centralisé qui va gérer toutes les activités des clients et aussi de régler les différences difficultés liés à la gestion de la tontine, WAGES a initié le processus d'intégration de tous les clients tontine dans le Système Perfect. A fin décembre 2015, toutes les agences de Lomé ont démarré cette intégration et les opérations des clients tontine sont directement réalisées dans Perfect au lieu de Super Tontine.

### **7-3-3- Développement d'une application pour l'automatisation de la gestion des immobilisations**

La gestion des immobilisations a toujours été, par le passé, géré manuellement à travers des classeurs Excel par la Direction Administration et Ressources Humaines.

Afin d'automatiser cette gestion, la Direction Système d'Information a développé en interne une application de Gestion des immobilisations nommée « AMORT ». Aujourd'hui disponible dans la version 1.0, AMORT est mise en utilisation et la principale fonctionnalité de ce logiciel est la génération automatique des tableaux d'amortissement des biens. Ainsi à partir des données fournies par le logiciel, l'on pourra passer des écritures dans PERFECT pour constater les dotations.

## **7-4- Appuis extérieurs**

Au cours de l'année 2015 WAGES a bénéficié un appui financier de REGMIFA pour l'Evaluation de l'ensemble du Système d'Information et l'audit complet des TICs de l'institution. Cet appui s'élève à 31 915 588 FCFA.

## **7-5- Infrastructure informatique de WAGES**

Au 31 décembre 2015, la situation du parc informatique en exploitation dans toutes les agences de WAGES se présente comme suit :

<b>Descriptions des équipements</b>	<b>Nombre</b>
Système Rack	<b>2</b>
Serveurs	<b>11</b>
Onduleurs rackables pour serveur	<b>2</b>
Firewalls	<b>3</b>
Routeurs Cisco	<b>25</b>
Switch Cisco	<b>33</b>
Ordinateurs (Desktop et Laptop)	<b>168</b>
Onduleurs pour ordinateur	<b>120</b>
Imprimantes	<b>108</b>

## **VIII- ACTIVITES DE LA DIRECTION JURIDIQUE ET CONTENTIEUX**

Les activités de cette direction ont été menées au niveau juridique, judiciaire et recouvrement.

### **8-1- Les activités juridiques**

Comme à l'accoutumée, durant l'année 2015, différents départements et directions ont souvent eu recours aux avis de la direction juridique lorsqu'il s'était agi de la rédaction des actes juridiques ou de la prise de certaines décisions à caractère juridique devant s'appliquer soit au personnel soit aux clients ou aux tiers.

Le règlement à l'amiable des litiges d'ordre juridique souvent lié aux opérations de crédit entre WAGES et ses clients a été souvent l'œuvre de la Direction Juridique.

L'année 2015 a été particulièrement intense pour la Direction tant les problèmes d'ordre juri-

dique se sont posés avec acuité à l'institution. Le début de l'année a connu la démission d'office de ses fonctions du Directeur Général. S'en est suivi une transition au cours de laquelle la Direction juridique a été fortement sollicitée pour asseoir sur des bases solides la pérennité institutionnelle de WAGES. Ainsi deux réunions de l'Assemblée générale ont été organisées les 20 février et 19 juin.

Parallèlement à ce contexte tumultueux, la Direction Juridique n'a pas manqué aussi de veiller à la bonne application des contrats et au choix des garanties liées aux dossiers de crédits.

Il doit être souligné que ces mesures ci-dessus énumérées ont pour finalité de permettre à l'institution d'être en conformité stricte surtout avec les textes légaux et aussi de lui éviter les problèmes de gouvernance de même que des litiges avec soit le personnel soit les clients ou avec les tiers et au cas échéant de minimiser les dépenses susceptibles d'être engagées par elle en cas de survenance de litige.

## **8-2- Les actes judiciaires**

Les actes judiciaires sont ceux relatifs aux litiges nés entre soit WAGES et ses clients, soit entre WAGES et les tiers ou entre elle et son personnel dont l'appréciation est soumise aux autorités compétentes.

La statistique des contentieux se présente comme suit :

- cinq dossiers dans lesquels les contradicteurs demandent la condamnation de WAGES à des dommages et intérêts pour diverses raisons
- cinq dossiers dans lesquels WAGES est demandeurs de condamnation

WAGES a été souvent représentée à ces procès par le biais de sa direction juridique et contentieux.

Elle n'a pas non plus manqué de l'assistance des auxiliaires de justice que sont les avocats et huissiers avec qui elle travaille.

## **8-3- Recouvrement des créances**

Après l'étape des crédits aux membres et clients, suit la période de remboursement qui, loin de s'effectuer volontairement et régulièrement, pose souvent le problème énorme de recouvrement. WAGES depuis l'exercice 2013, a connu des difficultés dans le recouvrement de ses créances. Ainsi pour l'exercice 2015, les impayés à 90 jours se chiffrent au 1<sup>er</sup> janvier 2015 à 1.996.164.768. Cet état est essentiellement dû à l'accumulation des impayés liés aux incendies des marchés en janvier 2013.

Cette augmentation exagérée des impayés a été la source des contentieux qui se sont multipliés au cours de l'exercice 2015.

S'agissant des crédits passés en perte, la direction a recouvré au titre de l'année 2015 un montant total de 107 millions 249 mille 323 francs CFA sur un encours de 1.111.095.411 francs CFA

S'agissant du recouvrement des crédits en souffrance et en contentieux âgés de plus de 90 jours, la Direction Juridique a recouvré un montant total de 440 millions 975 mille 559 francs CFA sur un encours de 1.984.024.373 francs CFA.

#### **8-4- Difficultés rencontrées**

Elles sont essentiellement liées aux crédits en difficulté de remboursement et ceux passés en perte.

Les conséquences des incendies de janvier 2013 ont été lourdement ressenties sur le déclassement en perte de beaucoup de crédits. Leur recouvrement pose énormément problème compte tenu de la nature même de ces crédits vu que leur bénéficiaire se retrouvent pour la plus part sans activité.

En ce qui concerne les contentieux, la direction se confronte au problème récurrent de la lenteur criarde de l'administration judiciaire. De surcroît, tout service de l'administration judiciaire est payant et le département juridique éprouve d'énormes difficultés à faire accélérer ses procédures vu que le coût de ces services qui sont censés être gratuits n'est assorti daucun justificatif à produire à la comptabilité de WAGES.

### **IV - ACTIVITES DE LA DIRECTION PROJETS RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT**

#### **9-1- Relation avec Solidarité Mondiale (WSM)**

#### **9-2- Partenariat avec KIVA**

KIVA est un projet américain qui met en relation des prêteurs physiques ou moraux des pays développés avec les emprunteurs des IMF via un site web spécialement dédié pour les opérations d'octroi et de remboursement des prêts. Son objectif est de réduire la pauvreté dans les pays en développement. Ce contrat signé il y a 07 ans entre WAGES et KIVA s'est poursuivi au cours de cette année 2015. WAGES a pour activités de mettre en ligne les informations sur les clients qui ont donné leurs accords dont leurs montants n'excédant pas 750.000FCFA pour les individus et de 3.050.000FCFA pour les groupements. Le terme de remboursement ne dépasse pas 24 mois. Une fois les informations mises sur le site, les prêteurs financent selon leurs désirs les activités décrites dans le profil du client. Un montant illimité pour tous prêts est alloué à WAGES. Durant cette année, L'institution a accueilli une stagiaire bénévole « KIVA FELLOWS » en Janvier pour une durée de 10 semaines (2 mois et demi). Son travail consistait à faire des vérifications sur les emprunteurs et apporter un appui au personnel de WAGES sur les modifications apportées sur la plate-forme informatique de KIVA.

Dans l'année de 2015, KIVA a financé 58.640.000FCFA de crédit avec 135 entrepreneurs. L'encours de crédit s'élevait à 152.764.930 FCFA au 31 Décembre 2015.

### **9-3- Partenariat avec BABYLOAN**

Babyloan est un projet européen qui refinace les entrepreneurs de petite et moyenne taille sur une plate-forme internet. Babyloan permet donc aux internautes de prêter gratuitement en ligne des sommes d'argent au profit de micro entrepreneurs exerçant des activités qui s'inscrivent dans le registre de Babyloan : agriculture, élevage, stockage - commercialisation, petit commerce, artisanat, transport, etc.

Le montant du crédit octroyé dépend de l'activité et de la capacité du demandeur. Toutefois, le montant de crédit individuel ne peut dépasser 1.500.000FCFA soit 2250£. La durée de remboursement du crédit Babyloan ne peut excéder 15 mois suivant les activités menées. Cependant, le taux d'intérêt ne varie pas, il est de 18% dégressif l'an tout comme les crédits ordinaires de WAGES. Wages présente 70 voire 80% de projets portés par des femmes à ABC pour financement sur la plateforme. Dans le cadre du partenariat WAGES/BABYLOAN, le personnel de WAGES responsable de l'activité est tenu de fournir un certain nombre d'informations sur la base d'une fréquence trimestrielle ou annuelle. Le personnel doit ainsi collecter et de vérifier les données clients fournies par les agents de crédit, de mettre en ligne les profils rédigés, d'assurer la formation des agents de crédit sur la collecte des données clients sur le terrain.

La société ABC qui emploie Babyloan est tenue à une obligation de confidentialité. Babyloan s'inscrit dans une démarche à vocation solidaire.

ABC société par Action Simplifiée au capital de 1.261.200 Euros propriétaires du site Babyloan a signé une convention de partenariat avec WAGES en Février 2010 pour permettre à WAGES d'obtenir du financement à taux réduit et avoir une meilleure visibilité et crédibilité sur le plan international.

### **9-4- Partenariat LENDWITHCARE**

En Avril 2010, WAGES a noué un partenariat avec CARE Angleterre qui s'est concrétisé par le projet de financement des prêts en ligne dénommé LENDWITHCARE, partenariat qui s'est considérablement renforcé au cours de l'année 2015. En effet, les activités de LENDWITHCARE ont pris de l'essor et elle a pu trouver en WAGES un partenariat pouvant répondre constamment à la demande sans cesse grandissante. Le projet LENDWITHCARE qui a été expérimenté dans sa phase pilote a donc ouvert à toutes les agences de WAGES afin de soutenir la demande.

## **9-5- Partenariat avec le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes**

La vision du **Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES)** pour la réduction de la pauvreté au TOGO se concrétise à travers la réalisation de différents projets et la signature de nouveaux accords.

### **9-5-1- Projet de Soutien aux Activités Economiques des Groupements (PSAEG)**

Dans le but de promouvoir les activités génératrices de revenus (**AGR**) des populations à la base sur toute l'étendue du territoire togolais, le Ministère du développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes à mise en œuvre le Projet de Soutien aux Activités Economiques des Groupements (**PSAEG**). Déterminer à contribuer à la réduction de la pauvreté également, WAGES adhère au projet PSAEG du ministère et consent à utiliser son mécanisme de garantie pour octroyer le crédit nécessaire à la réalisation du projet. Le tableau ci-dessous résume les grandes lignes du projet PSAEG de 2013 à 2015.

INTITULE		Année 2013	Année 2014	Année 2015	Total
Nombre de groupement financé		1 275	130	31	1 436
Nombre de bénéficiaire		9 868	614	264	10 746
Montant total de financement accordé		2 647 667 800	282 529 500	62 125 000	2 992 322 300
Montant total des encours de crédit		560 951 575	482 009 392	267 227 743	
Portefeuille à risque à 30 jours	Montant	80 674 060	157 573 727	156 853 428	
	Taux	14,38%	32,69%	58,70%	

### **9-5-2- Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ)**

Le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (**FAIEJ**), institution basée sous tutelle du Ministère du développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes, s'inscrit dans une vision de promotion de la culture entrepreneuriale au Togo pour la réduction du taux de chômage des jeunes. Soucieux d'atteindre ses objectifs sociaux, WAGES accompagne le FAIEJ dans l'octroi de financement aux jeunes primo entrepreneurs. L'essentiel des activités de WAGES par rapport au FAIEJ son résumé dans le tableau suivant :

INTITULE		Année 2014	Année 2015	Total
Nombre de groupement financé		2	1	3
Nombre de bénéficiaire		117	23	140
Montant total de financement accordé		175 212 532	33 879 700	209 092 232
Montant total des encours de crédit		170 905 687	154 677 843	
Portefeuille à risque à 30 jours	Montant	2 428 570	21496986	
	Taux	1,42%	13,90%	

### **9-5-3- Projet Plante à Racine et Tubercules**

Le projet Plante Racine Tubercule (**PRT**) est également une initiative de Ministère du développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes. C'est un projet qui vise la production, la transformation et la commercialisation de plantes à racines et tubercules principalement le manioc. Seront éligible à ce projet, principalement les jeunes hommes et femmes vivant en milieu rural dont l'âge est compris entre 18 et 35 ans et constitués en grou-

gement de dix (10) membres. La politique social de WAGES étant en adéquation avec celle du Ministère, l'octroi des crédits au groupement pour la réalisation du projet PRT lui est confié. Ainsi les rapports du projet PRT de 2013 à 2015 sont présentés dans le tableau ci-après:

INTITULE	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Total
Nombre de groupement financé	103	141	7	251
Nombre de bénéficiaire	750	1 021	21	1 792
Montant total de financement accordé	104 600 000	139 550 000	8 080 000	244 150 000
Montant total des encours de crédit	104 600 000	217 422 345	132 703 875	
Portefeuille à risque à 30 jours	Montant Taux	0 0,00%	17 382 645 7,99%	78 868 020 59,43%

#### 9-5-4- Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI)

Dans le cadre du programme Accès des Pauvres aux Services Financiers (**APSEF**), WAGES a signé avec le Fond National de la Finance Inclusif (**FNFI**) une convention de partenariat le 25 Avril 2014. Les principaux bénéficiaire du programme APSEF sont les femmes et hommes pauvres des zones d'intervention du dudit programme. Les activités éligibles aux programmes APSEF sont essentiellement l'agriculture, l'élevage, la pêche, la transformation et la fabrication, le commerce, la restauration, la réparation et l'artisanat, les services. A la signature de la convention, WAGES s'est engagé à atteindre au moins 70 000 bénéficiaires. La situation au terme des deux années d'activité est la suivante:

INTITULE	Année 2014	Année 2015	Total
Nombre de groupement financé	11 478	2 636	14 114
Nombre de bénéficiaire	54 983	12 379	67 362
Montant total de financement accordé	1 651 175 500	387 690 000	1 689 944 500
Montant total des encours de crédit	1 153 835 335	303 994 400	
Portefeuille à risque à 30 jours	Montant Taux	62 528 915 5,42%	245 420 285 80,73%

#### 9-5-5- Partenariat avec l'Institut Africain pour le Développement Economique et Social-Centre Africain de Formation (INADES FORMATION)

L'objet du protocole d'accord entre l'Institut Africain pour le Développement Economique et Social – Centre Africain de Formation en abrégé **INADES-Formation**, l'ONG Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (**AVSF – CICDA**) et la Centrale des Producteurs de Céréales du Togo (**CPC Togo**) en mai 2010, et WAGES est de favoriser l'accès au crédit des agriculteurs membres de la CPC dans le cadre de l'appui au développement de la filière céréalière au TOGO. Ainsi, l'évolution des activités de 2013 à 2015 se résume comme suit :

INTITULE	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Total
Nombre de groupement financé	40	4	2	46
Nombre de bénéficiaire	1 565	40	65	1 670
Montant total de financement accordé	197 656 200	9 370 000	4 360 000	211 386 200
Montant total des encours de crédit	21 123 765	9 370 000	6 860 000	
Portefeuille à risque à 30 jours	Montant Taux	12 774 765 60,48%	0 0%	2 500 000 36,44%

## **X- ACTIVITES AUDIT ET CONTROLE INTERNE**

Les activités d'audit et contrôle interne ce sont poursuivies durant l'année 2015 conformément au planning annuel élaboré à cet effet. Ces activités ont été réalisées dans toutes les agences de l'institution à l'exception de l'agence de Kpalimé et ont été touchées les aspects comptable et opérations de guichet, crédits, épargne, administratif, informatique, et lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme. Des vérifications régulières ont été opérées au niveau des comptes de dépôt à vue, des comptes épargnes associations, des opérations d'imputation et de retraits sur épargne dans le but de s'assurer de leur régularité et de leur fiabilité.

