

**ASSOCIATION DES INSTITUTIONS AFRICAINES
DE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT**



**NORMES, DISPOSITIFS PRUDENTIELS ET
SYSTEME D'ÉVALUATION POUR LES BANQUES
DE DEVELOPPEMENT ET
LES INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU
DEVELOPPEMENT EN AFRIQUE**

(NDPSE)

2ème Edition

*(Adopté comme Document Révisé de la 1ère Edition au Forum des DG
de l'AIAFD à Abuja, Nigeria, par les DG des IFD
et les Représentants des Parties prenantes, des Ministères de tutelle et
des Banques centrales des pays africains)*



**ASSOCIATION DES INSTITUTIONS AFRICAINES
DE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT**



**NORMES, DISPOSITIFS PRUDENTIELS ET
SYSTEME D'EVALUATION POUR LES BANQUES
DE DEVELOPPEMENT ET
LES INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU
DEVELOPPEMENT EN AFRIQUE**

(NDPSE)

2ème Edition

*(Adopté comme Document Révisé de la 1ère Edition au Forum des DG
de l'AIAFD à Abuja, Nigeria, par les DG des IFD
et les Représentants des Parties prenantes, des Ministères de tutelle
et des Banques centrales des pays africains)*

Mars 2019

TABLE DES MATIERES

Avant - Propos.....	3
Préface.....	4
Préface à la Seconde Edition.....	6
Introduction.....	8
I – Manuel des Questions et Instructions d'évaluation.....	19
II – Feuille de Travail Relative au Questionnaire d'évaluation.....	44
III – Fiche de Synthèse des Notes d'évaluation.....	53
ANNEXE :	
IV – Liste des Institutions Membres de l'AIAFD en 2017.....	55

AVANT - PROPOS

Les leaders africains, dans leur articulation du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) s'engagent à adhérer à des normes internationales dans la conduite de la politique et de la gestion de leurs institutions. Ces normes constituent une manière régulière d'agir, et elles exigent que les affaires économiques et commerciales des pays et leurs institutions soient conduites d'une façon transparente et prévisible. On s'attend à ce qu'une plus grande clarté du cadre des décisions économiques et commerciales ainsi que l'amélioration de la réglementation des institutions financières qui accompagnent l'adoption de normes crédibles protègent l'intégrité des entreprises, accroissent la confiance des investisseurs et permettent d'attirer des investissements et contribuent à la durabilité des institutions et du développement national.

La Banque Africaine de Développement (BAD), en tant que chef de file du NEPAD pour la promotion de la mise en œuvre des normes bancaires et financières, et conformément à sa mission de développement économique de l'Afrique, se réjouit vraiment de ces Normes, Dispositifs Prudentiels et du Système d'Evaluation (NDPSE) des IFD dont la formulation a été impulsée et conduite par les DG des IFD membres de l'AIAFD.

Je suis heureux de noter que la formulation des NDPSE soit une entreprise participative, impliquant les principales parties prenantes au niveau national, régional et international ainsi que des institutions compétentes, et la BAD apprécie l'opportunité de cette collaboration. Il est aussi remarquable de constater que les NDPSE sont testées sur le terrain et jugées utiles afin d'aider les IFD à identifier leurs faiblesses opérationnelles et à formuler des mesures de redressement.

Cependant, la mise en œuvre des normes financières exige un effort de collaboration supplémentaire de toutes les principales parties prenantes. Pour ce faire, et tout en évoluant, nous reconnaissons l'importance du dialogue avec les banques centrales et les ministères de tutelle comme étant essentielle, et nous aimerions vivement l'encourager. Tandis que le plus grand effort en vue de la réforme et l'amélioration de la performance des IFD africaines doit se faire sur les plans nationaux, l'appui et le partenariat international seront également nécessaires pour le renforcement des institutions réformées. Je suis confiant que ces normes, ces dispositifs prudentiels et ce système d'évaluation s'avéreront utiles à la promotion du nécessaire dialogue.

Pour sa part, la Banque Africaine de Développement demeure engagée à soutenir les efforts de bonne gouvernance dans ses pays membres régionaux et leurs institutions. J'ai la profonde conviction que, par notre effort collectif et notre partenariat, nous réussirons effectivement à relever le défi.



Donald Kaberuka
Président

Banque Africaine de Développement

PREFACE

L'Association des Institutions Africaines de Financement du Développement (AIAFD), en collaboration avec la Banque Africaine de Développement (BAD), est heureuse de publier ses Normes, Dispositifs Prudentiels et son Système d'Evaluation (NDPSE) pour les Banques de Développement et Institutions de Financement en Afrique.

En 2000, l'AIAFD a demandé à la BAD d'effectuer une étude sur le "Renforcement des IFD Africaines". Après l'étude, la BAD a sponsorisé une réunion consultative des IFD africaines, des banques centrales et commerciales ainsi que des institutions de financement multilatérales dont le Groupe de la Banque mondiale et le Fonds monétaire international sur le rapport de l'étude. L'une des conclusions de la réunion consultative tenue à Abidjan, Côte d'Ivoire, du 30 octobre au 1er novembre 2001, était la préparation de normes et dispositifs prudentiels adéquats pour les IFD africaines.

Comme dans le cas du développement d'autres normes bancaires et financières internationales, le développement des Normes et Dispositifs prudentiels des IFD s'est déroulé en phases et de façon très participative, en impliquant toutes les parties prenantes clés. Le projet s'est déroulé en trois phases : établissement du besoin des dispositifs ; développement du projet de dispositifs ; et le test pilote des dispositifs dans des institutions qui se sont portées volontaires et sélectionnées dans six pays. Chaque phase a été suivie d'une conférence de validation afin d'examiner le projet de dispositifs et recommander des actions supplémentaires dans leur développement. Trois conférences ont été organisées : la Journée d'Etudes de l'Assemblée Générale de l'AIAFD à Ouagadougou, Burkina Faso, le 13 mai 2006 ; le Forum des DG de l'AIAFD à Accra, en novembre 2007 ; et le Forum des DG de l'AIAFD à Sun City, Afrique du Sud, en novembre 2008. Les conférences de validation ont connu la participation des banques centrales, des ministères des Finances, des organisations internationales, sous-régionales et multilatérales dont la BAD, la Banque mondiale, les Nations Unies et quelques-unes des communautés économiques régionales.

Outre l'examen du projet des Normes, Dispositifs Prudentiels et du Système d'Evaluation, les conférences de validation ont également offert l'opportunité :

- d'aborder les questions et options relatives à l'application pratique des Normes et Dispositifs de l'AIAFD par les banques nationales de développement en Afrique, les institutions de financement et autres IFD en Afrique ;
- de fournir aux participants une claire compréhension des Normes et Dispositifs Prudentiels de l'AIAFD pour les IFD africaines, à travers des présentations par le consultant chargé de l'étude et des échanges d'expériences ; et
- de préparer les participants en vue de l'application effective des Normes et Dispositifs Prudentiels dans leurs IFD respectives.

Le point culminant du développement des NDPSE a été l'examen des résultats des tests pilotes dans les six pays et la révision finale du document des NDPSE, qui s'est déroulée au Forum des DG de l'AIAFD à Sun City en novembre 2008. Les DG ont adopté les Normes, Dispositifs Prudentiels et le Système d'Evaluation et se sont résolus à jouer leur rôle en les faisant appliquer dans leurs institutions respectives. En adoptant les NDPSE, les DG de l'AIAFD sont convaincus qu'ils aideront à répondre à deux objectifs en particulier :

- i) aider les IFD et leurs propriétaires à examiner leurs propres opérations par rapport à la conformité aux principes de bonne gouvernance d'entreprise et identifier les faiblesses qui ont besoin d'être corrigées ; et

- ii) aider les banques centrales et/ou les autres autorités de tutelle à adopter des procédures de supervision qui répondent mieux à certains aspects des opérations des IFD qui diffèrent fondamentalement des opérations des banques commerciales.

Par conséquent, c'est pour moi un plaisir de rendre publics les Normes, Dispositifs Prudentiels et le Système d'Evaluation de l'AIAFD pour les IFD africaines et d'encourager leur mise en œuvre dans toutes les IFD membres de l'AIAFD.

Les remerciements s'adressent à plusieurs : d'abord à la Banque Africaine de Développement dont la quête de renforcement des IFD africaines a abouti à la recommandation relative au développement des Normes et Dispositifs Prudentiels en tant que critères d'évaluation de la bonne gouvernance d'entreprise dans les IFD. Nous sommes aussi reconnaissants à la Direction de la Banque pour son appui à l'AIAFD afin de trouver le financement adéquat pour le projet et fournir les fonds nécessaires à la tenue des réunions de validation avec les ministères et autres autorités responsables de la supervision des activités des IFD dans les pays africains.

Nous voudrions également remercier l'Initiative FIRST et son Equipe de Gestion pour avoir accepté de financer le développement des Normes et Dispositifs pour les IFD en Afrique et leur test sur le terrain dans les institutions membres volontaires de l'AIAFD dans six pays africains.

Nous remercions aussi les Directions des institutions membres de l'AIAFD pour leur intérêt et puissant soutien au projet, qui ont contribué au résultat positif enregistré par le développement des dispositifs.

Enfin, nous remercions l'équipe technique : Paul Murgatroyd, le consultant chargé du développement de ces Normes et Dispositifs Prudentiels ; Michael I. Mah'moud, Economiste Financier Principal à la BAD, qui a fait office de Chef de projet pour l'étude sur le Renforcement des IFD africaines et de Chef d'Equipe technique pour le développement des NDPSE ; et le Comité Exécutif ainsi que le Personnel du Secrétariat de l'AIAFD, surtout le Secrétaire Général, J.A. Amihere pour avoir conduit le projet à son aboutissement heureux.



Mvuleni Geoffrey Qhena
Président,

Association des Institutions Africaines de Financement du Développement
D.G
Industrial Development Corporation, Afrique du Sud

PREFACE A LA SECONDE EDITION

Il y a près de dix ans que le Forum des DG de l'AIAFD a adopté les Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation (NDPSE) à Sun City, Afrique du Sud, en novembre 2008, après essai de l'instrument sur le terrain et des séries de réunions consultatives. Les NDPSE appellent à la conduite des affaires commerciales des IFD de manière transparente et prévisible. L'approbation et le soutien de la Banque africaine de développement (BAD) et des institutions de surveillance des IFD (les organismes de réglementation) concernant l'application de l'instrument ont été très encourageants. Les institutions membres de l'AIAFD ont donc accepté de s'autoévaluer avec les NDPSE, mettre en place des mesures correctives et les résultats ont généralement été encourageants. Nous espérons que la grande transparence dans le cadre des décisions commerciales, ainsi que des réglementations améliorées des IFD qui accompagnent l'adoption des NDPSE, ont aidé à protéger l'intégrité de l'entreprise, à accroître la confiance des investisseurs, et à contribuer à la réorganisation et la pérennité des IFD.

Par ailleurs, depuis l'adoption des NDPSE, l'AIAFD a dispensé des formations périodiques sur l'utilisation de l'outil et aidé les représentants des IFD à autoévaluer leurs institutions respectives. À cet effet, les représentants, et aussi l'expérience tirée par les IFD suite à l'application des NDPSE, ont fait ressortir des dispositions qui nécessitaient une révision. La plupart de ces dispositions sont d'une part liées aux changements de nature des IFD africaines et à leur environnement opérationnel ; et d'autres part aux exigences internationales en matière de gouvernance financière. Ainsi, sur proposition du Secrétariat de l'AIAFD, l'Assemblée générale de l'AIAFD tenue à Lusaka, en mai 2016, a examiné le problème et approuvé la révision et la mise à jour des NDPSE.

La révision des NDPSE a été participative. Les problèmes résultants de l'application des NDPSE par les IFD, ainsi que les questions et suggestions des programmes de formation antérieurs, ont été compilés. Les IFD ont ensuite été invitées à faire des suggestions écrites fondées sur leur expérience relative à l'application des NDPSE, et aux changements opérés dans leurs activités commerciales et leur environnement opérationnel. Le Secrétariat de l'AIAFD a convoqué un atelier consultatif réunissant toutes les IFD membres et les parties prenantes en avril 2017, au sein de son Siège, à Abidjan, pour examiner et discuter de ces changements. L'atelier, qui a fourni aussi des tests faits sur des IFD spécifiques et leurs expériences, a été facilité par l'un des premiers auteurs des NDPSE. La Banque africaine de développement et la Southern African Development Community Development Finance Resource Centre (SADC- DFRC) ont également participé à l'atelier. Les suggestions faites lors de l'atelier ont été distribuées à toutes les IFD membres pour des commentaires supplémentaires. Les NDPSE mises à jour ont été alors présentées à, et approuvées par, l'Assemblée générale tenue en Inde en mai 2017. Enfin, le Forum des DG de l'AIAFD tenu à Abuja, Nigéria, en novembre 2017, a adopté les NDPSE révisées.

Par conséquent, au nom des DG de l'AIAFD, j'ai le plaisir de publier la Seconde édition des Normes, Dispositifs Prudentiels et Système d'Evaluation (NDPSE) des IFD africaines pour application par les IFD membres, et pour information aux autres organisations concernées ainsi qu'au grand public.

Je saisi cette opportunité pour remercier les Directions générales des institutions membres de l'AIAFD dont sans le vif intérêt et soutien ce projet n'aurait pas été une réussite.

Nous apprécions également le partenariat et le soutien de la Banque africaine de développement dans ce projet, ainsi que ses encouragements continus aux IFD à appliquer les NDPSE pour améliorer leurs performances. Aussi remercions-nous Michael I. Mah'moud, le

Consultant, pour son empressement à toujours collaborer avec l'AIAFD sur les activités liées aux NDPSE en général et, au projet de révision de l'instrument en particulier. Pour finir, nous félicitons le Secrétaire général de l'AIAFD, M. J. A. Amihere, et le personnel du Secrétariat, pour la bonne gestion de la révision et les résultats positifs enregistrés.



Patrick Khulekani Dlamini
Président

Association des Institutions Africaines de Financement du Développement

D.G

Development Bank of Southern Africa

INTRODUCTION

Le présent système d'évaluation vise à aider les institutions de financement du développement (IFD) membres de l'AIAFD à s'autoévaluer par rapport aux dispositifs de Gouvernance, des Finances et des Opérations en utilisant les normes et le fonctionnement comme points de repère. Ce système de nature sélective plutôt qu'exhaustive, met l'accent sur des normes importantes qui avaient tendance à poser considérablement problème aux IFD de l'Afrique. Au moment où les IFD s'attèlent à régler certains problèmes fondamentaux de gouvernance sur lesquels le présent système d'évaluation insiste ; un certain nombre de normes et dispositifs se rapportant particulièrement à la gouvernance, surgissent avec beaucoup plus d'acuité. Toutefois, de l'avis du consultant, s'appesantir sur des questions qui ne revêtent aucun intérêt pour la plupart des membres de l'AIAFD, desservirait la majorité des IFD pour lesquelles le système d'évaluation a été élaboré.

Lorsqu'on tient compte de leur régime de participation au capital, de leur mode de gouvernance et des stratégies d'entreprise, les IFD membres de l'AIAFD diffèrent les unes des autres. En outre, il faut admettre qu'il n'existe pas de dispositifs et de directives pouvant s'adapter à tous les genres d'institutions. Certaines institutions sont de type public tandis que d'autres sont privées. Certaines d'entre elles sont contrôlées et supervisées par la banque centrale alors que d'autres ne le sont pas. Tandis que certaines institutions adoptent une stratégie visant à les transformer en banques commerciales, d'autres acceptent des dépôts de manière restreinte en tant qu'établissements financiers non bancaires. Certains de ces établissements n'acceptent pas de dépôts. La prise de participation constitue une stratégie importante pour certaines IFD, tandis que d'autres en réalisent peu, voire pas du tout. La plus grande partie des membres de l'AIAFD appartiennent entièrement ou majoritairement à l'Etat et n'acceptent pas de dépôts. Aussi, quoique la plupart des normes et dispositifs revêtent un intérêt certain pour l'ensemble des IFD, leur élaboration concerne essentiellement les IFD étatiques dont la principale stratégie d'entreprise n'a rien à voir avec la banque commerciale.

Le système d'évaluation des normes et dispositifs est conçu afin de répondre à 5 objectifs

- i) Donner aux IFD une orientation utile sur ce que doivent être leurs propres règles et politiques réglementaires ainsi qu'un repère afin de comparer lesdites politiques et les résultats à ceux des autres IFD de la région.
- ii) Mettre en place un dispositif d'alerte rapide et autonome pour permettre aux IFD de prendre des mesures de redressement fiables avant que les propriétaires, les contrôleurs ou les bailleurs de fonds ne les y contraignent.
- iii) Faire des propositions intéressantes aux banques centrales et aux responsables de certains pays en vue d'adapter éventuellement les conditions réglementaires imposées aux IFD. Il s'agira aussi de renforcer, dans une certaine mesure, les capacités des IFD fragiles pour leur permettre de prendre des mesures rectificatrices en cas de difficultés.
- iv) Fournir aux bailleurs de fonds un ensemble de normes et de critères d'évaluation utiles permettant d'évaluer la viabilité des IFD en tant qu'intermédiaires financiers méritant de bénéficier de financements et / ou de l'assistance technique.
- v) Redorer le blason des IFD qui adoptent les normes en leur permettant de nouer le dialogue avec l'Etat propriétaire et les contrôleurs. Leur indiquer ce que l'on entend par bonne pratique au niveau de la région. Les éclairer sur le mode de comparaison à employer par rapport aux autres IFD de la région. Et enfin les aider à présenter leurs dossiers de demande de financement aux bailleurs de fonds.

Cet exercice fait intervenir quatre (4) documents interdépendants :

- a) Un manuel relatif aux questions et instructions liées à l'évaluation des IFD

- b) Une Note justifiant le choix des questions et critères d'évaluation utilisés pour déterminer la cote de conformité desdites questions.
- c) Un questionnaire / feuille de travail d'évaluation Excel qui servira à traduire la cote de conformité en cote quantitative.
- d) Une Fiche de Synthèse des Notes d'Evaluation à être utilisée pour calculer la note totale.

INSTRUCTIONS GENERALES

Questionnaire d'Evaluation des IFD

Chaque IFD devra remplir ce formulaire. Recommandation a été faite que cette tâche soit confiée à une personne ressource. La personne la mieux indiquée en la matière pourrait être le commissaire aux comptes de l'IFD. Ou bien, l'IFD pourrait assigner cette tâche à son directeur financier (un responsable qui n'est pas directement impliqué dans les opérations principales).