### **10-1- Aspect comptable et opérations de guichet**

Il s'agit des vérifications portant sur les opérations de guichet (contrôle des opérations ordinaires de versement et de retraits et des opérations Western union) et des opérations comptables.

Pour les opérations ordinaires de versements et de retraits, il est observé qu'elles se sont bien déroulées au cours de l'année 2015. Les arrêtés de caisse sont régulièrement produits et classés. Les écarts de caisse qui apparaissent lors de certains contrôles sont justifiés et font l'objet de correction. Au cas où la source de l'écart n'est pas connue, le caissier rembourse le montant en cause. Les écarts de caisse dus aux erreurs informatiques suite à l'interconnexion des agences de Lomé et de la région maritime n'apparaissent plus grâce à la finalisation du réseau interconnecté par la société MAPCOM. Les écarts qui subsistent en fin d'année 2015 sont les écarts dus à l'intégration de super tontine dans Perfect dans les agences interconnectés de Lomé, engendrés par les dépôts tontines sans flux financiers (saisie des soldes de super-tontine dans la base Perfect). En dehors de ces écarts, certaines faiblesses ont été aussi relevées et ont fait l'objet de recommandations en vue de leur correction.

Concernant les opérations de transfert de fonds, les contrôles n'ont débouché sur aucune anomalie particulière.

Au niveau la gestion de l'encaisse, il est observé des dépassements du solde d'encaisse maximale à conserver en fin de journée au coffre-fort dans certaines agences. Souvent, il s'agit des cas relevés à la veille des jours fériés ; mais il est arrivé certains dépassements d'encaisse dus à la mauvaise appréciation des opérations de trésorerie dans la journée (surtout vers la fin de la journée). Les opérations de convoyage de fonds sont régulièrement réalisées pour limiter le montant de l'encaisse disponible dans les agences de l'institution. Toutefois, il a été relevé des irrégularités dans la composition de l'équipe de convoyage dans certaines agences.

Il est périodiquement procédé aux travaux de vérification de la régularité et de l'enregistrement des pièces comptables au niveau de toutes les agences. Certains comptes spécifiques font l'objet de contrôle approfondi.

Il est également procédé régulièrement aux contrôles des pièces d'imputations sur épargne pour les remboursements de crédits et des vérifications sur la régularité des opérations de

retraits d'épargne associations. A l'issue des vérifications, des recommandations sont vite formulées pour la correction des lacunes qui ont été décelées.

## 10-2- Aspect crédit

### ➤ *Audit de portefeuille*

Un portefeuille de crédit d'une valeur de 8,57 milliards (portefeuilles sains et portefeuilles en retard d'un jour) comportant un encours en retard d'un jour de 3,56 milliards sur un encours global de crédit d'un montant de plus de 9,08 milliards a servi de base pour l'audit de portefeuille de crédit. Cet audit a concerné 127 chargés d'épargne et crédit dont 10 ont été contrôlés deux fois, et a touché 3.375 clients détenant un encours en retard s'élevant à plus de 2,32 milliards sur un total de 3,57 milliards détenus par 8.165 clients.

Ces missions d'audit de portefeuille sont sanctionnées par des rapports avec des recommandations pour la correction des lacunes.

### ➤ *Contrôle de la réalité des clients*

Au cours de l'année 2015, il a été procédé à des vérifications de l'existence physique de 235 clients et de leurs activités sur une population de 775. Ces 235 clients ont bénéficié des crédits d'un montant de 525,94 millions sur un montant total de 749,29 millions de la population ; soit 70,19%. Ce contrôle privilégie les crédits ayant un niveau de risque élevé. Des recommandations sont formulées en vue de la correction des faiblesses identifiées suite aux missions.

### ➤ *Contrôle rapprochement remboursement*

Des vérifications portant sur les crédits déboursés en 2015 ont permis de constater que les crédits déboursés au cours de chaque mois ont été régulièrement comptabilisés dans le même mois et les frais de dossiers ont été payés conformément à la procédure en vigueur dans l'institution. Ce contrôle n'a débouché sur aucune faiblesse particulièrement.

### ➤ *Contrôle des crédits déclassés*

Ce contrôle permet de s'assurer du bon déroulement des opérations de recouvrement des crédits passés en perte. Ces contrôles ont permis d'identifier à part les quelques erreurs mineures qui ont été rapidement corrigées, des cas de non reversement à temps au guichet de l'institution des remboursements des clients.

## 10-3- Aspect épargne

Le contrôle sur épargne a porté sur l'épargne en vue et l'épargne tontine.

### ➤ *Contrôle des épargnes à vue*

Toutes les agences de l'institution à l'exception de l'agence de Kpalimé ont fait l'objet de contrôle au niveau de l'épargne à vue. Ces contrôles ont permis de déceler certaines irrégularités qui ont été rapidement corrigées. En outre, il est apparu que les intérêts sur les dépôts n'ont pas pu être positionnés dans les carnets de certains clients parce que ces derniers ne se sont pas présentés aux guichets pour faire des opérations de caisse.

## ➤ **Contrôle test des collecteurs**

80,02% de l'épargne tontine ont fait l'objet de contrôle au cours de l'année 2015. Ce contrôle a touché toutes les agences où il y a des collecteurs. Ces contrôles ont permis de renforcer les dispositifs de sécurité pour la réduction des risques inhérents à cette activité. Les irrégularités observées ont fait l'objet de recommandations et ont été vite corrigées.

### **10-4- Aspect informatique**

L'audit s'assure de la bonne attribution des habilitations et veille au respect du document d'habilitation validé afin d'éviter l'attribution incompatible comportant des risques élevés pour l'institution. Il est recommandé qu'en cas d'attribution d'habilitation incompatible à un agent pour cause d'insuffisance de personnel, de préciser les types d'activités nécessaires à exécuter de façon à limiter les risques au niveau de l'utilisation du logiciel Perfect V6.2. Des investigations sont faites à l'aide de la piste d'audit ; toutefois ce dernier nécessite encore des améliorations.

### **10-5- Aspect administratif**

Le contrôle administratif permet de s'assurer de l'existence physique des immobilisations et du respect des procédures d'approvisionnement. Les documents administratifs et les états administratifs ont fait l'objet de contrôle qui est sanctionné par des rapports comportant des recommandations pour l'amélioration des faiblesses relevées.

### **10-6- Production de rapport au CA et au Comité d'Audit**

Il est produit à chaque trimestre, un rapport de synthèse sur les activités du contrôle interne au CA. Chaque rapport fait ressortir certains éléments sur lesquels le CA devra porter une attention particulière pour l'amélioration des performances de l'institution. Un rapport de synthèse avec des constats saillants est aussi produit à l'intention des membres du comité d'audit pour attirer leur attention sur les faits marquants du trimestre.

### **10-7- Production de rapport à l'autorité de tutelle**

A la fin de chaque trimestre, un rapport sur les activités exécutées au cours de la période est produit et envoyé aux autorités de supervision à savoir : la BCEAO, la Commission Bancaire et le Ministère de l'Economie et des Finances. L'audit a également produit et envoyé au cours de l'exercice 2015 le rapport de contrôle général comptant pour l'exercice 2014.

### **10-8- Rapport sur la lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme (LAB/CFT)**

La lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme (LAB/CFT) est une réalité à WAGES. Elle se traduit par l'application du dispositif mis en place depuis juin 2011.

Dans le processus d'application de ce dispositif, il est prévu une formation des nouveaux employés dans l'institution. Au cours de l'année 2015, aucune formation n'a été dispensée car l'institution n'a procédé à aucun recrutement.

Pour ceux qui ont été déjà formés une fois, des séances de sensibilisation ont été réalisées à leur profit afin de les maintenir éveillés sur le LAB/CFT.

Les activités réalisées dans le domaine de LAB/CFT font l'objet de rapport annuel qui est envoyé à la BCEAO. A ce titre, le rapport annuel pour l'exercice 2015 a été produit et envoyé à cette autorité.

Dans le cadre de cette lutte, WAGES a reçu et traité une (01) correspondance provenant de la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF), portant sur la préparation du 4ème rapport de suivi des recommandations issues de l'évaluation mutuelle du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LAB/CFT) au Togo.

### **10-9 Suivi des recommandations du contrôle interne**

L'audit interne procède au suivi périodique de toutes les recommandations issues des rapports de toutes les missions de contrôle effectuées au cours de l'année 2015. Ce suivi permet de s'assurer de la bonne exécution des recommandations. L'exécution des recommandations a permis de réduire l'occurrence de certains risques auxquels fait face l'institution. De janvier à décembre 2015, le taux d'exécution des recommandations à varié de 72,97% à 92,04% ; soit une moyenne de 77,48%.

### **10-10- Suivi des recommandations de la commission bancaire**

L'audit interne procède aussi au suivi de la mise en œuvre des décisions de la 98ème session de la Commission Bancaire transmises à WAGES ainsi que les diligences issues de sa mission effectuée au sein de WAGES du 16 au 30 août 2013. Sur un total de 138 diligences, 131 ont été exécutées au 31 Décembre 2015 et les 7 autres restantes sont en cours de réalisation soit 94,93%.

### **10-11- Suivi des recommandations de la CAS-IMEC**

Le suivi a été fait sur les 17 diligences issues de la mission effectuée du 17 au 25 Mars 2015 au sein de WAGES ; 15 diligences ont été réalisées et les 2 restantes sont réalisées en partie ; soit un taux d'exécution de 88,24%.

## **Conclusion**

La présence de l'audit interne à WAGES est un grand atout ; ceci lui permettra d'assurer la performance de son exploitation et sauvegarder son patrimoine. Des auditeurs sont affectés dans les agences et par leur présence sur le terrain, il arrive que des situations de risques élevés soient identifiées. Cette présence a pour avantage de rassurer la plus part des clients et de dissuader les employés et clients véreux. Toutefois, WAGES doit continuer par renforcer son système de contrôle interne et le rendre plus performant et plus adéquat au regard de sa taille avec des procédures basées sur les bonnes pratiques.

## **XI- ACTIVITES DE LA DIRECTION GESTION DU RISQUE**

### **11-1- Les activités ordinaires :**

Durant l'année 2015, la Direction Gestion du Risque a poursuivi son implémentation et ses activités en vue de la prévention et la maîtrise du risque et du suivi de la cartographie du risque.

Pour renforcer la Direction du Risque, certaines décisions ont été prises :

- La réorganisation de l'effectif de la Direction en procédant à la rotation des Gestionnaires de Risque entre Agence et la dotation de l'Agence de Tsévié et d'Aného d'un Gestionnaire de Risque à partir de janvier 2015.
- En octobre 2015, un nouveau directeur a été nommé, suite aux aménagements après la

nomination du nouveau directeur général. Ce dernier a un cahier de charges plus élargie afin de couvrir les autres aspects de risques dans l'institution.

- Au cours de l'année 2015, dans le souci de renforcer la gestion des risques, le check list, mis en place pour permettre aux Gestionnaires de risques de sauvegarder tout le travail qui est fait dans l'analyse des dossiers de crédit afin de matérialiser les travaux de contre vérifications a été amélioré et son suivi a été centralisé au siège. Ce travail a pour objectif de minimiser les risques de détournement de l'objet des crédits dès le montage et les crédits fictifs et de s'assurer que les gestionnaires de risques des agences effectuent normalement leur travail. Ainsi, dans chaque agence il est prévu un comité de crédit pour la mise en œuvre du dispositif de prévention du risque de crédit par l'étude et validation des dossiers de crédit en s'assurant du respect des procédures de crédit, et de l'existence physique des clients, des cautions, de l'activité, l'analyse de la capacité de remboursement des clients et cautions et l'existence des garanties avant tout décaissement de crédit. Tous les crédits décaissés dans les agences où sont affectées les gestionnaires de risques ont fait l'objet de vérifications.

Le comité de crédit a été renforcé avec l'entrée du directeur finances et comptabilité pour l'étude des dossiers de montant supérieur à deux millions cinq cent mille francs (2 500 000 frs).

Pour minimiser davantage le risque crédit, après une analyse du portefeuille, le pouvoir de décisions des comités de crédit des agences a été revu à la baisse en passant de 2,5 millions de francs CFA à 1 million de francs CFA.

Une seule réunion trimestrielle de comité de Gestion du Risque a été tenue au cours de l'année 2015. Lors de cette réunion, il a été adopté à l'unanimité les recommandations suivantes :

- ❖ la répartition du plan d'action restant par direction technique et leur transmission pour la mise en œuvre
- ❖ le comité a instruit le Directeur du risque de remettre la proposition de charte au membre du comité pour une relecture ; d'identifier les causes des cas de clients non rencontrés par la mission du contrôle interne ; de faire une proposition de rotation des gestionnaires de risque et de proposer des thèmes de formation à soumettre à la Direction Générale.
- ❖ le comité a instruit la Direction Administration et R.H de faire l'ouverture de poste pour le recrutement de 4 gestionnaires de risques ;
- ❖ le comité a validé les indicateurs de risque

Cette réunion du comité de gestion du risque a aussi permis la mise en œuvre des plans d'actions pour la maîtrise et la prévention des risques référencés par la cartographie des risques.

Dans cette mise en œuvre des plans d'action, les reporting suivants ont été préparés suivant les périodes prévues au cours de l'année 2015.

- Reporting sur la mise en œuvre du suivi après déblocage des crédits par agences,
- Reporting des états de rapprochement bancaire,
- Reporting de suivis après déblocage.

Suite à un point général sur le travail des gestionnaires de risques à travers une séance d'échange

d'information avec le nouveau Directeur de Gestion du Risque pour redynamiser le service, il a été constaté que certains crédit sont mal payé malgré l'analyse faite par les gestionnaires et que le taux du portefeuille à risque a augmenté malgré la présence des gestionnaires de risque.

Ce constat a provoqué la prise des dispositions suivantes :

- Une réunion périodique a été institué avec les gestionnaires de risque pour faire des évaluations rapprochées ;
- Un rapport mensuel dénommé « checking global des agences » a été institué ;
- Les dispositifs sur la gestion des dossiers de crédit après déblocage, les dispositifs portant sur la reprise des données de tontine et des clients avec la clôture mensuelle des cotisations des clients, la gestion centralisée des dossiers avec garanties, le suivi des recouvrements et des agents de recouvrement ont été mis en œuvre.

En général, les gestionnaires de risques ont effectué leur tâche dans l'analyse des dossiers de crédit dans les agences et ont participé activement aux réunions des comités de crédit dans les agences.

Pour l'année 2015, **3 092 réunions** de comité de crédit ont été tenues dans toutes les agences de WAGES, **13 242 dossiers** ont été présentés pour un montant total de **10,231 milliards de francs CFA**. Sur ce total, **12 793 dossiers** ont été accordés pour un montant total de **9,466 milliards de francs CFA**.

## 11-2- Les activités de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme (LAB-CFT)

L'application de la mise en œuvre des procédures de lutte contre le blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme dès leur entrée en vigueur dans l'institution WAGES en juin 2011 se poursuit.

Ces procédures prévoient des dispositions très strictes pour l'entrée en relation de tout client avec l'institution. C'est pour cela que les opérations avec la clientèle sont rigoureusement soumises à leur respect et le personnel est régulièrement sensibilisé à cet effet.

L'audit s'assure du respect des procédures LAB/CFT à travers des contrôles permanents. Le personnel est régulièrement sensibilisé et les nouveaux employés sont formés sur la LAB/CFT.

De plus, l'institution reçoit régulièrement auprès du CENTIF des lettres de demande d'information auxquelles, elle répond avec diligence.

Au cours de l'année 2015, les activités menées dans le cadre de l'application du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ont donné les résultats suivants :

### Au niveau du respect des procédures LAB/CFT

Pour s'assurer du respect des procédures LAB/CFT, il est procédé à des vérifications permanentes sur les documents d'identification des clients. Ces vérifications ont permis de constater que les procédures sont d'une manière générale appliquées. Les insuffisances souvent relevées relatives aux incohérences de noms deviennent de plus en plus rares à cause des dispositions qui ont été prises (exigence des clients des copies des actes de naissance, ou nationalité ayant servi à l'établissement des cartes d'électeurs ou à défaut de l'acte de naissance d'un des enfants du client afin de confirmer l'écriture exacte des noms (nom et/ou prénoms)).

Le processus d'identification des clients au niveau de WAGES est rigoureux. L'adhésion des personnes politiquement exposées est soumise à une disposition précise pour un bon suivi.

### Au niveau de la formation du personnel

Des séances de sensibilisations sont souvent organisées pour les anciens employés afin qu'ils soient toujours actifs dans le processus. Au cours de l'année 2015, il n'y a pas eu de recrutement de nouveaux employés.

### Au niveau des opérations de dépôts et retraits supérieures ou égales à 5.000.000 FCFA

L'analyse des opérations de dépôts et de retraits au niveau des différentes agences de WAGES, se poursuivis au cours de l'année 2015.

En général, pour toutes les agences de WAGES, 101 opérations de dépôts de montant supérieur ou égal à 5.000.000 pour un montant total de 746.813.000 F CFA contre 94 opérations de retraits d'un montant total de 625.997.000 F CFA ont été effectuées au niveau au cours de l'année 2015.

### Au niveau des correspondances avec CENTIF

Durant l'année 2015, WAGES a traité une (01) correspondance venue de CENTIF portant sur la préparation du 4ème rapport de suivi des recommandations issues de l'évaluation mutuelle du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) au Togo.

### **11-3- Les difficultés et les approches de solutions**

Les difficultés majeures de l'année ont été :

- La gestion des congés des gestionnaires de risque des agences ;
- Le nombre insuffisant des gestionnaires de risque ;
- Le niveau d'analyse de certains gestionnaires de risque ;
- Le mauvais comportement de certains gestionnaires de risque occasionnant des détournements surtout le cas de l'agence d'Agbodrafo ;
- La dispersion géographique des activités demande beaucoup de temps pour les gestionnaires de risque du siège qui doivent visiter toutes les garanties ;
- L'utilisation des motos et les dotations de carburant pour les gestionnaires de risque du siège qui couvrent toutes les agences de Lomé méritent une révision ;
- L'identification des cautions personnelles dans les dossiers et la gestion des garanties afin de s'assurer que la même garantie ou la même caution n'a été utilisée pour deux ou plusieurs dossiers...

Face à ces difficultés, les actions correctives suivantes ont été menées :

- Responsabilisation d'un gestionnaire pour deux agences ;
- Permanence effectuée par les gestionnaires du siège lors des congés des gestionnaires dans les agences ;
- Coaching rapproché et périodique des gestionnaires par la direction ;
- La centralisation de la gestion des garanties et l'enregistrement des cautions personnelles démarrés en fin d'année 2015 permettront de maîtriser les risques d'utilisation d'une même caution ou d'une même garantie dans plusieurs dossiers.
- Sanctions exemplaires pour amener les autres gestionnaires à prendre conscience de leur responsabilité...

#### **11- 4- Les perspectives pour l'année 2016**

Pour améliorer et renforcer durablement la gestion du risque, il est fondamentale de se donner les moyens en fixant des objectifs et en prévoyant des actions importantes pour les années à venir.

Le tableau suivant, présente les activités prévisionnelles de la direction gestion du risque pour l'année 2016. Ces activités sont proposées en faisant un lien sur les enjeux du moment et grandes responsabilités de la direction de gestion du risque.

La réalisation de ces actions, implique un engagement fort de l'institution et de l'ensemble du personnel.

Le principal défi de notre direction sera de réussir la mise en œuvre efficace des actions prévues dans le tableau ci-après en créant la synergie nécessaire entre toutes les directions.

TABLEAU DES ACTIVITES DE LA DIRECTION GESTION DU RISQUE : ANNEE 2016 N°23

FONCTIONS PRINCIPALES	Activités / Grandes Responsabilités	Tâches à mener	PERIODE	OBSERVATION
GESTION RISQUE DE CREDIT	<b>1. Poursuite de la mise en place d'une fonction de gestion du risque</b>  <b>2. Maitriser le risque crédit et administrer les crédits</b>	<b>1.1.</b> Finaliser la charte de gestion du risque et de la politique de gestion de risque	Mars 2016	
		<b>1. 2.</b> Mettre à jour la cartographie des risques	Octobre 2016 - Novembre 2016	
		<b>1. 3.</b> Suivre la vulgarisation des procédures mise à jour	Continue	
		<b>2. 1.</b> Former en interne les chargés de crédits ; les gestionnaires de risques et les chefs d'agences sur la collecte des informations et l'analyse des dossiers de crédit...	Février 2016	
		<b>2. 2.</b> Analyse des compétences des chargés de crédits et des chefs d'agences et fixation des objectifs claires et suivi des moyens pour les atteindre	Février 2016 et Continue	
		<b>2. 3.</b> Veiller à la sortie des crédits sains et à la satisfaction des clients	Janvier 2016 et Continue	
		<b>2. 4.</b> S'assurer du bon fonctionnement du comité de crédit	Mensuelle et continue	
		<b>2. 5.</b> Renforcer la gestion des garanties (surtout leur conservation) et la gestion des dossiers de crédit après le déblocage	Février 2016 et Continue	
		<b>2. 6.</b> Instituer un système de gestion des cautions personnelles afin d'éviter la caution de plusieurs crédits par la même personne	Fin Mars 2016 et Continue	
		<b>2. 7.</b> Instituer un système de détection des clients ayant pris du crédit en association et sollicitant un crédit individuel	Fin Mars 2016 et Continue	
		<b>2. 8.</b> Instituer un reporting des crédits passés en perte afin de procéder par élimination pour un suivi plus efficace du recouvrement	Fin février 2016 et Continue	
		<b>2. 9.</b> Instituer l'utilisation d'une liste noire (mauvais clients) en interne : Activer l'onglet «LISTE NOIRE» du logiciel PERFECT	Février 2016 et Continue	
		<b>2. 10.</b> Suivre la rentabilité des crédits des agences et instituer un système de gestion : Résultats / Coûts des agences	Février 2016 et Continue	
		<b>2. 11.</b> Poursuivre la production du reporting sur le suivi après déblocage	Mensuelle et Continue	
		<b>2.12.</b> Apporter des appuis nécessaires au recouvrement des crédits en difficultés	Mensuelle et Continue	
		<b>2.13.</b> Veiller à l'atteinte des résultats en matière de crédit	Mensuelle et Continue	

GESTION DES RISQUES OPERATI- NELS	3. Superviser les seuils de risques et enclencher les réactions en cas de dépassement	3. 1. Poursuivre le suivi mensuel des indicateurs de risque et produire le reporting des indicateurs de risques	Mensuelle et continue	
		3. 2. Poursuivre la production du rapport sur le «Checking global» des agences	Mensuelle et continue	
		3. 3. Mettre en place un système de suivi plus rigoureux des stocks et des immobilisations surtout du matériel informatique	Avril 2016 et Continue	
		3. 3. Instituer des mesures de contrôle Actif /Passif, et d'intégrité des données	Périodique et Continue	
		3. 4. S'assurer de la régularité des états de rapprochement bancaire et s'assurer de leur production à temps	Mensuelle et continue	
	4. Suivre les politiques afférentes à la gestion du risque	4. 1. Suivre la mise a jour des procédures afin de s'assurer de la couverture des risques auxquels s'expose l'institution	Continue	
		4. 2. Suivre les recommandations non exécutées de l'audit interne et amener les directions concernées à l'exécution	Continue	
GESTION DES RISQUES INS- STITUTIONNEL ET DE GOU- VERNANCE	5. Superviser l'application de la procédure LAB/CFT	5. 1. Suivre les activités sur le LAB/CFT et produire les rapports y afférents	Mensuel et continue	
		5.2. S'assurer de la formation de tout employé nouveau et de la sensibilisation de tout le personnel sur le LAB/CFT	Continue	
	6. Minimiser les Risques ex-ternes et de Gestion Finan- cière	6. 1. Amener toutes les directions à avoir des reporting à produire mensuellement pour plus d'efficacité et de suivi	Mars 2016 et Continue	
		6. 2. Instituer la production de rapport sur l'évolution de la clientèle afin de mesurer l'effet de la concurrence et la pertinence des offres de produits	Avril 2016 et Continue	
	7. Appuyer pour une bonne gestion des risques de gouvernance	6. 3. Analyser les conditions de rentabilité des agences en difficulté et aider à leur rentabilité	Mars 2016 et Continue	
		6. 4. S'assurer de la responsabilisation d'un agent pour le contrôle de gestion et exploiter efficacement ses rapports	Janvier 2016	
		6. 5. Proposer une stratégie d'autonomie financière des agences et amener les directions à sa mise en œuvre	Février 2016 et Continue	
		7. 1. Former / Coacher les gestionnaires de risque et le personnel sur la gestion du risque à tous les niveaux des activités	Janvier 2016 et Continue	
		7. 2. Attirer l'attention de la Direction Générale sur les zones de vulnérabilité et faire des propositions (Checking global)	Continue	
		7. 3. S'assurer du respect des lois et réglementations en vigueur (bancaire, BCEAO...) et attirer l'attention	continue	

Le principal défi de la direction gestion du risque, sera de réussir la mise en œuvre efficace des actions prévues dans le tableau ci-dessus en créant la synergie nécessaire entre toutes les directions.

La gestion du risque étant une activité itérative, WAGES doit :

- Continuer par renforcer le respect des procédures,
- Rendre plus performant les chargés de crédit à travers des formations et l'organisation,
- Rendre plus adéquat au regard de sa taille, les procédures en tenant compte de l'évolution des activités et des bonnes pratiques du moment.

**DEUXIEME PARTIE :**

**ETATS FINANCIERS EXERCICE 2015**

## ETATS FINANCIERS EXERCICE 2015

- DIMF 2000 : BILAN VERSION DEVELOPPEE
- DIMF 2000 : HORS BILAN VERSION DEVELOPPEE
- DIMF 2080 : COMPTE DE RESULTAT VERSION DEVELOPPEE
- DIMF 2005 : Tableau des emplois et des ressources,
- DIMF 2006 : Etat des biens donnés en crédit-bail et opérations assimilées,
- DIMF 2007 : Etat des biens détenus dans le cadre de la concession,
- DIMF 2008 : Etat des biens détenus dans le cadre de la clause de réserve de propriété,
- DIMF 2009 : Détail du compte « 6221 – Personnel extérieur à l'institution »
- DIMF 2010 : Etat des crédits en souffrance,
- DIMF 2011 : Etat des informations annexes,
- DIMF 2011 – 1 : Etat des engagements par signature,
- DIMF 2012 : Etat de l'encours des crédits des dix (10) débiteurs les plus importants du SFD
- DIMF 2013 : Etat de l'encours total des prêts aux dirigeants, au personnel ainsi qu'aux personnes liées,
- DIMF 2014 : Etat des ressources affectées et des crédits consentis sur ressources affectés,
- DIMF 2015 : Etat des valeurs immobilisées,
- DIMF 2016 : Etat d'affectation du résultat,
- Etat de traitement de la réévaluation
- ETAT RECAPITULATIF DES RATIOS DE WAGES AU 31/12/2015

# BILAN VERSION DEVELOPPEE

Etat : TOGO

Etablissement : WOMEN & ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC & SOC.

Date d'arrêté : 2015/12/31 D : AA0 F : 1/4

DIMF 2000

P : A N . S . : M : 1 (en Francs CFA)

Code Poste	ACTIF	BRUT	AMT/PROV	Déc 2015	Déc 2014	Code Poste	PASSIF	Déc 2015	Déc 2014
A01	<b>OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES</b>	2 545 741 076	0	2 545 741 076	1 651 134 194	F01	<b>OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES</b>	1 289 905 605	2 345 558 730
A10	<b>Valeur en caisse</b>	<b>174 570 579</b>	<b>0</b>	<b>174 570 579</b>	<b>160 221 397</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
A11	Billets et monnaies	174 570 579	0	174 570 579	160 221 397	F1A	Comptes ordinaires créditeurs	19 900 000	165 793 921
A12	Comptes ordinaires débiteurs	1 529 567 192	0	1 529 567 192	838 864 192			0	0
A2A	<b>Autres comptes de dépôts débiteurs</b>	<b>789 160 507</b>	<b>0</b>	<b>789 160 507</b>	<b>549 655 835</b>	<b>F2A</b>	<b>Autres comptes de dépôts créditeurs</b>	<b>28 750 000</b>	<b>35 000 000</b>
A2B	Dépôts à terme constitués	789 160 507	0	789 160 507	514 968 616	F2B	Dépôts à terme reçus	0	0
A2I	Dépôts de garantie constitués	0	0	0	34 727 219	F2C	Dépôts de garantie reçus	28 750 000	35 000 000
A2J	Autres dépôts constitués	0	0	0	0	F2D	Autres dépôts reçus	0	0
A3A	<b>Comptes de prêts</b>	<b>51 518 140</b>	<b>0</b>	<b>51 518 140</b>	<b>102 040 940</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
A3B	Prêts à moins d'un an	0	0	0	10 419 535	F3A	Comptes d'emprunts	12 355 946 905	2 138 835 544
A3C	Prêts à terme	51 518 140	0	51 518 140	91 621 405	F3E	Emprunts à moins d'un an	0	0
A60	Créances rattachées	924 658	0	924 658	311 830	F3F	Emprunt à terme	1 235 946 905	2 138 835 544
A70	<b>Prêts en souffrances</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
	Prêts immobilisés	0	0	0	0	F50	Autres sommes dues aux institutions financières	0	0
A71	Prêts en souffrance de 6mois au plus	0	0	0	0	F55	Ressources affectées	1 005 339	876 499
A72	Prêts en souffrance de plus de 6mois à 12mois au plus	0	0	0	0	F60	Dettes rattachées	4 303 361	5 052 766
A73	Prêts en souffrance de plus de 12 mois à 24mois au plus	0	0	0	0			0	0
		0	0	0	0			0	0
B01	<b>OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS</b>	<b>9 126 163 036</b>	<b>1 004 215 721</b>	<b>8 121 947 315</b>	<b>12 744 884 584</b>	<b>G01</b>	<b>OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS</b>	<b>7 497 161 866</b>	<b>10 003 806 738</b>
B2D	Credit à court terme	3 837 580 219	0	3 837 580 219	4 515 158 774	G10	Comptes ordinaires créditeurs	4 122 251 498	4 546 359 787
B2N	Comptes ordinaires	0	0	0	0	G15	Dépôts à terme reçus	81 800 000	83 300 000
B30	Credit à moyen terme	3 275 702 395	0	3 275 702 395	6 959 183 445	G2A	Comptes d'épargne à régime spécial	0	0
B40	Credit à long terme	65 109 545	0	65 109 545	78 287 911			0	0
B65	Créances rattachées	106 948 530	0	106 948 530	114 494 644	G30	Autres dépôts de garantie reçus	3 133 279 798	4 346 866 431

Etat : TOGO

Etablissement : WOMEN & ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC & SOC.