Il serait souhaitable que l'on fasse examiner dans la plupart des cas le formulaire dûment rempli par un contrôleur indépendant ou une agence d'évaluation. Ce dernier ou cette dernière se prononcera sur la validité du formulaire en question. Cependant, cet exercice d'évaluation ne devra pas desservir les IFD, même si l'évaluation n'a pas fait l'objet de contrôle externe.

Il faudra envisager de remplir ce formulaire chaque année, à la fin de l'exercice budgétaire 2008 de l'IFD et chaque année par la suite. Les résultats de l'évaluation doivent être soumis à l'AIAFD pour évaluation par le groupe des pairs. Cette évaluation sera effectuée, qu'il y ait eu examen et vérification ou non par un contrôleur indépendant ou une agence d'évaluation.

Il a été suggéré que l'AIAFD prépare une analyse par les bons soins du groupe des pairs afin de faire part aux autres IFD issues du même groupe de pairs. Le groupe de pairs devra effectuer ses comparaisons tout en respectant la confidentialité de l'évaluation de chaque IFD. Aucun résultat ne sera divulgué à une autre IFD ou à une tierce entité sans la permission de cette IFD.

Pour chaque question posée, le réviseur devra faire ses annotations sur le tableau Excel d'évaluation, dans la colonne « étendue de conformité » ; écrire les mots ; « conformité totale » ; « conformité partielle » ou « non-conformité » en fonction de la conformité de l'IFD aux normes. L'on s'appuiera sur la définition de la conformité que propose le présent manuel. Au cas où l'IFD se conformerait aux dispositifs de sa banque centrale ou à celle des banques commerciales relativement aux questions d'évaluation ; l'on considérera que cette IFD serait entièrement conforme au regard de ce point. L'on ne tiendra pas compte de la satisfaction aux références quantitatives présentées.

Feuille de Travail relative au Questionnaire d'Evaluation

Le réviseur devra ensuite se servir du tableau sommaire d'évaluation Excel pour obtenir le total des cotes ainsi que la cote attribuée à la gouvernance, aux normes financières prudentielles, aux opérations et politiques et à toutes sous-catégories importantes. Le tableau Excel devra servir à transformer la cote de conformité de chaque question en cote quantitative au niveau de la colonne 'Note brute' en affectant la note ' 2 ' pour la conformité totale, '1' pour la conformité partielle et '0' pour la non - conformité. ***Dans les cas où une question serait sans objet (cas rares), la note à affecter sera '1', c'est-à-dire l'annotation 'conformité partielle'.***

Fiche de Synthèse des Notes d'Evaluation

Ce tableau Excel renferme des sous-totaux automatiques liés aux :

- a) Normes de gouvernance (addition des sous-totaux des 6 sous-catégories relatives à la gouvernance) ;
- b) Normes financières prudentielles (addition des sous-totaux des 6 sous-catégories relatives aux normes financières prudentielles), et aux
- c) Normes opérationnelles (addition des sous-totaux des 5 sous-catégories relatives aux politiques et procédures opérationnelles).

Le formulaire additionne automatiquement ces trois sous-totaux pour obtenir une note brute globale. Un pourcentage de conformité est calculé pour chaque sous-catégorie, chaque catégorie, et pour toutes les 100 normes en divisant le score brut par le score maximum potentiel.

Les scores bruts se répartissent essentiellement de la manière pondérée suivante : 40% pour la gouvernance, 40% pour les normes financières et 20% pour les normes opérationnelles. Ce résultat s'obtient par le calibrage des pondérations pour ramener le total des notes potentielles à 100, en multipliant par 2 la note affectée aux normes de gouvernance et financières et les normes opérationnelles par 1 et en multipliant ensuite le total global par 0,296. Ceci permet de convertir la note brute en une note calibrée à un score parfait de "100" après avoir pondéré, de manière relative, les trois sous-catégories respectives.

FONDEMENT DU SYSTEME D'EVALUATION DES DISPOSITIFS DES IFD

L'AIAFD et ses membres considèrent ces normes et dispositifs prudentiels dans les domaines de la gouvernance, de la finance et de la politique opérationnelle de l'IFD comme partie intégrante de la bonne gouvernance et comme un outil de renforcement des IFD africaines sur le plan local et international.

Ils ont demandé que les considérations suivantes soient prises en compte dans leur préparation, à savoir que :

- i) Les dispositifs prudentiels profiteraient surtout aux institutions qui n'acceptent pas de dépôts et à celles qui sont faibles, puisque les institutions qui reçoivent de dépôts étaient déjà pour la plupart réglementées par les banques centrales ;
- ii) Les IFD ne recherchaient pas de faibles dispositifs, mais plutôt des dispositifs adéquats qui permettraient de renforcer leurs activités et compétitivité en tant qu'institutions dignes de respect et capables d'attirer les ressources des bailleurs de fonds ainsi que des ressources commerciales, selon leurs mérites ;
- iii) Compte tenu des différences qui existent entre les IFD en fonction de la taille, des activités et du cadre juridique, il fallait des modèles de normes et/ou dispositifs prudentiels, et non des règles afin que les institutions puissent adapter les provisions aux situations dans lesquelles elles se trouvent ; et
- iv) Les modèles de dispositifs prudentiels doivent, à certains égards, refléter aussi les besoins des IFD régionales.

Ce document fournit des informations complémentaires, dans le contexte ci-dessus, afin d'aider les membres de l'AIAFD dans l'autoévaluation de leur conformité à ces 100 normes et dispositifs des IFD, lesquels ont été validés lors d'une conférence internationale organisée à Accra en novembre 2007, avec de légères améliorations convenues au cours d'une prochaine réunion des DG à Sun City une année plus tard, afin d'examiner les résultats de la mise en œuvre expérimentale du système d'évaluation de la conformité. Cette phase pilote a été entreprise dans 6 pays dont le Kenya, la Tanzanie, l'Ouganda, le Nigéria, le Ghana et la Côte d'Ivoire. Il s'est dégagé un large consensus parmi les DG des IFD africaines, selon

lequel ces dispositifs doivent être solides et efficaces. En effet, la plupart des commentaires sur les premiers drafts exigeaient que les dispositifs soient plutôt renforcés que faibles.

Thèmes Généraux

Il y a 100 normes proposées, dont 39 sont relatives à la gouvernance, 30 au domaine financier et 31 ont trait à la politique opérationnelle. Les sous-catégories à l'intérieur de chacun de ces trois domaines principaux et le nombre de normes et dispositifs au sein de chaque sous-catégorie se présentent comme suit :

Dispositifs relatifs à la Gouvernance (39 dispositifs avec une pondération de 40%)

Indépendance suffisante vis-à-vis du Gouvernement (6 dispositifs)
Indépendance de la Direction et Incitations (6 dispositifs)
Fonctionnement conforme aux Principes Commerciaux (4 dispositifs)
Comptabilité et Audit (9 dispositifs)
Procédures et Systèmes d'Information de Gestion (6 dispositifs)
Autres Dispositifs liés à la Gouvernance (8 dispositifs)

Dispositifs Prudentiels Financiers (30 dispositifs avec une pondération de 40%)

Capital Adéquat (3 dispositifs)
Rentabilité et Efficacité (5 dispositifs)
Qualité des Actifs (6 dispositifs)
Diversité et Sûreté des Actifs (7 dispositifs)
Liquidité (6 dispositifs)
Financement (3 dispositifs)

Dispositifs liés à la Politique Opérationnelle (31 dispositifs avec une pondération de 20%)

Pratiques relatives à la Gestion des Risques (5 dispositifs)
Politiques de Prêt (8 dispositifs)
Politiques et Procédures d'Evaluation des Prêts (9 dispositifs)
Politiques de Contrôle et de Recouvrement (7 dispositifs)
Mobilisation des Fonds (1 dispositif)
Mesure de l'impact sur le développement (1 dispositif)

Les normes et dispositifs qui sont essentiellement préparés pour répondre aux besoins des membres de l'AIAFD, reflètent nécessairement plusieurs modèles généraux qui, de toute évidence, existent dans ces institutions membres. Les dispositifs, questions et directives ont été conçus pour accommoder le fait que :

- i) 85% des IFD membres de l'AIAFD appartiennent totalement ou majoritairement aux gouvernements. Par conséquent, les dispositifs proposés envisagent le contrôle de la propriété de l'Etat comme modèle prédominant.
- ii) Il s'est dégagé un large consensus parmi les DG membres de l'AIAFD dont les institutions appartenaient à l'Etat, selon lequel les politiques et pratiques de leurs propriétaires (l'Etat) constituent sans doute leur plus gros problème. Par conséquent, les dispositifs recommandés mettent l'accent, de façon significative, sur les questions liées à l'indépendance vis-à-vis de l'Etat, aux incitations et à l'autonomie de gestion, ainsi qu'au fonctionnement en conformité avec des principes commerciaux légitimes.

- iii) Près de 50% des membres ne prennent pas de dépôts et plusieurs d'entre eux ne sont pas réglementés par les banques centrales ou sont réglementés en tant qu'institutions financières fonctionnant comme des banques plutôt que comme banques commerciales. Puis- que les membres de l'AIAFD qui sont réglementés et contrôlés en tant que banques commerciales disposent déjà de règles et de dispositifs bien établis pour la plupart et se sont engagés de façon relativement considérable, dans des stratégies de prêts à court terme, ces IFD qui ne reçoivent pas de dépôts à vue sont envisagées et utilisées comme modèle prédominant. Néanmoins, le système d'évaluation des dispositifs est conçu de sorte qu'il permette aux IFD qui prennent des dépôts de l'utiliser également de façon bénéfique. En effet, les dispositifs relatifs à la gouvernance et à la politique opérationnelle s'appliquent aussi en grande partie aux établissements qui reçoivent des dépôts et qui continuent de maintenir un important programme de prêts à long terme.
- iv) Alors que certaines IFD africaines, y compris toutes les 6 qui ont participé à mise en œuvre de la phase pilote, maintiennent une solide condition financière, la plupart des membres de l'AIAFD qui ne sont pas convertis ou ne sont pas en train de se transformer en banques commerciales, connaissent de sérieux problèmes financiers et ont de sérieux problèmes pour accéder à de nouvelles ressources prêtes. Par conséquent, des conditions financières et des performances relativement faibles sont envisagées et utilisées comme modèle prédominant dans la formulation des dispositifs plus pertinents pour les institutions financièrement faibles. Cet effort se traduit souvent par l'introduction d'un concept d'évaluation relatif à la « conformité partielle » dans des domaines tels que le capital adéquat, où les banques centrales se sentiraient gênées par le concept de conformité partielle.
- v) Les IFD africaines qui sont contrôlées par des propriétaires privés ou quasi-publics, plutôt que par l'Etat se sont généralement mieux comportées sur le plan financier, au fil du temps, que les institutions publiques opérant dans le même pays, bien que la plupart d'entre elles soient maintenant en train d'être transformées en banques commerciales¹. La principale cause de cette mauvaise performance des IFD étatiques en général, n'est pas en soi l'appartenance à l'Etat, mais plutôt l'impact des objectifs contradictoires imposés aux IFD par l'appartenance et l'implication de l'Etat.

Les IFD privées ou quasi-publiques, tout en intégrant l'impact sur le développement économique en tant qu'objectifs primordiaux, ont historiquement mis plus d'accent sur la performance financière, c'est-à-dire, le profit comme objectif essentiel. Au contraire, les IFD étatiques avaient tendance à accorder une plus grande priorité à l'impact économique, social et parfois politique plutôt qu'au profit. De façon ironique, et du fait de l'impact à long terme, les IFD qui ont adopté une stratégie et ont mis l'accent sur la situation financière et la performance comme un objectif primordial, ont eu tendance à obtenir un impact économique considérablement plus grand sur le développement.

Elles ont été capables de se servir de leur meilleure performance financière pour mobiliser de nouveaux fonds (nouvelles lignes de crédit provenant des bailleurs de fonds, ressources mobilisées sur le marché national, et augmentation des gains retenus) ; ce qui a permis de les engager dans un plus important volume de nouveaux prêts sur une plus longue période de temps. Par ailleurs, il est aussi probable que le taux économique moyen de rémunération de leur prêt puisse être bien supérieur parce qu'un plus grand pourcentage de leurs emprunteurs ont été à même de créer des entreprises couronnées de succès qui créent la valeur pour

¹ L'Afrique de l'Est fournit plusieurs exemples en la matière. Au Kenya, l'ancienne DFCK (privé/quasi publique) s'est considérablement mieux comportée que IDB (étatique), en Ouganda, DFCU (privé/quasi publique) s'est beaucoup mieux comportée que UDB (étatique), et au Malawi, Indebank (privé/quasi publique) s'est mieux comportée par rapport à MDC (étatique).

l'impact économique qui s'accumule au fil des décennies. Dans le long terme, il y a eu des avantages nets pour leurs gouvernements respectifs, sous forme de demandes moindres pour le financement public et un soutien accru. Par conséquent, compte tenu du besoin crucial d'améliorer le comportement et les résultats commerciaux, les dispositifs liés à la politique opérationnelle insistent beaucoup plus sur les comportements commercialement bons.

- vi) Il existe d'importantes variations entre les IFD membres de l'AIAFD en termes de propriété, de modèles de gouvernance, de conditions et de performances financières, de qualité et de systèmes de gestion et de stratégies opérationnelles. Il est évident qu'aucun ensemble de dispositifs ne peut virtuellement être totalement pertinent et convenable pour toutes les IFD.

Il y aura sans doute un certain nombre d'exceptions à tout dispositif² parce que les environnements des pays ainsi que ceux des IFD diffèrent de façon significative.

- vii) Les IFD régionales trouveront que les dispositifs prudentiels financiers proposés et les dispositifs liés aux politiques opérationnelles vont demeurer en général pertinents alors qu'un certain nombre de dispositifs relatifs à la gouvernance seront moins applicables en raison de leurs situations uniques. En particulier, les dispositifs liés à l'indépendance vis-à-vis du gouvernement sont moins pertinents parce que la structure de leur actionnariat rend automatiquement tout gouvernement actionnaire minoritaire plutôt que majoritaire. Par conséquent, à titre d'exemple, il est souhaitable d'avoir des responsables gouvernementaux issus de la plupart des pays respectifs qui ont une prise de participation et servent au Conseil d'administration.

- viii) Les IFD qui sont devenues des banques commerciales ou sont beaucoup engagées dans les activités des banques commerciales peuvent trouver que les dispositifs relatifs à la liquidité ne s'appliquent pas toujours bien. Les questions d'évaluation relatives aux prêts ne s'appliquent pas aux prêts à découvert et les questions relatives aux ressources ne sont pas destinées aux dépôts à vue et à très court terme, sauf au point où ils doivent être considérés comme des ressources à long terme par le régulateur.

Autres Considérations et Perspectives Générales

i) Les normes, les dispositifs prudentiels et le système d'évaluation ont été préparés tout en ayant à l'esprit les 5 principaux objectifs suivants :

- a) Fournir aux IFD une orientation utile concernant leurs propres règles et politiques réglementaires ainsi qu'une référence afin de comparer ces politiques et résultats avec d'autres IFD dans la région.
- b) Introduire un système d'alerte rapide autorégulé pour les IFD afin de les aider à initier des mesures crédibles avant que les propriétaires, les contrôleurs ou les prêteurs ne les forcent à le faire.
- c) Fournir aux banques centrales et aux propriétaires dans certains pays, d'utiles propositions pour une éventuelle adaptation de la clientèle aux conditions

² A titre d'exemple, IDC et DBSA d'Afrique du Sud, sont des IFD qui connaissent énormément de réussite en Afrique, fonctionnent selon leurs propres lois et des relations sophistiquées et relativement complexes et légalement définies avec leur gouvernement propriétaire. Toutefois, le consultant a observé que les IFD dans certain nombre d'autres pays en Afrique, trouvent que le fait de fonctionner selon leurs propres lois ajoute d'importants obstacles à la manière de bien fonctionner à travers la réduction de l'indépendance vis-à-vis du gouvernement selon des principes commerciaux.

réglementaires existantes imposées aux IFD et leur fournir quelque appui, afin de demander aux IFD qui sont plus faibles de prendre des mesures rectificatives lorsqu'elles montrent des signes de problèmes.

- d) Fournir aux bailleurs de fonds un ensemble de dispositifs et critères utiles pour l'évaluation des IFD et leur viabilité en tant qu'intermédiaires financiers dignes de bénéficier des financements et/ou de l'assistance technique.
- e) Améliorer la réputation des IFD qui adoptent les dispositifs afin de leur fournir un outil de dialogue avec les propriétaires et contrôleurs du gouvernement en leur montrant ce que l'on considère comme meilleure pratique dans la région, leur donner un aperçu de la façon de se comparer à d'autres IFD dans la région, et les aider à présenter leur cas aux bailleurs de fonds

ii) Au moment où ces normes et dispositifs ont été préparés, l'AIAFD comprenait au total 47 IFD membres tandis qu'une autre institution africaine d'IFD la SADC-DFRC comptait 20 IFD à l'intérieur de la région SADC. Comme 7 membres de la SADC-DFRC sont aussi membres de l'AIAFD, la combinaison des membres AIAFD-DFRC donne 60 institutions. Alors qu'il y a des exceptions, ces IFD qui sont membres de la SADC-DFRC ont tendance à mieux se comporter financièrement que celles qui ne le sont pas. De façon globale, les deux groupes représentent un certain nombre d'IFD qui continuent d'être perçues comme celles qui contribuent beaucoup aux stratégies de développement économique national et continuent de mobiliser d'importantes nouvelles ressources financières à partir de leurs propres gouvernements. Certaines aussi réussissent à mobiliser des fonds auprès des bailleurs extérieurs ou à partir du marché intérieur. La SADC-DFRC a entrepris un effort pour essayer de développer des dispositifs liés à la gouvernance et un système d'évaluation des crédits des IFD. Si cet effort progresse, il y aura un important recoupement et un certain nombre de comparaisons avec ces normes et dispositifs. L'AIAFD et la SADC-DFRC pourraient beaucoup gagner à travers une plus étroite coordination de ces efforts et que le partage en commun d'un ensemble de dispositifs et de systèmes d'évaluation serait un outil plus efficace et plus puissant pour traiter avec les propriétaires du côté du gouvernement, les éventuels bailleurs et les contrôleurs que ne le seraient deux ensembles différents fonctionnant parallèlement, lesquels diffèrent à certains égards.

iii) La Banque Africaine de Développement a un rôle particulièrement important à jouer en s'assurant que ces dispositifs des IFD soient appliqués avec succès dans la mesure où ils ajoutent aux incitations qui poussent les IFD à prendre au sérieux ce système d'évaluation si la BAD aussi le prend au sérieux et utilise les résultats comme un outil de sélection des IFD en tant qu'éventuels canaux de financement du secteur privé par la BAD.

iv) On espère que certaines banques centrales utiliseront ces dispositifs pour aider à l'amélioration de la réglementation et de la supervision des IFD dans leurs pays. Plusieurs domaines spécifiques ont été identifiés où la réglementation de la banque centrale, conçue d'abord pour les banques commerciales, mais s'applique également aux banques de développement, ne convient pas parfois entièrement aux banques de développement. Les banques centrales au Nigeria et en Tanzanie, ont manifesté un vif intérêt pour l'utilisation de ces dispositifs comme contribution à l'élaboration de leurs réglementations pour les banques de développement puisque ces réglementations n'existent pas maintenant dans ces pays. Les banques centrales au Kenya et en Ouganda sont en train d'étudier, de prendre la responsabilité de superviser les IFD et considéreront ces normes et dispositifs comme un document de référence à utiliser pour la formulation des règles appropriées en la matière.