Date d'arrêté : 2015/12/31 D : AAO F : 2/4

P : A N. S. : M : 1 (en Francs CFA)

Code Poste	ACTIF	BRUT	AMT/PROV	Déc 2015	Déc 2014	Code Poste	PASSIF	Déc 2015	Déc 2014
B70 Crédits en souffrance	1 004 215 721	836 606 626	1 077 759 810	G35	Autres dépôts reçus			0	0
	3 679 880	0	3 679 860	22 123 621	G60	Emprunts		159 349 990	1 026 985
B71 Crédits immobilisés	288 864 686	79 540 061	209 324 625	345 994 459				0	335
B72 Crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus	665 989 308	373 287 979	292 701 329	300 094 685	G70	Autres sommes dues		0	0
B73 Crédits en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus	832 288 493	551 387 681	330 900 812	409 547 045	G90	Dettes rattachées		480 580	295 185
	0	0	0	0				0	0
<b>C01 OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>236 198 073</b>	<b>0</b>	<b>236 198 073</b>	<b>267 677 895</b>	<b>H01</b>	<b>OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>306 651 077</b>	<b>183 740 471</b>	
C10 Titres de placement	0	0	0	0	H10	Versements restant à effectuer		0	0
	0	0	0	0	H40	Créditeurs divers		101 240 551	116 732 980
<b>C30 Comptes de stocks</b>	<b>79 673 700</b>	<b>0</b>	<b>79 673 700</b>	<b>97 013 317</b>	<b>H6A</b>	<b>Comptes d'ordre et divers</b>	<b>205 410 526</b>	<b>67 007 491</b>	
C31 Stocks de meuble	0	0	0	0	H6B	Comptes de liaison		0	0
C32 Stocks de marchandises	0	0	0	0	H6G	Compte de régularisation-passif		31 795 421	67 007 491
C33 Stocks de fournitures	69 439 580	0	69 439 580	78 264 142	H6C	Comptes de différences de conversion		0	0
C34 Autres stocks et assimilés	10 234 120	0	10 234 120	18 749 175	H6P	Comptes d'attente-passif		17 361 105	0
C40 Débiteurs divers	70 984 942	0	70 984 942	99 746 556				0	0
C55 Crédance rattachées	0	0	0	0	K01	VERSEMENTS RESTANT A EFFECTUER SUR IMMOBILISATION FINANCIERES		0	0
	0	0	0	0	K20	Titres de participation		0	0
C56 Valeurs à l'encaissement avec crédit immédiat	0	0	0	0				0	0
C59 Valeurs à rejeter	0	0	0	0	L01	PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILÉS		2 454 151 069	3 165 910 264
<b>C6A Compte d'ordre et divers</b>	<b>85 539 431</b>	<b>0</b>	<b>85 539 431</b>	<b>70 918 022</b>	<b>L10</b>	<b>Subventions d'investissement</b>	<b>162 664 827</b>	<b>135 909 880</b>	
C6B Comptes de liaison	0	0	0	0	L20	Fonds affectés		157 913 030	199 662 394
C6C Comptes de différence de conversion	56 330 606	0	56 330 606	48 726 160	L21	Fond de garantie		157 913 030	199 662 394
C6G Comptes de régularisation actif	22 508 330	0	22 508 330	15 493 367	L22	Fonds d'assurance		0	0
C6Q Comptes transitoires	0	0	0	0	L23	Fonds de bonification		0	0
C6R Comptes d'attente actif	6 700 495	0	6 700 495	6 700 495	L24	Fonds de sécurité		0	0
	0	0	0	0	L25	Autres fonds		0	0

## BILAN VERSION DEVELOPPEE DMMF 2000

Etat : TOGO

Etablissement : WOMEN & ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC & SOC.

Date d'arrêté : 2015/12/31 D : AA0 F : 3/4

P : A N . S . : M : 1 (en Francs CFA)						
Code Poste	ACTIF	BRUT	AMT/PROV	Déc 2015	Déc 2014	Code Poste
D1A <b>Immobilisations financières</b>	34 714 784	8 300 074	26 414 710	26 414 710	L30	<b>Provisions pour risques et charges</b>
D10 Prêts et titres subordonnés	0	0	0	0	L31	Provisions pour charges de retraite
D1E Titres de participation	34 714 784	8 300 074	26 414 710	26 414 710	L32	Provisions pour risque d'exécution des engagements par signature
D1L Titres d'investissement	0	0	0	0	L33	Autres provisions pour risques et charges
D1S Dépôts et cautionnements	21 546 440	0	21 546 440	19 936 872	L35	Provisions réglementées
<b>D23 Immobilisations en cours</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>L36</b>	<b>Provisions pour risques afférents aux opérations de crédits à moyen et long term</b>
D24 Incorporelles	0	0	0	0	L37	Provisions spéciales de réévaluation
D25 Corporelles	0	0	0	0	L41	Emprunt et titres émis subordonnés
<b>D30 Immobilisations d'exploitation</b>	<b>1 847 592 049</b>	<b>1 251 570 046</b>	<b>596 022 003</b>	<b>378 706 240</b>	<b>L43</b>	<b>Dettes rattachées aux emprunts et titres émis subordonnés</b>
D31 Incorporelles	436 402 149	296 558 604	139 843 545	29 856 005	L45	Fonds pour risques financiers généraux
D36 Corporelles	1 411 189 900	955 011 442	456 178 458	348 350 235	L50	Primes liées au capital
<b>D40 Immobilisations hors exploitation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>L55</b>	<b>Réserves</b>
D41 Incorporelles	0	0	0	0	L56	Réserve générale
D45 Corporelles	0	0	0	0	L57	Réserves facultatives
<b>Immobilisations acquises par réalisation de garantie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>L58</b>	<b>Autres réserves</b>
D46 Incorporelles	0	0	0	0	L59	Ecart de réévaluation des immobilisations
D47 Corporelles	0	0	0	0	L60	Capital
<b>D50 Crédit-bail et opérations assimilées</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>L61</b>	<b>Capital appelé</b>
					<b>L62</b>	<b>Capital non appelé</b>
D51 Crédit-bail	0	0	0	0	L65	Fonds de dotation
D52 L.O.A.	0	0	0	0	L70	Report à nouveau (+ou-)
D53 Location-vente	0	0	0	0	L75	Excédent des produits sur les charges
					0	0
D60 Créances rattachées	0	0	0	0	L80	Résultat de l'exercice (+ou-)
					242 850 742	853 112 450
D70 Créances en souffrance	0	0	0	0	L81	Excédent ou déficit en instance d'approbation
					-306 237 886	-610 261 708
					0	0
					0	0
					0	0

**BILAN VERSION DEVELOPPEE****DIMF 2000**

Etat : TOGO

Etablissement : WOMEN &amp; ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC &amp; SOC.

Date d'arrêté : 2015/12/31

D : AAO

F 4/4

N. S. :

(en Francs CFA)

M : 1

Code Poste	ACTIF	BRUT	AMT/PROV	Déc 2015	Déc 2014	Code Poste	PASSIF	Déc 2015	Déc 2014
D71	Créances en souffrance de 6 mois au plus	0	0	0	0			0	0
D72	Créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus	0	0	0	0			0	0
D73	Créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus	0	0	0	0			0	0
E01	<b>ACTIONNAIRES, ASSOCIES OU MEMBRES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
E02	Actionnaires, associés ou membres, capital non appelé	0	0	0	0			0	0
E03	Actionnaires, associés ou membres, capital appelé non versé	0	0	0	0			0	0
E05	EXCEDENT DES CHARGES SUR LES PRODUITS	0	0	0	0			0	0
E90	<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>14 118 193 344</b>	<b>2 264 085 841</b>	<b>11 547 869 617</b>	<b>15 088 754 495</b>	<b>L90</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>11 547 869 617</b>	<b>15 088 754 495</b>

# COMpte de résultat version développée

dimir 2080

Etat: TOGO

Etablissement: WOMEN & ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC & SOC.

Date d'arrêté : 2015/12/31 D : RAO F : 1 / 7

P : A.N. S. : M : 1 (<sup>en</sup> Francs CFA)

Code Poste	CHARGES	Déc 2015	Déc 2014	PRODUITS		Déc 2015	Déc 2014
				Code Poste	PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	Déc 2015	Déc 2014
R08	<b>CHARGES SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES</b>	102 665 085	245 476 441	V08	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES</b>	34 466 575	19 740 211
R1A	Intérêts sur comptes ordinaires créditeurs	0	0	V1A	Intérêts sur comptes ordinaires créditeurs	2 818 305	1 112 453
R1B	Organe financier	0	0	V1B	Organe financier	1 895 668	762 453
R1C	Caisse centrale	0	0	V1C	Caisse centrale	0	0
R1D	Trésor public	0	0	V1D	Trésor public	0	0
R1E	CCP	0	0	V1E	CCP	0	0
R1F	Banques et correspondants	0	0	V1F	Banques et correspondants	922 637	350 000
R1H	Établissements financiers	0	0	V1H	Établissements financiers	0	0
R1I	SFD	0	0	V1I	SFD	0	0
R1K	Autres institutions financières	0	0	V1K	Autres institutions financières	0	0
R1L	Intérêts sur autres comptes de dépôts créditeurs	0	0	V1L	Intérêts sur autres comptes de dépôts créditeurs	28 371 195	10 138 889
R1N	Dépôts à terme reçus	0	0	V1Q	Intérêts sur Dépôts à terme constitués	28 371 195	10 138 889
R1P	Dépôts de garantie reçus	0	0	V1R	Intérêts sur Dépôts de garantie constitués	0	0
R1Q	Autres dépôts reçus	0	0	V1S	Intérêts sur Autres dépôts constitués	0	0
R2A	<b>Intérêts sur comptes d'emprunts</b>	<b>98 642 885</b>	<b>239 254 673</b>	<b>V2A</b>	<b>Intérêts sur comptes de prêts</b>	<b>3 277 075</b>	<b>8 088 869</b>
R2F	Intérêts sur emprunts à moins d'un an	-527 866	2 768 855	V2C	Intérêts sur prêts à moins d'un an	464 200	1 170 704
R2G	Intérêts sur emprunts à terme	99 110 751	236 485 818	V2G	Intérêts sur prêts à terme	2 812 875	6 913 165
R2R	<b>Autres intérêts</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>V2Q</b>	<b>Autres intérêts</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
R2T	Divers intérêts	0	0	V2S	Divers intérêts	0	0
R2Z	Commissions	4 022 200	6 221 768	V2T	Commissions	0	400 000
R3A	<b>CHARGES SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS</b>	<b>101 674 719</b>	<b>66 772 465</b>	<b>V3A</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS</b>	<b>1 868 859 200</b>	<b>2 390 884 107</b>
		0	0			0	0

# COMpte de Résultat Version Développée

DIMF 2080

Etat : TOGO

Etablissement : WOMEN & ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC & SOC.

Date d'arrêté : 2015/12/31

D : RAO

F : 2/7

P : A

(en Francs CFA)

Code Poste	CHARGES			PRODUITS		Déc 2015	Déc 2014
		Déc 2015	Déc 2014	Code Poste			
R3D	Intérêts sur comptes des membres, bénéficiaires ou clients	89 977 328	66 772 465	V3B	Intérêts sur crédits aux membres, bénéficiaires ou clients	1 407 088 935	1 951 781 503
R3E	Intérêts sur dépôts à terme reçus	84 622 980	60 682 560	V3G	Autres crédits à court terme	446 620 025	378 23 705
R3F	Intérêts sur dépôts à terme reçus	5 354 348	6 084 905			0	0
R3G	Intérêts sur comptes d'épargne à régime spécial	0	0	V3M	Intérêts sur crédits à moyen terme	960 422 750	1 573 549 98
R3H	Intérêts sur dépôts de garantie reçus	0	0	V3N	Intérêts sur crédits à long terme	56 160	0
R3J	Intérêts sur autres dépôts reçus	0	0			0	0
R3N	Intérêts sur emprunts et autres sommes dues	11 697 391	0	V3R	Autres intérêts	78 380 952	88 878 454
R3Q	Autres intérêts	0	0	V3T	Divers intérêts	78 380 952	88 878 454
R3T	Commissions	0	0	V3X	Commissions	393 319 313	350 224 150
		0	0			0	0
	<b>MARGES D'INTERET BENEFICIAIRE</b>	<b>1 776 193 302</b>	<b>2 284 589 348</b>	<b>MARGES D'INTERET DEFICITAIRE</b>	<b>77 207 331</b>	<b>186 213 936</b>	
	<b>TOTAL CHARGES D'INTERETS</b>	<b>204 339 804</b>	<b>312 248 906</b>	<b>TOTAL PRODUITS D'INTERETS</b>	<b>1 903 325 775</b>	<b>2 410 624 318</b>	
		0	0			0	0
R4B	<b>CHARGES SUR OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>V4B</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
R4C	Charges et pertes sur titres de placement	0	0	V4C	Produits et profits sur titre de placement	0	0
R4K	Charges sur opérations diverses	0	0	V4E	Produits sur opérations diverses	0	0
R4N	Commissions	0	0	V4F	Commissions	0	0
		0	0			0	0
R5B	<b>CHARGES SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>V5B</b>	<b>PRODUITS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
R5C	Frais d'acquisition	0	0	V5C	Produits sur prêts et titres subordonnés	0	0
R5D	Etatement de la prime	0	0	V5D	Dividende et produits assimilés sur titre de participation	0	0
		0	0	V5F	Produits et profit sur titres d'investissement	0	0
		0	0			0	0
R5E	<b>CHARGES SUR CREDIT BAL et OPERATIONS ASSIMILEES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>V5G</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT BAL et OPERATIONS ASSIMILEES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
R5G	Charges sur opérations de crédit-bal	0	0	V5H	produits sur opérations de crédit bal	0	0
R5H	Dotation aux amortissements	0	0	V5J	Loyers	0	0
R5J	Dotation aux provisions	0	0	V5K	reprises de provisions	0	0
R5K	Moins-value de cession	0	0	V5L	plus-values de cession	0	0

## COMPTE DE RESULTAT VERSION DEVELOPPEE

Etat : TOGO

Establishment : WOMEN & ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC & SOC.

Date d'arrêté : 2015/12/31 D : RAO F : 3/ 7

DIMIF 2080

		CHARGES		Déc 2015		Déc 2014		PRODUITS		P : A N . S . : M : 1 (en Francs CFA)	
Code Poste				Code Poste		Code Poste		Code Poste		Code Poste	
R5L	Autres charges			0		0		V5M	autres produits	0	0
<b>R5M</b>	<b>Charges sur opérations de location avec option d'achat</b>			0		0		<b>V5N</b>	<b>produits sur opérations de location avec option d'achat</b>	0	0
R5N	Dotation aux amortissements			0		0		V5P	loyers	0	0
R5P	Dotation aux provisions			0		0		V5Q	reprises de provisions	0	0
R5Q	Moins-value de cession			0		0		V5R	plus-values de cession	0	0
R5R	Autres charges			0		0		V5S	autres produits	0	0
<b>R5S</b>	<b>Charges sur opérations de location-vente</b>			0		0		<b>V5T</b>	<b>produits sur opérations de location-vente</b>	0	0
R5T	Dotation aux amortissements			0		0		V5V	loyers	0	0
R5U	Dotation aux provisions			0		0		V5W	reprises de provisions	0	0
R5V	Moins-values de cession			0		0		V5X	plus-values de cession	0	0
R5X	Autres charges			0		0		V5Y	autres produits	0	0
R5Y	Charges sur emprunts et titres émis subordonnés			17 160 000		0				0	0
<b>R6A</b>	<b>CHARGES SUR OPERATIONS DE CHANGE</b>			13 203 727		<b>85 253</b>		<b>V6A</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS DE CHANGES</b>	2	0
R6B	Perte sur opérations de change			13 203 727		85 253		V6B	Gains sur opérations de change	2	0
R6C	Commissions			0		0		V6C	Commissions	0	0
				0		0				0	0
<b>R6F</b>	<b>CHARGES SUR OPERATIONS HORS BILAN</b>			0		0		<b>V6F</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS HORS BILAN</b>	0	0
R6K	Charges sur engagements de financements reçus des institutions financières			0		0		V6K	Produits sur engagements de financements donnés aux institutions financières	0	0
R6M	Charges sur engagements de garantie reçus des institutions financières			0		0		V6L	produits sur engagements de garantie donnés institutions financières	0	0
R6L	Charges sur engagements de financements reçus des membres, clients ou bénéficiaires			0		0		V6N	produits sur engagements de financements donnés aux membres, clients ou bénéficiaires	0	0
R6P	Charges sur engagements de garantie reçus des membres, bénéficiaires ou clients			0		0		V6P	produits sur engagements de garantie donnés aux membres, bénéficiaires ou clients	0	0
R6S	Charges sur engagements sur titres			0		0		V6Q	produits sur engagements sur titres	0	0
R6T	Charges sur autres engagements reçus			0		0		V6R	produits sur autres engagements donnés	0	0
				0		0		V6S	Produit sur les opérations effectuées pour le compte de tiers	0	0
<b>R6V</b>	<b>CHARGES SUR PRESTATIONS DE SERVICES FINANCIERS</b>			<b>14 047 742</b>		<b>23 328 235</b>		<b>V6U</b>	<b>PRODUITS SUR PRESTATIONS DE SERVICES FINANCIERS</b>	<b>21 722 175</b>	<b>0</b>
R6W	Charges sur les moyens de paiement			13 818 642		22 960 917		V6V	produits sur les moyens de paiement	0	0
R6X	Autres charges sur prestations de services financiers			229 100		367 318		V6W	Autres produits sur prestations de services financiers	21 722 175	0

**COMPTE DE RESULTAT VERSION DEVELOPPEE**

Etat : TOGO

Establishment : WOMEN &amp; ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC &amp; SOC.