La suite du manuel fournit des directives et / ou des éléments de base qui aideront les réviseurs à noter les réponses des IFD. Chaque norme devant faire l'objet de notation, c'est-à-dire chaque question ci-après, sera accompagnée de la définition du critère à remplir

obligatoirement pour déterminer la conformité totale, partielle ou non - conformité d'une IFD à ladite norme.

Entreprendre le processus d'évaluation

Les fiches doivent être remplies par chaque IFD, de façon optimale, au moment où l'audit annuel des comptes se prépare. La responsabilité principale doit être assignée à un individu, de préférence, celui qui n'est pas directement impliqué dans les opérations majeures. Dans de nombreuses IFD, la personne responsable de l'audit interne est la meilleure personne indiquée pour remplir le formulaire. Le Chargé des Finances en Chef constitue une autre possibilité.

Il serait très souhaitable que les fiches soient remplies, revues et vérifiées périodiquement par un auditeur externe de l'IFD (dans la plupart des cas) ou une agence de notation. Il est probable que des évaluations internes soient préparées, avec plus de soins, et soient susceptibles d'être plus précises, si l'évaluateur est au courant que cela sera vérifié par une partie externe objective.

Le processus d'évaluation et la revue interne des résultats peuvent présenter un avantage considérable pour les IFD qu'il soit vérifié extérieurement ou non. Il est recommandé que les évaluations soient présentées au Conseil d'administration et à l'organe de supervision de l'IFD et soit l'objet de consultations. C'est aussi une contribution utile pour les revues externes des stratégies et procédures de fonctionnement et également une contribution aux négociations avec les propriétaires officiels afin de redéfinir les relations et rechercher plus d'indépendance. Il peut aussi servir, au début de la seconde année où les évaluations sont préparées, à comparer de nouvelles évaluations avec celles de l'année précédente, afin d'évaluer le progrès ou le manque de progrès dans la conformité aux dispositifs.

Les évaluations achevées doivent aussi être soumises à l'AIAFD qui peut entreprendre une analyse par le groupe des pairs, sans divulguer les noms ou les données relatives aux IFD, afin de fournir un feedback aux IFD participantes sur la manière d'établir la comparaison avec d'autres IFD semblables dans les divers domaines d'évaluation. Egalement, des analyses de corrélation peuvent être effectuées pour identifier quelques caractéristiques qui ont clairement tendance à être associées aux bons ou mauvais résultats financiers, par ex. les évaluations financières de ces IFD qui fonctionnent selon leurs propres lois, par rapport à celles qui ne le font pas.

Plusieurs IFD, après l'achèvement des évaluations de leur conformité avec les normes et dispositifs dans le cadre de la mise en œuvre de la phase pilote, ont fait réviser et certifier les résultats par leurs commissaires aux comptes. Des représentants d'un autre important cabinet d'audit, ayant beaucoup d'expérience en audit des IFD, ont confirmé qu'ils seraient tout à fait désireux et capables d'effectuer une vérification relative à l'évaluation des dispositifs pour leurs clients. Ils ont également confirmé qu'il n'est pas rare qu'on leur demande de procéder à la vérification d'une variété d'évaluations ou de documents en plus des comptes eux-mêmes. Alors que les vérifications externes des évaluations ne sont pas exigées annuellement, il est probable qu'elles soient extrêmement utiles pour les IFD qui espèrent utiliser leurs documents d'évaluation dans le cadre de leurs soumissions afin de convaincre de potentiels bailleurs de fonds de leur convenance en tant qu'intermédiaires financiers dignes d'obtenir des financements et/ou de l'assistance technique



**MANUEL DES QUESTIONS ET INSTRUCTIONS
D'EVALUATION**

Questions Individuelles et Directives

(Révisé en 2017)

I - QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES IFD ET INSTRUCTIONS

Normes de Gouvernance et de Gestion (40%)

Indépendance Suffisante vis-à-vis du Gouvernement

1) Combien de membres du Conseil d'administration sont-ils actuellement des fonctionnaires du gouvernement ?

- Totale : Si les Administrateurs des IFD qui sont des fonctionnaires du gouvernement ne représentent pas 35% ou plus du nombre total d'administrateurs et n'incluent pas le président.
- Partielle : Si l'IFD dispose de plus de 35% mais moins qu'une majorité d'administrateurs qui sont des fonctionnaires et que le président n'est pas un fonctionnaire du gouvernement.
- Non : Si la majorité des administrateurs d'une IFD est constituée de fonctionnaires du gouvernement.

2) Existe-t-il des critères clairs auxquels les administrateurs doivent répondre pour être éligibles afin de s'assurer qu'ils ont l'expérience professionnelle et technique pour une amélioration de la gouvernance commerciale ?

- Totale : Si l'ensemble des membres du Conseil d'administration à l'exception des fonctionnaires du gouvernement ne comprenant pas plus de 35% du Conseil d'Administration qui pourront siéger d'office au conseil, et au maximum un Administrateur choisi parce qu'il a une expérience professionnelle complètement différente (par exemple, un professeur d'université) qui satisfont aux critères d'éligibilité et qui permettent de s'assurer qu'ils ont l'expérience professionnelle et ou / technique requise..
- Partielle : Si une majorité d'administrateurs satisfont auxdits critères d'éligibilité, l'IFD devra recevoir la note « Conformité partielle ».
- Non : Tout autre cas

3) Quelles sont les décisions qui requièrent l'approbation du gouvernement ?

- Totale : Si l'IFD ne requiert pas l'approbation du gouvernement au-delà de la limite à franchir par une IFD à 100% du secteur privé qui nécessiterait cette approbation sauf changement tel que le prescrit sa réglementation.
- Partielle : Si l'IFD requiert l'approbation du gouvernement dans pas plus de deux (2) domaines ; par exemple, le budget annuel et l'approvisionnement.
- Non : Tout autre cas.

4) L'IFD est – elle régit par sa propre Loi, la Loi sur les sociétés et / ou la réglementation bancaire ?

- Totale : Si l'IFD est régie par la Loi sur les sociétés ou la réglementation bancaire et par sa propre législation, qui est également entièrement assujettie aux exigences de la Loi sur les sociétés ou de la Loi sur les banques.
- Partielle : Sans objet.
- Non : Tout autre cas.

5) L'IFD dispose-t-elle d'au moins 10% de participation privée ou internationale et qui soit représentée au Conseil d'administration ?

- Totale : Si l'IFD dispose au moins d'un propriétaire privé ou des propriétaires internationaux détenant au moins 10% des actions et que cette participation est représentée à son Conseil d'administration.
- Partielle : Si l'IFD a quelque participation privée ou internationale représentée à son Conseil d'administration.
- Non : Tout autre cas.

6) L'IFD est-elle contrôlée sur le plan externe par tout organisme autre qu'un département ministériel du gouvernement ?

- Totale : Si l'IFD est réglementée et supervisée par le conseil de surveillance de la banque centrale ou des institutions financières. (Un organisme de surveillance des entreprises telles que la bourse des valeurs ne peut se substituer au conseil de surveillance des établissements financiers, s'agissant de cette question).
- Partielle : Si l'IFD est supervisée par le ministère des finances et non par tout autre ministère.
- Non : Si l'IFD est supervisée entièrement ou partiellement par un ministère de tutelle différent du ministère des finances.

Indépendance de la Direction et Incitations

7) *Comment le DG est-il choisi ? Existe-t-il des critères clairement définis aux- quels un DG doit répondre et qui assure ses aptitudes commerciales nécessaires pour gérer efficacement un établissement financier ?*

- Totale : Si le DG est choisi par les actionnaires ou le Conseil d'administration représentant les actionnaires. Le choix reposera essentiellement sur une expérience professionnelle et technique solide.
- Partielle : Si le DG doté d'une expérience technique ou professionnelle pertinente et solide, a été choisi par le gouvernement ou un fonctionnaire du gouvernement.
- Non : Tout autre cas.