Date d'arrêté : 2015/12/31 D : RAO F : 4/7

						P : A N . S . : M : 1 (en Francs CFA)	
Code Poste	CHARGES	Déc 2015	Déc 2014	Code Poste	PRODUITS	Déc 2015	Déc 2014
R7A AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION FINANCIERE	0	0	V7A AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION FINANCIERE	0	0	0	0
R7B Moins-values sur cession d'éléments d'actif	0	0	V7B Plus-values sur cession d'éléments d'actif	0	0	0	0
R7C Transferts de produits d'exploitation financière	0	0	V7C Transferts de charges d'exploitation financière	0	0	0	0
R7D Diverses charges d'exploitation financière	0	0	V7D Divers produits d'exploitation financière	0	0	0	0
<b>AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS</b>	<b>21 481 104</b>	<b>0</b>	<b>AUTRES CHARGES FINANCIERES NETTES</b>	<b>44 170 396</b>	<b>23 413 488</b>		
AUTRES CHARGES FINANCIERES NETTES	44 411 469	23 413 488	AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS	21 722 177	0		
MARGE D'INTERET BENEFICIAIRE	17 53 504 010	2 261 175 860	MARGE D'INTERET DEFICITAIRE	0	0	77 207 331	186 213 936
AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS	21 481 104	0	AUTRES CHARGES FINANCIERES NETTES	0	0	0	0
<b>PRODUIT FINANCIER NET</b>	<b>1 925 047 952</b>	<b>2 410 624 318</b>	<b>CHARGE FINANCIERE NETTE</b>	<b>1 698 985 971</b>	<b>2 098 375 412</b>		
<b>ACHATS ET VARIATIONS DE STOCKS</b>	<b>7 628 742</b>	<b>18 222 470</b>	<b>VENTE</b>			0	0
R8G Achats de marchandises	0	0	V8B MARGE COMMERCIALE			0	0
R8J Stocks vendus	0	0	V8C VENTES DE MARCHANDISES			0	0
R8L Variations positives de stocks de marchandises	7 628 742	18 222 470	V8D VARIATIONS NEGATIVES DE STOCKS DE MARCHANDISES			0	0
<b>CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>PRODUITS GENERAUX D'EXPLOITATION</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>S02 FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>968 866 414</b>	<b>1 176 175 919</b>				0	0
S03 Salaires et traitements	805 608 198	965 874 449	W4A PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION	113 630 185	4 607 671		
S04 Charges sociales	159 070 216	193 573 470	W4B Redevances pour concessions, brevets, licences, droits et valeurs similaires	0	0		
S05 Remunerations versées aux stagiaires	4 188 000	16 728 000	W4D Indemnités de fonction et rémunération d'administrateurs, gérants reçues	0	0		
<b>S1A IMPOTS ET TAXES</b>	<b>4 928 871</b>	<b>14 198 295</b>	<b>W4G Plus-values de cession</b>	<b>15 956 065</b>	<b>0</b>		
S1B Autres impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations	3 938 371	13 557 555	W4H Sur immobilisations incorporelles et corporelles	15 956 065	0		
<b>S1C Autres impôts, taxes et prélevements assimilés versés à l'administration des imp</b>	<b>45 500</b>	<b>158 200</b>	<b>W4J Sur immobilisations financières</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

# COMPTE DE RESULTAT VERSION DEVELOPPEE

**DIMF 2080**

**Etat : TOGO**

**Date d'arrêté : 2015/12/31**

**P : A**

**D : RAO**

**Etablissement : WOMEN & ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC & SOC.**

**F : 5 / 7**

**N. S. :**

**M : 1** (en Francs CFA)

<b>Code Poste</b>	<b>CHARGES</b>	<b>Déc 2015</b>	<b>Déc 2014</b>	<b>Code Poste</b>	<b>PRODUITS</b>	<b>Déc 2015</b>	<b>Déc 2014</b>
S10D	Impôts directs	0	0	W4K	Revenus des immeubles hors exploitation	0	0
S11G	Impôts indirects	0	0	W4L	Transferts de charges d'exploitation non financière	0	0
S11H	Droits d'enregistrement et de timbre	45 500	70 200	W4M	Charges rédacturées	0	0
S11J	Impôts et taxes divers	0	88 000	W4N	Charges à l' »partir sur plusieurs exercices	0	0
S11K	Autres impôts, taxes et prélevements assimilés versés aux autres organismes	945 000	482 640	W4P	Autres Transferts de charges	0	0
		0	0	W4Q	Autres produits divers d'exploitation	97 674 120	4 607 671
		0	0			0	0
<b>S2A</b>	<b>AUTRES CHARGES EXTERNEES ET CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION</b>	<b>455 656 087</b>	<b>748 570 653</b>	<b>W50</b>	<b>PRODUCTION IMMOBILISEE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>S2B</b>	<b>Services extérieurs</b>	<b>128 421 215</b>	<b>221 360 447</b>	<b>W51</b>	<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S2C	Redevances de crédit-bail	0	0	W52	Immobilisations incorporelles	0	0
S2D	Loyers	28 475 042	29 243 457			0	0
S2F	Charges locatives et de copropriété	0	0	W53	SBVENTIONS D'EXPLOITATION	3 216 109	76 257 043
S2H	Entretien et réparations	74 700 220	97 189 320				
S2J	Primes d'assurance	16 150 498	15 594 640	X50	REPRISES DU FONDS POUR RISQUES FINANCIERS GENERAUX	0	0
S2K	Etudes et recherches	0	0			0	0
S2M	Frais de formation du personnel	5 020 545	74 795 700	X51	REPRISES D'AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	51 494 030	681 086
S2L	Divers	4 074 910	4 537 330	X54	Reprises d'amortissements des immobilisations	5 494 030	681 086
		0	0	X56	Reprises de provisions sur immobilisations	0	0
		0	0			0	0
<b>S3A</b>	<b>Autres services extérieurs</b>	<b>310 697 935</b>	<b>509 378 284</b>	<b>X6B</b>	<b>REPRISES DE PROVISIONS ET RECUERATIONS SUR CREANCES AMORTIES</b>	<b>1 625 171 588</b>	<b>1 040 692 546</b>
S3B	Personnel extérieur à l'institution	52 969 240	50 881 472	X6C	Reprises de provisions sur créances en souffrance	1 244 895 360	949 827 924
S3C	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	32 802 333	59 395 801	X6D	Reprises de provisions sur créances en souffrance de 6 mois au plus	262 374 361	99 542 510
S3E	Publicité, publications et relations publiques	17 471 940	82 456 440	X6E	Reprises de provisions sur créances en souffrance de 6 mois à 12 mois au plus	803 800 873	540 683 660
S3G	Transports de biens	14 000	308 000	X6F	Reprises de provisions sur créances en souffrance de 12 mois à 24 mois au plus	178 720 126	309 601 54
S3J	Transports collectifs du personnel	0	180 000	X6G	Reprises de provisions pour dépréciation des autres éléments d'actif	0	0
S3L	Déplacements, missions et réceptions	11 380 178	52 359 567	X6H	Reprises de provisions pour risques et charges	273 928 676	30 325 887
S3M	Achats non stockés de matières et fournitures	167 353 233	221 368 724	X6I	Reprises de provisions réglementées	0	0

COMPTE DE RESULTAT VERSION DEVELOPPEE		DIMF 2080	
Etat : TOGO		Etablissement : WOMEN & ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC & SOC	
Date d'arrêté : 2015/12/31	D : RAO	F : 6 / 7	M : 1 (en Francs CFA)
P : A	N. S. :		
	CHARGES	Déc 2015	Déc 2014
Code Poste		Code Poste	Code Poste
S3N	Frais postaux et frais de télécommunication	27 381 156	39 810 777
S3P	Divers	1 325 855	2 617 503
<b>S4A</b>	<b>Charges diverses d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S4B	Redevances pour concessions, brevets, licences, procédés, droits et valeurs simili	16 536 937	17 831 922
S4D	Indemnités de fonction versées	400 000	400 000
S4I	Frais de tenue d'assemblée	3 381 000	3 544 000
S4K	<b>Moins-value de cession sur immobilisations</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S4L	Sur immobilisations corporelles et incorporelles	0	0
S4M	Sur immobilisations financières	0	0
S4P	<b>Transferts de produits d'exploitation non financière</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S4Q	Produits rétrocédés	0	0
S4R	Autres transferts de produits	0	0
S4S	Autres charges diverses d'exploitation non financière	10 990 987	11 500 792
<b>T50</b>	<b>DOTATIONS AU FONDS POUR RISQUES FINANCIERS GENERAUX</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		0	0
		0	0
<b>T51</b>	<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS</b>	<b>233 355 539</b>	<b>180 152 330</b>
T53	Dotations aux amortissements de charges à répartir	0	0
T54	Dotations aux amortissements des immobilisations d'exploitation	233 355 539	180 152 330
T55	Dotations aux amortissements des immobilisations hors exploitation	0	0
T56	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations en cours	0	0
T57	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations d'exploitation	0	0
T58	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations hors exploitation	0	0
<b>T6B</b>	<b>DOTATIONS AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECOUVRABLES</b>	<b>2 148 194 848</b>	<b>1 638 810 600</b>
T6C	Dotations aux provisions sur créances en souffrance	1 308 582 502	1 205 991 504

# COMPTE DE RESULTAT VERSION DEVELOPPEE

**DIMF 2080**

**Etat : TOGO**

**Date d'arrêté : 2015/12/31**

**P : A**

**Etablissement : WOMEN & ASSOCIATIONS FOR GAIN BOTH ECONOMIC & SOC.**

**D : RAO**

**F : 7 / 7**

**N. S. :**

**(en Francs CFA)**

<b>Code Poste</b>	<b>CHARGES</b>	<b>Déc 2015</b>	<b>Déc 2014</b>	<b>Code Poste</b>	<b>PRODUITS</b>	<b>Déc 2015</b>	<b>Déc 2014</b>
T6D	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de 6 mois au plus	450 747 213	316 464 740			0	0
T6E	Dotations aux provisions sur créances en souffrances de 6 mois à 12 mois au plus	563 015 434	575 192 382			0	0
T6F	Dotations aux provisions sur créances en souffrances de 12 mois à 24 mois au plus	294 819 855	314 334 382			0	0
T6G	Dotations aux provisions pour dépréciation d'autres éléments d'actif	0	2 030 843			0	0
T6H	Dotations aux provisions pour risques et charges réglementées	275 827 332	171 914 834			0	0
T6J	Dotations aux provisions réglementées	0	0			0	0
T6K	Perdes sur créances irrécouvrables couvertes des provisions	559 475 858	258 873 419			0	0
T6L	Perdes sur créances irrécouvrables non couvertes par des provisions	4 309 156	0			0	0
T80	<b>CHARGES EXCEPTIONNELLE</b>	0	0			0	0
		193 073	1 070 750			0	0
T81	<b>PERTES SUR EXERCICES ANTERIEURS</b>	0	0			0	0
		8 077 658	73 814 716			0	0
T82	<b>IMPOTS SUR LES EXCEDENTS</b>	0	0			0	0
L80	<b>EXCEDENT</b>	0	0			0	0
T84	<b>TOTAL CHARGES</b>	4 075 652 505	4 186 678 627	x84	<b>TOTAL PRODUITS</b>	4 075 652 505	4 186 678 627

HORS BILAN VERSION DEVELOPPEE				DIMF 2000
Etat : TOGO				Etablissement : WAGES
Date d'arrêté : 2015/12/31		D : AC0	F : 1 / NT : ...	(en Francs CFA)
P : A		N. S. : TOG X/XX : M 1		
Code Poste	LIBELLES	2015	2014	
<b>ENGAGEMENT DE FINANCEMENT</b>				
N1A	ENGAGEMENTS DONNES EN FAVEUR DES INSTITUTIONS FINANCIERES	-		
N1H	ENGAGEMENTS RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES	-		480 000 000
N1J	ENGAGEMENTS DONNES EN FAVEUR DES MEMBRES, BENEFAIQUES OU CLIENTS	-		
N1K	ENGAGEMENTS RECUS DES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	-		
<b>ENGAGEMENT DE GARANTIE</b>				
N2A	D'ordre des institutions financières	-		
N2H	Reçus des institutions financières	-		
N2J	D'ordre des membres, bénéficiaires ou clients	-		
N2M	Reçus des membres, bénéficiaires ou clients	-		
<b>ENGAGEMENTS SUR TITRES</b>				
N3A	Titres à livrer	-		
N3B	Intervention à l'émission	-		
N3C	Marché gris	-		
N3D	Autres titres à livrer	-		
N3E	Titres à recevoir	-		
NRF	Intervention à l'émission	-		
NRG	Marché gris	-		



Q1C	Valeurs à l'encaissement non disponibles
Q1F	Comptes exigibles après encassemens
	Comptes de suivi des engagements de financement consortiaux
Q1J	Comptes de suivi des engagements de garantie consortiaux
Q1K	Comptes de suivi des engagements de garantie consortiaux
Q1L	Comptes de suivi des crédits consortiaux
Q1M	Crédits distribués pour le compte de tiers
N90	ENGAGEMENTS DOUTEUX

### Annexe 1 :

TABLEAU DES EMPLOIS ET DES RESSOURCES		DIMF 2005	
Code	LIBELLES	Etablissement : WAGES	Montants nets
B02	Créances sur les membres, bénéficiaires ou clients		
B2D	Crédits à court terme		3 275 702 395
B30	Crédits à moyen terme		3 275 702 395
B40	Crédits à long terme		65 109 545
B70	Crédits en souffrance	1 004 215 721	836 606 626

D50	<b>Credit-bail et opérations assimilées</b>
D51	Credits-bails
D52	Location avec option d'achat
D53	Location-vente
<b>D70</b>	<b>Créances en souffrance sur crédit-bail et opérations assimilées</b>
PASSIF	
<b>G02</b>	<b>Dettes l'égard des membres, bénéficiaires ou clients</b>
G10	Comptes ordinaires créditeurs
G15	Dépôts à terme reçus
G2A	Comptes d'épargne à régime spécial
G60	Emprunts
G70	Autres sommes dues

**Annexe 2 :**

<b>ETAT DES BIENS DONNES EN CREDIT BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES</b>			<b>DIMF 2006</b>
<b>LIBELLES</b>	<b>Durée</b>	<b>Montants bruts</b>	<b>Montants nets</b>
Etat : TOGO			Etablissement : WAGES
Date d'arrêté : 2015/12/31	D: BG0		F:79 (en Francs CFA)
	N.S. : TOG X/XXX		
P:A	M:1		

Credit-bail Mobilier			
Credit-bail Immobilier			
Credit-bail sur actifs incorporels			
<b>LOCATION AVEC OPTION D'ACHAT</b>			
<b>LOCATION - VENTE</b>			
<b>CREANCES EN SOUFFRANCE SUR</b>			
<b>OPERATION DE CREDIT - BAIL ET</b>			
<b>ASSIMILEES</b>			
	<b>TOTAL</b>		

### **Annexe 3 :**

## **ETAT DES BIENS DETENUS DANS LE CADRE DE LA CONCESSION**

Annexe 4 :