8) *Qui a le pouvoir de démettre le DG ? Des DG ont-ils été révoqués de leurs postes au cours des 5 (cinq) dernières années ? Si oui, pour quel motif ?*

- Totale : Si un Conseil d'administration, l'une de ses commissions ou une Assemblée des actionnaires sont les seuls organes détenant le pouvoir de démettre le DG.
- Partielle : Si le Conseil d'administration ayant autorité pour révoquer un DG, a fait l'objet de pression de la part des politiques ou du gouvernement au cours des cinq dernières années.
- Non : Tout autre cas.

9) *Combien de fois le Conseil d'administration se réunit-il ? Quelles sont les commissions du Conseil d'administration, combien de fois se réunissent – elles, quelles sont leurs responsabilités ainsi que leur efficacité ?*

- Totale : Si le Conseil d'administration ou l'une de ses commissions se réunit au moins chaque trois mois et que l'on consigne formellement le procès-verbal de toutes ces réunions du Conseil d'administration.
- Partielle : Sans objet
- Non : Tout autre cas.

10) *Le Président ou les Administrateurs qui ne sont pas membres à plein temps ont-ils des responsabilités dans les prises de décision ?*

- Totale : Si certains mandants principaux de la Direction siègent au Conseil d'administration sans toutefois être majoritaires, de même que le Président n'assume pas la responsabilité de la Direction.
- Partielle : Si les mandants de la Direction sont majoritaires au Conseil d'administration et que le Président n'assume pas la responsabilité de la Direction ou si la Loi ne permet pas un Président qui n'assume pas de responsabilité.
- Non : Tout autre cas.

11) *Combien de principaux directeurs ont des contrats liés au rendement avec votre IFD?*

- Totale : Si le DG et au moins un directeur dispose d'un contrat lié au rendement, de sorte que leurs salaires soient fonction des bénéfices et / ou des indices de performance de l'IFD.

- Partielle : Si le DG, uniquement, dispose d'un contrat lié au rendement ou si la rémunération des principaux directeurs est basée sur des résultats liés à des objectifs.
Non : Tout autre cas.

12) *Le DG et le Conseil d'administration ont-ils la latitude d'opérer des changements majeurs en matière de stratégie (mais non pas en terme d'objectifs), de décisions relatives au budget, d'éventail de produits et de fermeture de succursales sans requérir l'approbation du gouvernement ?*

- Totale : Si la Direction et le Conseil d'administration ont la latitude d'opérer des changements fondamentaux en matière de stratégie liée à l'IFD, de décisions relatives au budget, d'éventail de produits et de fermeture de succursales.
Partielle : Si la Direction et le Conseil d'administration ont, dans une certaine mesure, la latitude de modifier la stratégie et l'éventail de produits de l'IFD.
Non : Tout autre cas.

Fonctionnement Conforme aux Principes Commerciaux

13) *Les niveaux de salaire des responsables et du personnel sont-ils approximativement les mêmes que ceux des établissements financiers privés ? Si non, pourquoi ? Les salaires sont-ils soumis à des directives du secteur public ?*

- Totale : Si l'IFD verse approximativement aux responsables et aux agents les mêmes niveaux de salaires que ceux des établissements du secteur privé sans être soumis aux directives du secteur public.
Partielle : Si l'IFD n'est pas soumise aux directives du secteur public, mais paie bien moins que les établissements du secteur privé ; ou si elle verse les mêmes niveaux de salaires que les établissements du secteur privé, quoique soumise aux dispositifs du secteur privé.
Non : Tout autre cas.

14) *Les augmentations de salaires, les promotions et conditions de service sont-elles basées essentiellement sur le mérite et la performance ou sont-elles surtout basées sur l'ancienneté ou sur les directives du gouvernement ?*

- Totale : Si les augmentations de salaires, les promotions et conditions de service reposent essentiellement sur le mérite et performance et sont en harmonie avec les politiques du secteur privé.
Partielle : Si l'IFD est débarrassée des directives et pressions du gouvernement et prend ses décisions essentiellement en fonction de l'ancienneté du personnel.
Non : Tout autre cas.

15) *Les Directeurs ont-ils des objectifs spécifiques de profits et de résultats à atteindre et reçoivent-ils des augmentations et promotions liées aux résultats par rapport à ces objectifs ?*

- Totale : Si les Directeurs ont des objectifs spécifiques de profits et de résultats à atteindre et les augmentations sont liées aux résultats par rapport à ces objectifs.
Partielle : Si des départements et/ou centres de profit ont des objectifs de résultat et la révision des salaires de leur directeur et des principaux membres du personnel dépendent de ces objectifs dans une large mesure.
Non : Tout autre cas.

16) *L'IFD est-elle libre de faire des approvisionnements conformément aux pratiques commerciales normales ; et dispose-t-elle de pratiques et de procédures écrites satisfaisantes pour parvenir à ses fins ?*

- Totale : Si l'IFD dispose de pratiques et de directives écrites satisfaisantes en matière d'approvisionnements conformément aux pratiques commerciales normales ou acceptées à l'échelle internationale.
- Partielle : Si l'IFD doit suivre les directives du gouvernement en matière d'approvisionnement, ce qui n'est pas nécessairement conforme à la pratique reconnue sur le plan international tout en étant libre de mener le processus sans le concours du gouvernement.
- Non : Tout autre cas.

Comptabilité et Audit.

17) Les comptes sont-ils tenus conformément aux normes comptables internationales admises par les exigences comptables nationales ou de la banque centrale et conformément à ces exigences ?

- Totale : Si les comptes sont tenus intégralement conformément aux normes comptables internationales, si possible, suivant les exigences comptables nationales et/ou de la banque centrale ; et les comptes apurés sont sans réserves.
- Partielle : Si les comptes s'écartent des normes comptables internationales dans un seul domaine (et non le classement et le provisionnement des prêts), demeurent en grande partie en harmonie avec les normes comptables nationales ; mais les comptes apurés sont sans réserves.
- Non : Tout autre cas.

18) Des rapports mensuels sont-ils préparés concernant les bilans, les comptes de résultats et la situation des prêts ?

- Totale : Si les états financiers internes sont préparés chaque mois, ou plus fréquemment dans le mois et sont disponibles en moins d'un mois à la fin du mois.
- Partielle : Si les états financiers sont préparés tous les trois mois et sont disponibles au bout de deux mois à la fin d'un trimestre.
- Non : Tout autre cas.

19) Les prêts sont-ils classés et provisionnés conformément aux normes internationales et de Bâle ou de la banque centrale locale ?

- Totale : Si les prêts sont classés et provisionnés conformément aux normes internationales et nationales des banques centrales.
- Partielle : Si les prêts sont classés et provisionnés assez rigoureusement sans être entièrement en conformité avec les normes internationales et nationales des banques centrales.
- Non : Tout autre cas.

20) S'agit-il d'un intérêt couru tel qu'obtenu qui n'a pas été compris dans le revenu (c'est-à-dire suspendu) sur les prêts improductifs conformément aux normes internationales et de Bâle ou comme l'exige la Banque centrale ?

- Totale : S'il s'agit d'intérêts courus tels qu'obtenus et suspendus sur des prêts improductifs conformément aux normes nationales et internationales de la banque centrale ou comme l'exige la Banque centrale.
- Partielle : S'il s'agit d'intérêts courus et suspendus assez rigoureusement sans être en conformité avec les normes internationales et nationales de la banque centrale.
- Non : Tout autre cas.

21) Les comptes audités indiquent-ils séparément le montant des prêts bruts ou le pourcentage des prêts bruts qui sont improductifs et l'intérêt non perçu ? Quelles sont les politiques en matière de capitalisation des intérêts ?

- Totale : Si le pourcentage des prêts improductifs et du montant des intérêts non perçus sur les prêts qui ne sont pas des découverts est indiqué séparément dans les notes des comptes et si l'intérêt, hormis les périodes de grâce tel que stipulé dans l'accord de prêt, n'est pas capitalisé sauf en cas de rééchelonnement formel.
- Partielle : Si les PNP ne sont pas indiqués dans les comptes et l'intérêt non perçu n'est pas capitalisé (sauf en cas d'établissement formel d'échéancier) et n'est pas identifié distinctement au niveau des comptes.
- Non : Tout autre cas.

22) *Les comptes sont-ils audités par un cabinet comptable international ou par l'un des meilleurs cabinets privés au niveau national ayant l'expertise pour auditer des banques commerciales ?*

- Totale : Si les comptes sont audités par un cabinet international ou l'un des meilleurs cabinets privés au niveau national nonobstant le fait que ces comptes fassent ou ne fassent pas l'objet d'un audit par un commissaire aux comptes de l'Etat. (Dans certains pays, la banque centrale fournit la liste des cabinets d'audit qu'elle estime habilitée en matière d'audit de banques commerciales).
- Partielle : Si les comptes sont audités concomitamment par un cabinet privé local et un commissaire aux comptes de l'Etat.
- Non : Tout autre cas.

23) *Les tout derniers comptes audités étaient-ils disponibles 4 mois à la fin du plus récent exercice budgétaire ? Les comptes audités étaient-ils sans réserves et publiés ?*

- Totale : Si ces comptes audités sont sans réserves et étaient disponibles 4 mois à la fin du plus récent exercice budgétaire et étaient publiés.
- Partielle : Si ces comptes audités sont sans réserves, disponibles 6 mois à la fin du plus récent exercice budgétaire et étaient publiés.
- Non : Tout autre cas.