**Annexe 5 :**

<b>DETAIL DU COMPTE 6221 - PERSONNEL EXTERIEUR A L'INSTITUTION</b>					DIMF 2009	
Etat : TOGO		Etablissement : WAGES				
Date	d'arrêté:	2014/12/3				
P:A				D: BG0	F:81	(en Francs CFA)
		N.S. : TOG X/XX		M:1		
<b>EFFECTIF (en unités)</b>						
<b>Libellés</b>		<b>NATIONAUX</b>	<b>Hors UMOA</b>	<b>Secteur primaire</b>	<b>Secteur secondaire</b>	<b>TOTAL</b>
Autres Etats de l'UMOA						
1. Cadres supérieurs						
<b>FACTURATION A L'INSTITUTION</b>						

<b>2. Techniciens supérieurs et cadres moyens</b>				
<b>3. Techniciens, agents de maîtrise et ouvriers qualifiés</b>	<b>13</b>			
<b>4. Employés, manœuvres, ouvriers et apprentis</b>		<b>38</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>		
<b>PERMANENTS</b>				
<b>SAISONNIERS</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>		
<b>13</b>		<b>5075 000</b>		
<b>38</b>		<b>47 894 240</b>		
<b>51</b>		<b>52 967 240</b>		
				<b>51</b>
				<b>52 967 240</b>

**Annexe 6 :**

ETAT DES CREDITS EN SOUFFRANCE				DIMF 2010
Etat : TOGO		Etablissement : WAGES		
Date d'arrêté: 2014/12/31	D: BAO		F:82	(en Francs CFA)
P:A	N.S. : TOG X/XX		M:1	
CREDITS EN SOUFFRANCE	A	B	C = A - B	D
<b>191, 192 et 193 Crédits et Prêts en souffrance</b>		<b>199 et 299 Provisions</b>	<b>Crédits et Prêts en souffrance nets</b>	
<b>162 et 254 Dépôts de garantie</b>			-	
<b>Crédits comportant au moins une échéance impayée ≤ à 3 mois</b>	3 679 860			
<b>Crédits comportant au moins une échéance impayée &gt; 3 mois à ≤ 6 mois</b>	320 795 366	105 654 130	215 141 236	86 056 494
<b>Crédits comportant au moins une créance impayée &gt; 6 mois à ≤ 12 mois</b>	633 728 813	185 964 060	447 764 753	358 211 802
<b>Crédits comportant au moins une échéance impayée &gt; 12 mois à ≤ 24 mois</b>	882 508 618	322 561 202	559 947 416	559 947 416
<b>TOTAL</b>	<b>1 840 712 657</b>	<b>614 179 392</b>	<b>1 222 853 405</b>	<b>1 004 215 713</b>
				<b>218 637 692</b>

**Annexe 7 :**

ETAT DES INFORMATIONS ANNEXES		DIMF 2011	
LIBELLES	MONTANTS / Effectif	LIBELLES	MONTANTS / Effectif
Etat : TOGO		Etablissement : WAGES	
Date d'arrêté: 2015/12/31	D: BBO	F:XX (en Francs CFA)	
P.A	N.S. : TOG X/XX	M:1	
Encours des engagements par signature à court terme			
Encours des engagements par signature à moyen et long terme			
Montant total consacré par l'institution aux opérations autres que les activités d'épargne et de crédit		993 604	
Nombre total de membres, bénéficiaires ou clients de l'institution		270 924	
Nombre total de groupements de l'institution ainsi que de leurs membres			
Nombre total de membres, bénéficiaires ou clients de sexe masculin de l'institution		107 023	
Nombre total de membres, bénéficiaires ou clients de sexe féminin de l'institution		141 117	
Nombre total de groupements bénéficiaires		22 120	
Nombre total d'usagers bénéficiaires		270 924	
Nombre total de sociétaires bénéficiaires		664	
Population cible de la caisse (ou son estimation)		500 000	
<b>126-127-128</b> Dépôts à plus d'un an du SFD auprès des institutions financières		790 085 165	

<b>252</b> - Dépôts à terme à plus d'un an des membres, bénéficiaires ou clients auprès de caisse		81 800 000
<b>253 - Comptes d'épargne à régime spécial</b>		-
<b>254 - 255</b> - Autres dépôts à plus d'un an des membres, bénéficiaires ou clients auprès de la caisse		3 133 760 378
Recouvrements sur prêts intervenus au cours de l'exercice		7 986 947 599
Recouvrements sur prêts attendus au cours de l'exercice		9 720 841 545

**Annexe 8 :**

<b>ETAT DES ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE</b>				<b>DIMF 2011-1</b>
				Etablissement : <b>WAGES</b>
Etat : TOGO				
Date d'arrêté:	D:			
2014/12/31		F:84		
BCO	N.S. : TOGO X/XX			(en Francs CFA)
P.A.		M:1		
<b>LIBELLES</b>				<b>Montants / Effectif</b>
Encours des engagements par signature donnés à court terme				
Encours des engagements par signature donnés à moyen et long termes				
				<b>TOTAL</b>

**Annexe 9 :**

<b>ETAT DE L'ENCOURS DES CREDITS DES DIX (10) DEBITEURS LES PLUS IMPORTANTS</b>		<b>DIMF 2012</b>	
<b>Etat : TOGO</b>	<b>Etablissement : WAGES</b>	<b>Etat : TOGO</b>	<b>Etablissement : WAGES</b>
Date d'arrêté : 2015/12/31	D: BFO	F:XX	
P:A	N.S. : TOG X/X	M:1	
<b>PRENOMS/NOM/N° D'IDENTIFICATION</b>	<b>DUREE INITIALE DU CREDIT</b>	<b>DUREE RESTANTE A COURIR</b>	<b>MONTANT NET EN FCFA</b>
GODEME Jerome / A0504519	24	21	40 000 000
GAGOU Kokou / A0123215	24	16	36 938 900
CHRIST ROI _ GM / A0903155	12	7	34 278 330
AVLESSI A Tata De Mass / A0123426	24	11	32 570 255
OURO-GBELEOU Alhassan Kader / A0212702	24	21	32 498 590
L'ETABLISSEMENT A.BIEN ETRE / A0708635	20	16	31 741 570
DE SOUZA EPSE DOSSOU Bayi / A0504430	24	11	28 956 475
AYITEY Amah / A0119671	24	14	28 388 110
NORMAL / A0709808	20	15	27 037 560
LA SOCIETE CAFE INFORMATIQUE ET TELE-COMMUNICATIONS / A0708554	12	5	25 048 270
<b>TOTAL</b>			<b>441 932 030</b>

## Annexe 10 :

ETAT DE L'ENCOURS TOTAL DES PRETS AUX DIRIGEANTS, AU PERSONNEL AINSI QU'AUX PERSONNES LIEES				DIMF 2013
Etat : TOGO		Etablissement: WAGES		
Date d'arrêté: 2015/12/31	D: BE0	N.S. : TOG X/XX	F:XX	
P:A	M:1		M:1	(en Francs CFA)
PRENOMS/NOMS/N° D'IDENTIFICATION				ENCOURS DES PRETS (Bruts)
AKUETTE Sowada Sory / A0100273				9 840 490
ADOGNON Agnite Kokou / A0120328				6 853 700
AYITE Essivi Georgette / A0110637				5 816 015
ADJASSOU Kokouvi Michel / A0124189				5 316 185
AGBOGAN Yao Messan / A0104028				4 481 050
KONGO Ayélé épse KOUMBIO / A0127362				4 142 535
TONDJA Gbati / A0107896				3 981 090
KINIGLO Kodjo / A0714566				3 778 590
AGBENOTO Kofi Sitsofe / A0123605				2 931 160
BATENDI Bayékiname / A0103066				2 325 505
OURO-GANDI Tchadi Bom / A0126504				2 123 770
AMEGANDJIN Akouwa Afefa Lokpo(HABIA Koffi) / A0206605				2 030 945
ADAMIAH TASSA EPSE JOHNSON Dede Domefa / A0907262				2 011 334

---

MIKAYE Kokouvi John / A0126616	1 759 495
SAMBIENI YAR KOI Bolimanou / A0126352	1 682 125
MENSAH Adjo Dzibodi C / A1902740	1 604 800
EDOH Yao / A0802227	1 294 663
AZINON Kossi Délagno / A0606142	1 284 560
ATTISSO Ablavi / A0124907	1 227 725
ADJAKA Komi / A0122901	1 222 100
BOCCO Akouavi Egblopépéié / A0800255	861 555
SAMEY Y. Comlan / A0101162	723 000
ALLOKPENOUE Adam / A1102511	592 605
FIANGOR Komlan / A2000666	503 185
SALHA ALI Rahamatou / A0119052	503 185
ZOUHONGBE Koffi Jacques / A0126229	479 310
AMEGAN Ayamenou Kokou M / A0903389	454 540
ACKLA Mede / A0129694	414 810
AMEGEE Kossi / A0907402	400 000
APENUVOR Koami Selom / A0610003	378 600
ZONGO S. Jeannette / A0710530	377 380
KUAMITSE Adzovi Mawuse / A0502455	366 000
AFFO Kossi / A0126800	341 685
ASSANI-BENTHO Nasser / A0215801	337 810
ADI Koffi / A0103206	327 810
SESSOU Kodjo Amégnona / A0310268	304 590

---

SOSSOU Ablavi Mawussé / A0127404	287 715
KEFIA-DAROU Abdoul Matinou / A0128149	287 450
MENSAH-AYEWUADA Kayi Akpéne épse TOUMAOU / A0708994	286 788
HOMEKOU Ekouessan / A0310447	275 987
KPELAFIA Aminou / A0311234	275 905
MISSIHOUN Yawa Egnonamvi / A1901878	275 870
BROWN Y Agbelenko A / A0129989	275 840
SOULEYMANE Rekia Kiki / A0105980	258 000
BANKA Abla / A2000025	254 730
KPADDEY-KOUGBEADJO Eyram / A0126711	250 000
SOSSOU Kodzovi Léonard / A2100092	250 000
AZIAFO Missoude / A0804103	250 000
BARBOZA Akpene Angele / A0804655	242 280
ABALO Olade / A0502454	237 750
BADJAGBO Anani / A0804101	237 725
DAKOU Kossi Mawussi / A0313022	236 805
ARAHORE WASR Assedma / A0127533	236 290
SIMTAYA Katassagou / A0314519	232 000
KPIZING Wéziw Masahalu / A0309593	230 330
YEBOVI Ayi Mawulolo / A0902482	212 905
TOUNOU-AKUE Akuélé M / A0101283	210 000
AGOWA Essossinam / A1400360	209 650
ADOSSOU Kodjo Mensah / A0129082	208 775
LAWSON-LARTEGO Assiandou Kafui Adodo / A0711933	207 990
KABOSSA Matokotema yavo / A1300962	207 390
BAWILIZIM Essohouma / A1400759	207 390
KONDO KOSSI VI ELOM / A0411689	203 790
AWUGNO Adjo / A0607941	199 550
FOLLY Adakou Affiavi / A0109789	196 850
OBLASSE Koffi Agbegnigan / A0122577	194 435
DJIBRO Mustapha Zarèni / A0905371	183 315
EDORH Gbegnohin / A0129141	164 010
PIGNAN Mèhèzinèwè / A0309721	157 020
KOFFI Ayao Mawuegnigan / A0128383	156 000
AZAMATI Kossi Doubidji / A0127587	152 820

OSSEYI Koffi Mawuyegan / A2100093	152 820
N'DJINOU Yaotche / A0600351	149 895
TOULASSI-DJINAN Kodjo / A2100350	149 100
IMITSODI Yao / A0410744	148 135
COLE Codjo Edem / A0121781	148 135
AMOUZOU Kafui Abla / A0211233	148 085
AGBEDI Kofi Dzinyefa / A0127288	137 035
ADANDO Kokou Mawufe / A0126838	136 650
ADAMAH Assiongbon N / A0121610	136 650
AGBANGA Bohoga / A0310074	136 445
AMEYIBOR Koffi Agbeko / A0128314	133 220
DISSORIFEI Abissoumatom / A1201177	128 100
KOUDEKA Ganyo / A2100352	127 725
AGBEGNIFIA Ama Enyonam / A0804104	122 895
HABIA Koffi Gbleve / A0611382	120 000
NESSE Koami / A1300733	119 550
AGBESSI Folly / A2000148	119 550
GBENOU Kokou Abla E Epse AHATEFOU / A0906926	117 515
MIDODJI Kossivi Agbedidi / A0209807	117 044
LODONOU Adjovi Tino / A0905197 DAHOUINDJI Gbeside Ameyo Epse GBENYANAWO / A1901906	115 625 114 000
DOSSA Kodjo / A0805577	113 400
AMEGAN Comlan Mawunya / A2100001	111 100
AKAKPO-VIZAH Fifonsi / A0800564	106 445
SANOUESSI Taoufic / A2001943	105 000
HONKPO Kouassi / A0130309	102 465
GUEDZA Afi / A0123344	102 465
NOUWOAMEY Kokoutsè Innocent / A0121583 MENSAH-AYEWUADA Kayi Akpene Epse TOUMAOU / A1904394	102 465 102 000
AMEGAN AYAMENOU Kokou Mitronugna / A0508162	102 000
AKATO Kokou Dodji / A0611080	102 000
ABALO Amélé / A0100001	100 800
ZINSOU-SESSOU Ahoefa A Essinam / A0507790	99 375
AWUNYO Komlan A / A0312367	96 000
FUMEY Kossi Brothold / A0100722	96 000

MABLE Yaovi Mawuko kekeli / A1002777	92 400
GBADAGBA Koami Kafui / A0122826	92 245
AVOUTSOU Kodzo Edem / A1901115	92 000
EDOH Yao / A0714273	90 000
APEDIDO Kossivi / A2000804	90 000
FREITAS Essénam Koami / A2100109	90 000
MONKLI Kouami Amegno / A2101070	90 000
GAGLI Ameyo Kafui / A0714252	90 000
KPAKPOVI Missiho / A0128695	90 000
APEDOGAN K.Totékpomawu / A1001435	90 000
KPADENOU K Edoh / A0610364	90 000
SEGLA Yawo / A0129532	87 000
KPOTSI Sénamé Koami / A0214284	85 870
ADADE Komlan Michel / A0214854	85 780
ATCHABAO Abass / A1101653	85 395
DEGBOE Akouto / A2100447	80 910
KOLA Palakiyéme / A1200992	80 500
DAISCHA Kuété / A0314546	80 500
YEMEY Kouami / A0126037	77 035
ADJODEKPO Israel Ange / A0502572	77 000
TOFFON Madou / A1200469	77 000
TCHEGNON Dagan Woetsa / A0804820	76 435
BOUKARI Wakilou / A1400822	74 310
NADA Mawidar / A1200991	73 500
SOKPO Adjo / A0202789	72 000
AGBODAN Dédé Délali / A0212452	72 000
DEGLI Kokou Senam / A0214058	69 600
DJOSSOU Komi / A0603912	69 063
YAKOUTO Marius kokouvi / A1000104	69 000
DOUGAME Abra / A0704395	69 000
SEGBE Komla Amen / A0602246	69 000
AMETEPE Wotsa Seena Yawoa / A0601999	69 000
LASSEY Koku Tsoekewo / A0507935	68 545
FIA Komla Mawunya / A0610370	67 810
ADEGNON Komivi / A0211049	67 800