24) *L'institution dispose-t-elle d'un département d'audit interne ou d'une firme d'audit externe qualifiée qui dépend directement du Conseil d'administration ? Si non, dispose-t-elle d'un département d'audit interne ou d'une firme d'audit externe qualifiée ? L'institution dispose-t-elle de procédures formelles visant à encourager le personnel à dénoncer tout travers observé ?*

- Totale : Si l'IFD dispose d'un département d'audit interne ou d'une firme d'audit externe autre que son propre Commissaire aux comptes exerçant cette fonction, et qui dépend directement du Conseil d'administration et de procédures formelles encourageant la « dénonciation », avec des copies de rapports écrits au Conseil d'administration, mais aussi adressées au DG pour commentaires.
- Partielle : Si l'IFD dispose d'un département d'audit interne ou d'une firme d'audit externe qualifiée exerçant cette fonction et qui dépend du DG.
- Non : Tout autre cas.

25) *Existe-il des registres comptables d'engagements hors bilan tels que les garanties et les lettres de crédit, et sont-ils divulgués de façon adéquate ?*

- Totale : Si l'on tient des registres comptables d'engagements hors bilan qui se reflètent dans le bilan ou, s'il n'y a pas de tels engagements, et le système comptable prend les dispositions nécessaires à leur divulgation adéquate.
- Partielle : Sans objet.
- Non : Tout autre cas.

Systèmes et Procédures de Gestion d'Information

26) *Existe-t-il un budget annuel préparé avec suffisamment de détails avant le début du nouvel exercice budgétaire ?*

Totale : Si l'IFD dispose d'un budget annuel préparé avec suffisamment de détails avant le début du nouvel exercice budgétaire ; ne requiert pas l'approbation du gouvernement, réexamine et révisé au besoin le budget au moins une fois au cours de l'exercice.

Partielle : Si l'IFD dispose d'un budget annuel qui n'a pas été approuvé avant le début de l'année budgétaire ou qui nécessite l'approbation du gouvernement.

Non : Tout autre cas

27) L'IFD présente-t-elle chaque mois au plan interne un rapport sur les résultats financiers réels en fonction du budget ?

Totale : Si le rendement réel est présenté au niveau de la Direction par rapport au budget chaque mois.

Partielle : Si l'IFD compare le rendement réel au budget moins souvent chaque mois au cours de l'année.

Non : Tout autre cas.

28) L'IFD dispose-t-elle d'un système de comptabilité analytique dont elle se sert pour identifier les bénéfices ou les pertes enregistrées par divers programmes et produits y compris ceux qui ont été développés en vue d'objectifs essentiellement socio-économiques ?

Totale : Si l'IFD utilise la comptabilité analytique pour identifier les bénéfices ou les pertes enregistrés par l'ensemble des projets et produits principaux.

Partielle : Si elle ne dispose pas de système de comptabilité analytique mais effectue des analyses détaillées, au besoin, afin de constater les bénéfices ou les pertes enregistrées par les projets et produits.

Non : Tout autre cas.

29) L'IFD utilise-t-elle la comptabilité analytique pour évaluer les pertes enregistrées par les projets peu rentables ou les politiques dont le gouvernement impose la mise en œuvre à l'IFD par la contrainte ou la pression ?

Totale : Si l'IFD utilise la comptabilité analytique pour évaluer les pertes enregistrées par les projets peu rentables ou les politiques que lui impose le gouvernement et pour lesquelles l'IFD fait l'objet de pression ; ou bien si elle n'est confrontée à aucun pareil cas.

Partielle : Si l'IFD effectue périodiquement des analyses pour évaluer les pertes enregistrées dans la plupart de ces cas de figure.

Non : Tout autre cas.

30) Existe-t-il des fonds gérés des allocations budgétaires ou des compensations fiscales disponibles du gouvernement pour financer les coûts liés à ces pertes ? (c'est-à-dire, celles identifiées dans la question 28).

Totale : Si le gouvernement fournit des fonds gérés hors bilan ou rembourse à l'IFD les pertes enregistrées au niveau des projets, produits peu rentables ou en raison des politiques qui ont contraint l'IFD à mettre en œuvre ; ou bien aucun de ces cas ne s'applique.

Partielle : Si le gouvernement a donné son accord de principe pour rembourser les coûts liés aux pertes en question et n'a pas tenu sa promesse ou si le gouvernement ne dispose pas d'un tel programme.

Non : Tout autre cas.

31) Existe-t-il des rapports détaillés sur la situation des prêts préparés chaque mois et renfermant l'analyse des prêts productifs et non productifs ainsi que les données par antériorité par prêt ?

Totale : Si elle dispose de rapports détaillés sur la situation des prêts disponibles au moins chaque mois et renfermant l'analyse des prêts productifs et non-productifs ainsi que les données par antériorité par prêt.

Partielle : Si l'IFD prépare ses rapports plus souvent au cours de l'année qu'elle ne le fait chaque mois.
Non : Tout autre cas.

Personnalité Juridique et Dispositifs de la Gouvernance

32) L'IFD dispose-t-elle d'un accord de performance dûment libellé qu'elle a passé avec son propriétaire, qui définit clairement son mandat, ses objectifs financiers et socio-économiques de base, qui autorise la direction à faire de la viabilité financière son objectif le plus important et enfin qui précise les obligations du propriétaire relatives au financement des programmes ou produits peu viables au plan commercial que l'IFD est appelée à concevoir afin d'atteindre ses objectifs de développement socio-économiques.

Totale : S'il existe entre les principaux propriétaires de l'Etat et une IFD un accord de performance écrit de manière transparente et satisfaisant aux conditions citées plus haut.
Partielle : S'il existe un accord de performance écrit de manière transparente et satisfaisant en partie aux conditions citées plus haut, ou si l'IFD est une institution régionale ou privée.
Non : Tout autre cas.

33) L'IFD dispose-t-elle d'une stratégie clairement définie relative à la mise en œuvre de son mandat ; présentée de préférence sous la forme d'un contrat au rendement passée avec le propriétaire ? Procède-t-elle à la révision de cette stratégie, s'il y a lieu, lorsque la situation l'impose ?

Totale : S'il existe une stratégie globale écrite relative à la mise en œuvre du mandat tel que le présente l'accord au rendement passé avec le propriétaire et qui fait l'objet de révision en cas de besoin.
Partielle : S'il existe une stratégie globale écrite qui fait l'objet de révision, le cas échéant, mais qui ne repose sur aucun accord écrit passé avec les propriétaires.
Non : Tout autre cas.

34) Existe-t-il des profils de poste et de responsabilité dûment définis pour les membres du Conseil d'administration et le Secrétaire Général ?

Totale : S'il existe des profils de poste et de responsabilité pour les membres du Conseil d'administration et le Secrétaire Général dans la mesure où ils ne sont pas déjà définis de manière spécifique et détaillée par la loi.
Partielle : S'il existe des profils de poste écrits pour les membres du Conseil d'administration dans la mesure où ils ne sont pas déjà définis de manière spécifique et détaillée par la loi.
Non : Tout autre cas.

35) Quelles sont les politiques relatives à l'éthique et à la corruption ? Quelles mesures l'IFD prend-elle concernant la « notoriété du client » ?

Totale : Si elle dispose de politiques précises relatives à « la notoriété du client » ; à l'éthique et à la corruption auxquelles elle adhère.
Partielle : Sans objet.
Non : Tout autre cas.

36) L'IFD dispose-t-elle de procédures écrites et claires nécessitant que les Directeurs et les cadres soient transparents en matière de conflits d'intérêts et les évitent ? L'IFD se conforme-t-elle à la réglementation de la banque centrale ou à celle de l'autorité chargée de la régulation financière de l'IFD par rapport aux prêts que les banques commerciales accordent aux initiés ?

Totale : Si elle dispose de procédures écrites satisfaisantes en matière de transparence et d'éviction de conflits d'intérêt et se conforme à la réglementation de la banque centrale ou à celle de

l'autorité chargée de la régulation financière de l'IFD s'agissant des crédits octroyés aux initiés si elle est soumise à ladite réglementation.

Partielle : Si l'IFD dispose de règles pour éviter les conflits d'intérêts et adhère à la réglementation de la banque centrale en matière de prêts aux initiés à l'exception des cas où l'IFD intègre le placement en action au montage financier du projet et son pourcentage de participation ne dépasse pas 35%.

Non : Tout autre cas.

37) *Quelles exigences doivent satisfaire les projets en matière d'étude d'impact sur l'environnement ? L'IFD adhère-t-elle suffisamment aux directives internationalement reconnues en matière d'impact sur l'environnement ?*

Totale : Si l'IFD dispose de politiques écrites relatives à l'impact des projets sur l'environnement et les risques sociaux qui sont en grande partie en harmonie avec les directives reconnues sur le plan national et international (et qui requièrent spécifiquement des études d'impact sur l'environnement lié aux projets tenant compte de l'environnement) et les applique pour gérer les risques environnementaux et sociaux.

Partielle : Si l'IFD dispose de politiques concernant les risques environnementaux et sociaux et l'impact des projets.

Non : Tout autre cas.

38) *L'IFD dispose-t-elle d'une politique en matière de lutte contre le blanchiment de fonds qui est au moins aussi rigoureuse que les législations nationales en la matière tout en étant elle-même en conformité avec lesdites réglementations ?*

Totale : Si l'IFD dispose d'une pareille politique et la respecte intégralement.