NOUKAFOU Mawuénaya / A1003162	67 800
SEMEKONAWO Kowouvi / A1002776	67 800
MOUTI Nafissa / A0603409	67 800
AGLEBEY Yao Elessessi / A0123346	67 800
KOUGBEDA Kodjo / A1000158	67 515
MASSAH Ablavi / A0505532	67 380
ALEGBE Bilkiss / A0213438	67 313
DIOGO Akuavi / A0904242	67 200
AZINON Kossi Délagno / A1002396	66 600
ADJAMANI Afi Bandélé / A0605827	66 000
DJADOO Ayaovi / A1904396	66 000
WUIDJI Kokou / A0502128	66 000
TAY Kokou Elikpim / A0610004	66 000
YAO Essi / A0711696	66 000
WOVI Koffi Akoeté P. / A0607449	66 000
DADZIE Komlan / A0804028	66 000
AGBODJIVE Amivi Benonia / A0131160	65 315
WOAMEDE Kokovi Adjowa epse AGBETROBU / A0129789	64 800
AMOUZOU Ablanvi Enyonam / A0129960	64 800
CARBOU Djalina / A0313471	64 760
KANYI Kodjovi A / A0803958	63 600
N'SOUVI A. Akpenamawu Epse SEMEKONAWO / A0611410	63 025
KPODJIA-N'TSUGAN Mawulom / A0131369	61 200
SOSSOU Ablato Tassivi / A1101255	60 526
BALEY Banabassé Yaovi / A1100910	60 108
AGBETOWOFANA Ablamvi / A2000059	60 000
AGBI Séna Komla / A0409348	60 000
ATAMA-GAMA Toudiguina / A0311415	60 000
TOSENNOU Akpéné Elom Afi / A2100491	60 000
ANIKA Kofi Sewonu / A2100930	60 000
LODONOU Adjovi Tino Epse KPANDJA / A0611324	60 000
DJIBOM Elotodé Madjé / A2100110	60 000
TOGBUI ZAGARAGO Komi Edem / A0804584	57 050
NADOR DéDévi Eyram / A0113027	57 035
ADZI Afia Kafui Epse SATCHI / A0208932	52 381

KAMATO Améyo / A1100949	51 445
ANAGONOU Anani Faustin / A0120723	51 445
DUYIBOE Kosi Mensa / A0801966	51 375
AHONTO Komi / A0121758	51 255
MOME Amessewa Basson / A0127666	43 040
SANOUSSI Taoufic / A0804818	38 670
AGBADJI Ami Aféfa / A1900110	36 000
AGBEZO Akoss Nelima / A0507320	34 315
SENA Dede Edjona / A0804761	31 890
ADOM-MEGA Mawuli Fati / A2100444	30 580
AGBESSI Folly / A0508973	30 000
DEGBE Kossi / A0609997	30 000
SODJINOU Kossi / A1000153	30 000
DAWA Bamita / A0604983	30 000
ARANGA Tchimire / A0713074	30 000
AVINU Essi / A0705648	30 000
KANKOE Kossi Folly / A0804922	28 425
ALIDJISSO Gnininvi Kodjo / A0900307	25 900
SOKLAN Ablavi / A1200865	24 500
WOROU Akominon / A1200443	24 500
AGOSSON Komlan N'sougan / A0900297	22 270
ADANZOUHOIN Amivi / A0900294	22 200
ANTHONY Wolanyo Ameyo / A0900299	22 200
SOKPO Afi / A0605830	21 600
AHATOR Akoko Aku / A0605829	21 600
BASSA Kokou Senyedzi / A1900113	21 600
AGBOGAN Yao Messan / A1902602	21 600
LELOUA Boyodi K / A1900301	21 600
AGBENYIGA Kodjo Jérôme / A0901374	21 260
DE SOUZA Abla / A0800994	21 000
DOTSE Komi / A0207755	21 000
BOKOVI Akouete / A0506094	21 000
FANOUA Sognikpe / A0802727	21 000
MAHINOU Akouavi Nicole / A0103150	21 000
ABOUTUI Kossivi akpeedze Na-M / A1000114	21 000

DOSSOU Akouvi / A0804105	21 000
LOKOSOOU Adakuve Amoko E / A0801630	21 000
HASSE Assokou / A2000058	21 000
KOUDAYAH Kokoé / A1100237	21 000
SESSOU Ablavi M / A1100236	21 000
KOKOROKO Améyovi / A1000163	21 000
AZOUUMA Obé / A1000161	21 000
DJAHLIN Séna / A1000159	21 000
AFANDE Mekaeli Massan Amele / A0901832	16 981
SIMTAYA Katassagou / A1000983	15 000
AGBO Kossivi Edem / A0710258	10 000
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>91 506 703</b>

**Annexe 11 :**

<b>ETAT DES RESSOURCES AFFECTEES ET DES CREDITS CONSENTIS SUR RES-</b>				<b>DIMF 2014</b>
<b>SOURCES AFFECTEES</b>				
<b>LIBELLES</b>	<b>COURT TERME</b>	<b>MOYEN TERME</b>	<b>LONG TERME</b>	<b>TOTAL</b>
RESSOURCES AFFECTEES				
—				1 005 339
—				
CREDITS CONSENTIS SUR RESSOURCES AFFECTEES				
—				
—				
dont crédits en souffrance				
<b>TOTAL</b>			<b>1 005 339</b>	- <b>1 005 339</b>

**Annexe 12 :**

<b>ETAT DES VALEURS IMMOBILISEES</b>		<b>DIMIF 2015</b>	
		Etablissement : WAGES	
Estat :	TOGO		
Date d'arrêté:	2015/12/31	D: BG0	
P:A	N.S. : TOG X/ XX	F:XX	(en Francs CFA)
M:1			
Code	LIBELLES	Montants bruts	Amortissements/ Provisions / Montants nets
<b>D1A</b>	<b>Immobilisations financières</b>	<b>34 714 784</b>	<b>8 300 074</b>
D1E	Titres de participation	34 714 784	8 300 074
D1L	Titres d'investissement	-	-
<b>D1S</b>	<b>Dépôts et cautionnements</b>	<b>21 546 440</b>	<b>-</b>
<b>D23</b>	<b>Immobilisations en cours</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
D24	Incorporelles	-	-
D25	Corporelles	-	-
<b>D30</b>	<b>Immobilisations d'exploitation</b>	<b>1 847 592 049</b>	<b>1 251 570 046</b>
D31	Incorporelles	436 402 149	296 558 604
D32	Droit au bail	-	-
D33	Autres éléments du fonds commercial	-	-
D34	Frais d'établissement	-	-
D35	Autres immobilisations incorporelles	436 402 149	296 558 604
D36	Corporelles	1 411 189 900	955 011 442
<b>D40</b>	<b>Immobilisations hors exploitation</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
D41	Incorporelles	-	-
D42	Droit au bail	-	-

D43	Autres éléments du fonds commercial		
D44	Autres immobilisations incorporelles		
D45	Corporelles		
<b>Immobilisations acquises par réalisation de garantie</b>			
D46	Incorporelles		
D47	Corporelles		

**Annexe 13 :**

ETAT D'AFFECTATION DU RESULTAT				DIMF 2016	
Code	LIBELLES	Proposition de répartition	DETERMINATION DU RESULTAT A AFFECTER	Répartition effective	
				Date d'arrêté: 2015/12/31	D: BH0 P:A
				F:88 N.S. : TOG X/XX M:1	(en francs CFA)
L80	Résultat de l'exercice (+/-)	-306 237 886	Résultat de l'exercice (+/-)		
L70	Report à nouveau (+/-)		Report à nouveau (+/-)		
<b>770</b>	<b>RESULTAT A AFFECTION</b>	<b>-</b>	<b>RESULTAT A AFFECTION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<u>AFFECTATION DU RESULTAT BENEFI- CIARE</u>	
772	Réserve générale - - -
773	Réserves facultati- ves - - -
774	Autres réserves - - -
776	Report à nouveau bénéficiaire - - -
777	Autres affecta- tions - - -
<u>AFFECTATION DU RESULTAT DEFICI- TAIRE</u>	
776	* Report à nou- veau déficitaire * Prélèvement sur les réserves - - -
778	
779	Autres - - -

**-306 237 886**

**Annexe 14 :**

**ETAT DE TRAITEMENT DE LA REEVALUATION**

**DIMF  
2018**

Etat : TOGO								Etat : <b>WAGES</b>	
Date d'arrêté : 2015/31/12									
P:A		D: BGO						F:89 (en Francs CFA)	
		N.S. : TOG X/XX						M:1	
Biens réévalués		Date de Réévaluation	Nature de Réévaluation	Méthodes de réévaluation		Valeurs Avant Réévaluation (1) (VNC)		Ecart de Réévaluation (2) -(1)	
Immeuble de l'agence de WAGES AKODESSEWA		04/06/2016	Oui	Secteur primaire	Secteur secondaire	70 000 000	96 427 472	26 427 472	
		<b>TOTAL</b>				70 000 000	96 427 472	26 427 472	

**ETAT RECAPITULATIF DES RATIOS DE WAGES AU 31/12/2015**

<b>RATIOS PRUDENTIELS conforme aux Instructions 010-08-2010 du 30 août 2010</b>			
<b>N°</b>	<b>NOM DU RATIO</b>	<b>VALEUR DU RATIO</b>	<b>NORME (N)</b>
I - UNE INSTITUTION	LIMITATION DES RISQUES AUXQUELS EST EXPOSEE	128,50%	N < ou = 200%
II -	COUVERTURE DES EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME PAR DES RESSOURCES STABLES	284,14%	N > ou = 100%
III -	LIMITATION DES PRETS AUX DIRIGEANTS ET AU PERSONNEL, AINSI QU'AUX PERSONNES LIEES	4,01%	N<ou=10%
IV - SIGNATURE	LIMITATION DES RISQUES PRIS SUR UNE SEULE SIGNATURE	1,75%	N<ou=10%
V - NORME DE LIQUIDITE		129,76%	N>100%
VI -	RATIO DE LIMITATION DES OPERATIONS AUTRES QUE LES ACTIVITES D'EPARGNE ET DE CREDIT	0,01%	N<ou=5%
VII - RESERVE GENERALE		-	BASEX15%
VIII - NORME DE CAPITALISATION		19,77%	N>ou=15%
IX -	LIMITATION DES PRISES DE PARTICIPATION	0,33%	NORME<ou=25%
X -	RATIO RELATIF AU FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS ET DES PARTICIPATION PAR LES SFD	26,43%	NORME<ou=100%

## **ANNEXES AU RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITES DE L'ANNEE 2015**

**(Janvier - Décembre 2015)**

## I- DONNEES GENERALES

- Tableau N°1.1: Nombre de membres, bénéficiaires ou clients (en unité)
- Tableau N°1.2: Effectif des dirigeants et du personnel employé (en unités)
- 1.3 Données sur la gouvernance
  - Tableau sur l'état des rémunérations de dirigeants et du personnel de l'institution
  - Tableau sur les remboursements de frais des dirigeants élus

## II- DONNEES SUR LES POINTS DE SERVICE

- Tableau n°2: Evolution du nombre de points de service

## III- DONNEES SUR LES OPERATIONS DE COLLECTE DE DEPOTS

- Tableau n° 3.1 Evolution du montant des dépôts (en milliers de FCFA)
- Tableau n° 3.2 : Décomposition des dépôts par terme
- Tableau n° 3.3: Evolution du Nombre de déposants (membres, bénéficiaire ou client ayant un dépôt dans les livres du SFD) et des comptes inactifs
- Tableau n° 3.4: Evolution du capital social\*
- Tableau n° 3.5: Répartition du capital entre les principaux actionnaires

## IV. DONNEES SUR LES CREDITS (PRETS ET ENGAEMENTS PAR SIGNATURE)

- Tableau n°4.1: Evolution du montant annuel des prêts
- Tableau n°4.2: Evolution du nombre de prêt accordés dans l'année (en unité)
- Tableau n°4.3: Engagements par signature (en milliers de FCFA)
- Tableau n°4.4: encours de crédits au 31 décembre (en milliers de FCFA)
- Tableau n°4.5: Nombre de crédit en cours au 31 décembre (en unité)
- Tableau n°4.6: Evolution de l'encours des crédits par terme
- Tableau n °4.7: encours des crédits des agents relevant des Autorités de contrôle (Ministère chargé des Finances, BCEAO et Commission Bancaire de l'UMOA)
- Tableau n°4.8: Opérations de crédit sur ressources affectées
- Tableau n°4.9: Gestion du portefeuille de crédit

## **V. DONNEES SUR LES AUTRES ACTIVITES AUTORISEES**

- Tableau n°5.1: Opération de transfert (en milliers de FCFA)
- 5.2 Activités de micro assurance : Tableau n° 5.2: Opérations de micro assurance (en milliers de FCFA)
- Tableau n° 5.3: opérations de change

## **VI. AUTRES INFORMATIONS SUR LES OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE**

- Tableau n°6.1: tarification des opérations avec la clientèle (\*)
- Tableau n°6.2: répartition des crédits selon leurs objets (en milliers de FCFA)
- Tableau 6.3: dons et œuvres sociales
- Tableau n°6.4: répartition sectorielle des crédits accordés (\*) en milliers de FCFA

## **VII- OPERATION AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS FINANCIERES**

- Tableau n°7: Opération avec les autres institutions financières (établissements de crédit, SFD, autres institutions financières) et les partenaires au développement

## **VIII.DONNEES SUR LA PERFORMANCE DES MEMBRES DES RESEAUX (UNIONS, FEDERATIONS ET CONFREDERATIONS)**

- Tableau n°8: Indicateurs de performance des institutions affiliées au réseau (\*)

## **IX. FONCTIONNEMENT ET VIE DES ORGANES**

- Tableau n°9: Nombre de réunions tenues au cours de l'année

## **X. PERFORMANCES FINANCIERES**

- Tableau n°10: Indicateurs de performances financières

## I- DONNEES GENERALES

TABLEAU N°1.1 : Nombre de membres, bénéficiaires ou clients (en unité)

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Nombre total de membres, bénéficiaires ou clients (les groupements sont comptés sur une base unique) (1)+(2)	254 481	270 924	6,46%
Nombre de personnes physiques non-membres d'un groupement (1)=(a)+(b)	233 089	248 140	6,46%
. Hommes (a)	100 427	107 023	6,57%
. Femmes (b)	132 662	141 117	6,37%
Nombre de personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises associations, etc.)	21 392	22 784	6,51%
Nombre de groupements de personnes physiques bénéficiaires	20 793	22 120	6,38%
Nombre total des membres des groupements de personnes physiques bénéficiaires (3)=(c)+(d)	53 441	92 760	73,57%
. Hommes (c)	21 911	27 745	26,63%
. Femmes (d)	31 530	65 015	106,20%

Tableau N°1.2 : Effectif des dirigeants et du personnel employé (en unités)

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Nombre total de membres, du conseil d'administration ou de l'organe équivalent	07	07	0,00%
Nombre de membres du conseil de surveillance (*)	N/A	N/A	
Nombre de membre du comité de crédit (*)	N/A	N/A	
Nombre de membres des autres comités créés par le SFD (**)	06	13	116,67%
Effectif total des employés (3)=(1)+(2)	426	364	-14,55%
. Dirigeants (employés exerçant des fonctions de direction ou de gérance) dont : (1)	8	8	0,00%
- nationaux	8	8	0,00%
- personnel expatrié	-	-	
. Autres employés (2) = (a)-(b)+(c)	418	356	-14,83%
Agent permanents (a)	325	319	-1,85%
Agents contractuels (b)	93	37	-60,22%
personnel expatrié (c)	-	-	

(\*) A renseigner par les institutions coopératives ou mutualistes d'épargne et de crédit

(\*\*) 1. Comité de Direction : 8 membres

2. Comité d'audit : 5 membres

### 1.3 Données sur la gouvernance

**Tableau sur l'état des rémunérations de dirigeants et du personnel de l'institution**

Rubriques	2014	2015	Variation (%)
Masse salariale globale en FCFA	1 176 175 919	968 866 414	-17,63%
- Personnel dirigeant (Directeur Général et son adjoint, Directeurs de service)	154 619 875	108 924 035	-29,55%
- Autre personnel.	1 021 556 044	859 942 379	-15,82%
Montant des frais généraux en FCFA	1 957 167 337	1 429 451 372	-26,96%
Ratio Masse salariale rapportée aux frais généraux	60,10%	67,78%	12,78%
Proportion salaire du Directeur Général rapporté aux frais généraux	2,48%	3,40%	36,92%

**Tableau sur les remboursements de frais des dirigeants élus**

Rubriques	2014	2015	Variation (%)
Indemnités de fonctions versées aux administrateurs non salarié en FCFA	3 544 000	3 381 000	-4,60%
Frais de tenues des réunions des organes et des assemblées en FCFA	2 387 130	1 764 950	-26,06%
- Perdiem	-	-	-
- Transport	925 000	640 000	-30,81%
- Hébergement	-	-	-
- téléphone	22 500	13 500	-40,00%
- carburant	-	-	-
- Autres	1 439 630	1 111 450	-22,80%

1. Salaire, appointements, indemnités, gratifications et primes occasionnelles ou périodiques versés au personnel, les rémunérations des administrateurs salariés, les cotisations aux régimes de retraite, etc.
2. S'applique aux sociétés (SA, SARL)

## II- DONNEES SUR LES POINTS DE SERVICE

**Tableau n°2 : Evolution du nombre de points de service**

Paramètres	2014	2015	Variation (%)
Nombre d'institutions de base	1	1	0,00%
nombre de Guichets Ou d'antennes	19	19	0,00%

### III- DONNEES SUR LES OPERATIONS DE COLLECTE DE DEPOTS

Tableau n° 3.1 : Evolution du montant des dépôts (en milliers de FCFA)

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Montant total des dépôts des membres, bénéficiaires ou clients (1)+(2)	8 997 086	7 336 809	-18,45%
Montant des dépôts des personnes physiques non-membres d'un groupement (1)=(a)+(b)	8 232 006	6 660 079	-19,10%
. Montant des dépôts des Hommes (a)	3 981 895	3 532 514	-11,29%
. Montant des dépôts des Femmes (b)	4 250 111	3 127 565	-26,41%
Montant des dépôts des personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprise, associations etc.)	765 080	676 731	-11,55%

Tableau 3.2 : Décomposition des dépôts par terme

Dépôts à vue		Dépôts à terme		Autres dépôts	
Montant en FCFA	Part (en %)	Montant en FCFA	Part (en %)	Montant en FCFA	Part (en %)
4 122 251 498	41,21%	81 800 000	0,82%	3 133 279 798	31,32%

Tableau n°3.3 : Evolution du Nombre de déposants (membres, bénéficiaire ou client ayant un dépôt dans les livres du SFD) et des comptes inactifs

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Nombre total des dépôts des membres, bénéficiaires ou clients (1)+(2)	129 164	130 897	1,34%
Nombre des dépôts des personnes physiques non-membres d'un groupement (1)=(a)+(b)	109 162	109 892	0,67%
. Nombre des dépôts des Hommes (a)	54 850	56 063	2,21%
. Nombre des dépôts des Femmes (b)	54 312	53 829	-0,89%
Nombre des déposants personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprise, associations etc.) (2)	20 002	21 005	5,01%
<b>Nombre de compte actifs</b>	122 603	58 439	-52,33%
<b>Nombre des comptes inactifs</b>	5 878	61 901	953,10%
<b>Nombre total de comptes</b>	254 481	270 924	6,46%

**Tableau N° 3.4 : Evolution du capital social\***

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Montant du capital social (en milliers de FCFA)			-
			-

\* pour les sociétés de capitaux.

**Tableau n° 3.5 : Répartition du capital entre les principaux actionnaires**

Noms et prénoms de principaux actionnaires	Montant du capital détenu (2014)	Part du capital détenu (2014)	Montant du capital détenu (2015)	Part du capital détenu (2015)

**IV. DONNEES SUR LES CREDITS (PRETS ET ENGAEMENTS PAR SIGNATURE)****Tableau n°4.1 : Evolution du montant annuel des prêts accordés \* (en millions de francs)**

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Montant des prêts accordés (1)+(2)	14 205 296	9 466 706	-33,36%
Montant des dépôts des personnes physiques non-membres d'un groupement (1)=(a)+(b)	11 004 659	7 940 078	-27,85%
. Montant des prêts accordés aux Hommes (a)	5 089 271	3 806 113	-25,21%
. Montant des prêts accordés aux Femmes (b)	5 915 387	4 133 965	-30,12%
Montant des prêts accordés aux personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprise, associations etc.)	3 200 637	1 526 628	-52,30%

\* Il s'agit du montant des prêts accordés dans l'année

**Tableau n°4.2 : Evolution du nombre de prêts accordés dans l'année (en unité)**

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Nombre des prêt accordés (1)+(2)	22 982	14 300	-37,78%
Nombre de crédit accordé à des personnes physiques non-membres d'un groupement (1)=(a)+(b)	10 617	10 955	3,18%
Nombre de crédit accordé à des Hommes (a)	4 447	3 817	-14,17%
Nombre de crédit accordé à des Femmes (b)	6 170	7 138	15,69%
Nombre des prêt accordés aux personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprise, associations etc.)	12 365	3 345	-72,95%
Nombre moyen des prêt accordés (sommes des prêts rapportée au nombre de prêts accordés)	618 105	661 864	7,08%

**Tableau n°4.3 : Engagements par signature (en milliers de FCFA)**

Nature de l'engagement donné	2014	2015	Variation (%)
Engagement donnée en faveur des institutions financières			-
Engagements de financements donnés en faveur des membres, bénéficiaires ou clients			-
Engagements des garanties d'ordre des institutions financières			-
Engagements de garantie d'ordre des membres bénéficiaires ou clients			-

**Tableau n°4.4 : encours de crédits au 31 décembre (en milliers de FCFA)**

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Encours total de crédits (1)+(2)	13 676 390	9 074 235	-33,65%
Encours de crédits sur les personnes physiques non-membres d'un groupement (1)=(a)+(b)	10 579 370	7 226 320	-31,69%
encours de crédits sur les hommes (a)	5 111 585	3 701 074	-27,59%
Encours de crédits sur les femmes (b)	5 467 786	3 525 246	-35,53%
Encours de crédits sur les personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises, association, etc.) (2)	3 097 019	1 847 914	-40,33%

**Tableau n°4.5 : Nombre de crédit en cours au 31 décembre (en unité)**

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Nombre de crédits en cours (1)+(2)	24 937	16 322	-34,55%
Nombre de crédits sur les personnes physiques non-membres d'un groupement (1)=(a)+(b)	12 696	10 559	-16,83%
Nombre de crédits en cours sur les hommes (a)	5 150	4 431	-13,96%
Nombre de crédits en cours sur les femmes (a)	7 546	6 128	-18,79%
Nombre de crédits sur les personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises, association, etc.) (2)	12 241	5 763	-52,92%

Tableau n°4.6 : Evolution de l'encours des crédits par terme

Encours total des crédits en milliers de FCFA (2014)		Encours total des crédits en milliers de FCFA (Année 2015)		variation de l'encours des crédits à court terme	variation de l'encours des crédits à moyen et long terme
court terme	Moyen et long terme	court terme	Moyen et long terme		
5 132 980	8 543 410	3 793 952	5 132 980	35,29%	66,44%

Tableau n °4.7 : Encours des crédits des agents relevant des Autorités de contrôle (Ministère chargé des Finances, BCEAO et Commission Bancaire de l'UMOA)

Prénoms et nom	Encours total des crédits (en FCFA)	Structure dont relève l'emprunteur

Tableau n°4.8 : Opérations de crédit sur ressources affectées

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Nombre de crédits accordés sur ressources affectées	28,00	-	-100,00%
Montant des crédits accordés sur ressources affectées (en milliers de FACFA)	4 511 775	-	-100,00%
Nombre de crédits en cours sur ressources affectées	28,00	-	-100,00%
Montant des crédits en cours sur ressources affectées (en milliers de FCFA)	4 511 775	-	-100,00%

**Tableau n°4.9 : Gestion du portefeuille de crédit**

Indicateurs	2014	2014	Variation (%)
Encours des créances en souffrance (en milliers de FCFA)	2 018 288	1 840 822	-8,79%
Taux brut des créances en souffrance(1)	14,87%	20,41%	37,24%
Taux de remboursement des crédits accordés (2)	N/D	N/D	#DIV/0
Taux de recouvrement des créances en souffrance (3)	N/D	N/D	#DIV/0!
Encours brut des créances en souffrance sur ressources affectées (en milliers de FCFA)	-	-	#DIV/0!
taux brut de créances en souffrance sur ressources affectées (4)	0,00%	0,00%	#DIV/0!
Taux de remboursement des crédits accordés sur les ressources affectées (5)	100,00%	100,00%	0,00%
Taux de recouvrement des créances en souffrances affectées (6)	100,00%	100,00%	0,00%
Montant des crédits passés en perte (en milliers de FCFA)	258 873	563 785	117,78%
Taux de perte sur créances (7)	1,91%	6,21%	225,71%

## **V. DONNEES SUR LES AUTRES ACTIVITES AUTORISEES**

### **5.1 Activités de transfert rapide d'argent**

Information d'ordre général :

- nom et adresse du représentant (Banque, poste); **ECOBANK TOGO, 20 Avenue Sylvanus Olympio, Lomé**
- nom et adresse de la société représentée (Western Union, Money gram, etc.) : **WESTERN UNION**
- nombre d'opérations exécutées au cours de l'année 2014:
  - . À l'émission : 89
  - . À la réception : 297

**Tableau n°5.1: Opération de transfert (en milliers de FCFA)**

Rubriques	2014	2015	Variation (%)
Transferts reçus (1)	42 821	82 002	91,50%
UEMOA	11 170	26 139	134,01%
Autre pays africains	17 873	20 627	15,41%
Unions européenne	9 195	28 778	212,97%
Etats-Unis	2 490	4 558	83,04%
Autre pays	2 093	1 901	-9,17%
Transferts émis (2)	14 295	25 218	76,41%
UEMOA	7 783	20 421	162,38%
Autre pays africains	140	620	343,04%
Unions européenne	4 879	2 626	-46,17%
Etats-Unis	-	-	-
Autre pays	1 493	1 550	3,81%
solde des transferts (3)= (1)-(2)	28 526	56 784	99,06%

## 5.2 Activités de micro assurance

Information d'ordre général:

- nombre de bénéficiaires;
- catégories de prestations effets: à détailler.

**Tableau n° 5.2 : Opérations de micro assurance (en millier de FCFA)**

Rubriques	2014	2015	Variation (%)
Montant des primes émises			-
Assurance-vie			-
Assurance non vie			-
Montant des arriérés de primes			-
Montant des sinistres à payer			-

Tableau n° 5.3 : opérations de change

Devises concernée	Montant des devises achetées	Contrevaleur en FCFA des devises achetées	Montant des devises vendues	Contrevaleur en FCFA des devises vendues
<b>EURO (EUR)</b>				
<b>Dollar des EU (USD)</b>				
<b>Franc Suisse (CHF)</b>				
<b>Livre sterling (GBP)</b>				
<b>Autres</b>				

## VI. AUTRES INFORMATIONS SUR LES OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE

Tableau n°6.1 : tarification des opérations avec la clientèle (\*)

Indicateurs	2014	2015
Taux d'intérêt créditeur minimum servi sur les dépôts des membres, bénéficiaire ou clients	3,00%	3,50%
Taux d'intérêt créditeur maximum servi sur les dépôts des membres, bénéficiaires ou clients	6,00%	6,00%
Taux d'intérêt nominal débiteur maximum sur les crédits accordés aux membres, bénéficiaires ou clients	18,00%	18,00%
<b>Taux d'intérêt effectif global (**)</b>	<b>15,45%</b>	<b>14,54%</b>

(\*) : Communiquer le taux d'intérêt annuel

(\*\*) : Taux d'intérêt nominal débiteur minimum sur les crédits accordés aux membres, bénéficiaires ou clients

Taux effectif=	Total des intérêts + Total des commissions Encours moyen du crédit
----------------	-----------------------------------------------------------------------

**N.B.** : Le taux effectif est la moyenne des taux effectif de chaque produit de crédit de WAGES

**Tableau de calcul de la moyenne des taux effectifs des produits de crédit de WAGES**

Produit de crédit	Taux effectif	
	Annuel	Mensuel
Crédit ordinaire	21,69%	1,81%
Crédit PSAEG	12,73%	1,06%
Crédit Rural	18,72%	1,56%
Crédit Inades	15,75%	1,31%
Crédit spécial	15,83%	1,32%
Crédit a épargne déductible	25,78%	2,15%
Crédit APSEF 1er et 2e cycle	5,19%	0,43%
Crédit APSEF 3e et 4e cycle	6,91%	0,58%
Crédit FAIEJ	8,24%	0,69%
<b>Moyenne</b>	<b>14,54%</b>	<b>1,21%</b>

Tableau n°6.2 : répartition des crédits selon leurs objets (en milliers de FCFA)

Objet du crédit	2014	2015	Variation (%)
Crédits immobiliers	162 451	149 064	-8,24%
Crédits d'équipement	622 020	33 146	-94,67%
Crédits à la consommation	106 371	67 688	-36,37%
Crédits de trésorerie	-	-	-
Autres crédits	12 785 548	8 824 337	-30,98%

Tableau 6.3 : dons et œuvres sociales

Références du bénéficiaire	Nature du don ou des œuvres sociales	Evaluation financière (en FCFA)
<b>TOTAL</b>		

**Tableau n°6.4 : répartition sectorielle des crédits accordés (\*) en milliers de FCFA**

<b>Secteurs d'activités</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Variation (%)</b>
Agriculture, sylviculture et pêche	1 496 435	1 180 220	-21,13%
Industries extractives	-	-	-
Industries manufacturières	62 122	47 589	-23,39%
Bâtiment et travaux publics	-	-	-
Commerce, restaurants, hôtels	11 838 399	7 444 922	-37,11%
électricité, Gaz, eau	-	-	-
Transports entrepôts et communications	540 430	517 859	-4,18%
assurances, services aux entreprises	-	-	-
Immobilier	228 700	169 490	-25,89%
Services divers	39 210	104 580	166,72%

(\*) La sectorisation retenue dans ce tableau est celle prévue par le référentiel comptable spécifique des SFD

## **VII- OPERATION AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS FINANCIERES**

**Tableau n°7 : Opération avec les autres institutions financières (établissements de crédit, SFD, autres institutions financières) et les partenaires au développement**

<b>Indicateurs</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variation (%)</b>
Encours des placements auprès des autres institutions financières (en Milliers de FCFA)	514 969	790 085	53,42%
Encours des emprunts des autres institutions financières (en milliers de FCFA)	2 138 836	1 235 947	-42,21%
Montant total des emprunts obtenus dans l'année auprès des autres institutions financières	609 170	450 000	-26,13%
Ressources affectées (en milliers de FCFA)	876	1 005	14,70%
subventions d'exploitation reçues (en milliers de FCFA)	76 257	3 216	-95,78%
Subventions d'équipement reçues (en milliers de FCFA)	32 501	-	-100,00%

## VIII.DONNEES SUR LA PERFORMANCE DES MEMBRES DES RESEAUX (UNIONS, FEDERATIONS ET CONFREDERATIONS)

**Tableau n°8 : Indicateurs de performance des institutions affiliées au réseau (\*)**

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Nombre d'institutions affiliées déficitaires			
Montant total du déficit d'exploitation des institutions affiliées (en milliers de FCFA)			
Nombre d'institutions affiliées excédentaires			
Montant total de l'excédent d'exploitation des institutions affiliées (en milliers de FCFA)			

(\*) Tableau à renseigner par les structures faitières

## IX. FONCTIONNEMENT ET VIE DES ORGANES

**Tableau n°9 : Nombre de réunions tenues au cours de l'année**

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Par l'Assemblée Générale	1	2	100,00%
Par le Conseil d'Administration ou l'organe équivalent	6	14	133,33%
Par le conseil de Surveillance (*)	N/A	N/A	-
Par le Comité de Crédit (*)	N/A	N/A	-
par les autres comités (**)	5	23	360,00%

(\*) A renseigner par les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit

- (\*\*) 1. Comité de Direction : 20 réunions
- 2. Comité d'audit : 3 réunions

## X. PERFORMANCES FINANCIERES

**Tableau n°10 : Indicateurs de performances financières**

Indicateurs	2014	2015	Variation (%)
Marges d'intérêt en milliers de FCFA	2 074 962	1 676 297	-19,21%
Produit financier net en milliers de FCFA	2 410 624	1 925 048	-20,14%
Résultat net en milliers de FCFA	- 610 262	- 306 238	-49,82%
Taux de marge nette (1)	- 29,41%	- 18,27%	-37,88%

(1) le taux de marge nette est égal au rapport entre le résultat net et la marge d'intérêt.