Partielle : Si l'IFD est soumise et se conforme à des politiques nationales écrites ou à des politiques de la Banque centrale en matière de lutte contre le blanchiment d'argent.

Non : Tout autre cas.

39) *L'IFD dispose-t-elle d'une politique écrite détaillée en matière de responsabilité sociale d'entreprise et est-elle en conformité totale avec cette politique ?*

Totale : Si elle dispose d'une politique écrite et la respecte intégralement.

Partielle : Si elle dispose d'une politique écrite et ne la respecte pas intégralement.

Non : Si elle ne dispose pas de politique écrite en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

Normes financières prudentielles (40%)

Capital adéquat

40) *Quel est le montant du capital en terme de pourcentage par rapport à l'actif à risque pondéré, tel que défini par les Accords de Bâle ? Est-il supérieur à 15% ? Se conforme-t-il aux dispositions de la banque centrale ?*

- Totale : Si l'IFD dispose d'une valeur nette s'élevant à 15% ou supérieure aux actifs à risque pondérés, tel que défini par les Accords de Bâle. Utilisez la définition de Bâle relative aux risques pondérés ou celle de la banque centrale si l'IFD dispose de l'évaluation de ces actifs.
- Partielle : Si l'IFD dispose d'une valeur nette supérieure à 6% et inférieure à 15% de l'actif à risque pondéré.
- Non : Tout autre cas

41) *Quel est le ratio de la dette à long terme (engagements avec une échéance de plus de deux ans) par rapport aux fonds propres (c.à.d.la valeur nette) ? Est-il inférieur à 4 sur 1 ? Est-il inférieur à 8 sur 1 ?*

- Totale : Si l'IFD a un ratio d'endettement à long terme 4 fois inférieur.
- Partielle : Si l'IFD a un ratio d'endettement à long terme supérieur à 4 mais 8 fois inférieur.
- Non : Tout autre cas.

42) *L'Etat financier audité le plus récent sur lequel repose le calcul du capital adéquat ? Est-il sans réserves et vieux de moins de 12 mois et le capital indiqué est-il adéquat ?*

- Totale : Si l'état financier audité le plus récent est sans réserves et vieux de moins de 12 mois et si le capital est adéquat.
- Partielle : Si l'état financier audité est sous réserve, mais l'IFD remplit évidemment la condition d'adéquation du capital dans la mesure où la réserve n'affecte pas la valeur nette de façon suffisamment négative.
- Non : Tout autre cas.

Rentabilité et Efficacité

43) *Quel est le montant annuel des dépenses d'administration (définies comme étant des frais généraux, y compris les coûts liés au personnel) en terme de pourcentage par rapport à l'actif moyen ? Sont-elles suffisantes ?*

- Totale : Si les dépenses d'administration annuelles sont inférieures à 4% de l'actif moyen.
- Partielle : Si les dépenses d'administration annuelles sont supérieures à 4% de l'actif moyen mais inférieures à 6%.
- Non : Tout autre cas.

44) *Quel est le montant annuel de bénéfice après impôt ? Est-il supérieur à 1% et raisonnablement viable ? Y a-t-il un bénéfice ?*

- Totale : Si l'IFD enregistre un profit annuel minimum après impôt supérieur à 1% de l'actif qui est raisonnablement viable et fait des provisionnements pour les prêts mais l'intérêt impayé n'est pas compris dans le revenu conformément aux normes internationales.
- Partielle : Si l'IFD enregistre un profit supérieur à 0 mais inférieur à 1% de l'actif, fait des provisionnements pour les prêts et suspend les intérêts conformément aux normes internationales.
- Non : Tout autre cas.

45) *Quel est le niveau de profit en terme de pourcentage dans l'accroissement de l'actif à risque pondéré au cours de l'année précédente, c'est-à-dire le profit est-il assez élevé pour garantir l'adéquation et, partant, la viabilité ?*

- Totale : Si l'IFD a un profit supérieur ou égal à 15% de l'accroissement de l'actif à risque pondéré au cours de l'année.
- Partielle : Si l'IFD a un profit supérieur à zéro et inférieur à ce montant.
- Non : Tout autre cas.

46) Quelles sont les politiques de l'IFD en matière de diversification ? Dans quelle autre activité l'IFD est-elle impliquée ? Quel pourcentage de revenus bruts ces activités rapportent-elles en dehors des prêts ?

Totale : Si l'IFD a une politique explicite en matière de diversification et s'engage dans une ou plusieurs affaires qui ne sont pas liées aux prêts à long terme, et dont l'ensemble constitue 15% ou plus des revenus bruts.

Partielle : Si elle s'engage dans d'autres affaires dont l'ensemble constitue plus de 10% mais moins de 15% des revenus bruts.

Non : Tout autre cas.

47) Quelle est la marge d'intérêt et suppose-t-elle que les bénéfices issus des prêts sont adéquats ?

Totale : Si la marge d'intérêt (définie comme étant la différence entre les coûts totaux financiers en terme de pourcentage de l'actif total et la somme des intérêts et dividendes) est supérieure à 4% de l'actif moyen.

Partielle : Si la marge d'intérêt est supérieure à 2% mais inférieure à 4%.

Non : Tout autre cas.

Qualité de l'Actif

48) Les prêts sont-ils classés et les créances douteuses ont-elles été annulées en conformité avec les exigences internationales ou celles de la banque centrale ou de l'autorité chargée de la régulation financière de l'IFD ?

Totale : Si les dettes sont classées entièrement en conformité avec les dispositifs/exigences internationaux (ou de la banque centrale ou de l'autorité chargée de la régulation financière de l'IFD), à l'exception d'un rééchelonnement autorisé conformément à la question n°80 et si l'IFD annule les dettes selon une politique d'annulation prudente.

Partielle : Si les dettes sont classées raisonnablement et rigoureusement mais s'écartent des normes internationales ou des exigences de la banque centrale ou de celles de l'autorité chargée de la régulation financière.

Non : Tout autre cas.

49) Quel est le pourcentage des prêts classés comme improductifs ?

Totale : Si les prêts non productifs (définies comme des créances de plus de 90 jours de retard) sont inférieurs à 15% du portefeuille brut.

Partielle : Si les PNP sont supérieurs à 15% mais inférieurs à 25% du portefeuille

Non : Tout autre cas.

50) Les créances douteuses sont-elles calculées correctement selon les normes internationales de comptabilité ou selon les exigences de la banque centrale ou de l'autorité chargée de la régulation financière de l'IFD ?

Totale : Si les prêts classés sont provisionnés entièrement en conformité avec les dispositifs internationaux qui régissent les banques commerciales ou les exigences de la banque centrale ou celles de l'autorité chargée de la régulation financière de l'IFD et qu'il y a une politique d'annulation prudente.

Partielle : Si les prêts classés sont provisionnés rigoureusement et en grande partie selon lesdits dispositifs.

Non : Tout autre cas.

51) Quelles sont les provisions pour les créances douteuses en terme de pourcentage de prêts non performants ? Sont-elles supérieures à 40% ?

- Totale : Si les provisions atteignent au moins 40% des prêts non performants.
Partielle : Si les provisions sont supérieures à 30% mais inférieures à 40% des PNP.
Non : Tout autre cas.

52) Les prises de participation sont-elles estimées conformément aux dispositifs comptables internationaux ? C'est-à-dire à un plus bas coût ou une valeur marchande équitable ou en conformité avec les normes comptables établies par l'IASC ? L'IFD a-t-elle ou adhère-t-elle à une politique spécifique pour provisionner ou réduire la valeur des prises de participation ?

- Totale : Si les prises de participation sont estimées en conformité avec les normes internationales, c'est-à-dire selon les réductions nécessaires pour obtenir un coût ou une valeur marchande plus basse/ou plus équitable ou en conformité avec les normes comptables établies par l'IASC ou une valeur ou une part plus basse de la valeur nette sous-jacente.
Partielle : Si l'IFD réduit la valeur de certains investissements dans des sociétés qui sont en activité, aussi bien que dans les sociétés qui ne le sont pas et qui ont des valeurs marchandes plus basses que les coûts.
Non : Tout autre cas.

53) Quel a été le rendement de dividende au cours de l'année fiscale précédente sur la valeur nette des prises de participation ? Etait-il supérieur à 2% ?

- Totale : Si le portefeuille des actifs de l'IFD a reçu un dividende l'année fiscale précédente excédentaire de 2% de la valeur nette finale des prises de participation.
Partielle : Si la somme des dividendes du portefeuille des actifs est supérieure à 1% mais inférieure à 2% de la valeur nette des prises de participation.
Non : Tout autre cas.

Diversité et sécurité des actifs

54) L'IFD a-t-elle un comité d'actif passif (ALM) qui se réunit au moins une fois par mois et a-t-elle une politique qui minimise les risques dans la gestion des actifs liquides ?

- Totale : S'il y a un comité ALM qui se réunit au moins une fois par mois et qui a une politique qui minimise les risques dans la gestion des actifs liquides.
Partielle : Si l'un de ces deux éléments est en place.
Non : Tout autre cas.

55) Quelle est la politique de l'IFD concernant le plafond de risque financier unique par rapport à un risque lié au crédit (valeur brute avant provisions) et quel est le pourcentage de ce plafond dans les capitaux propres de l'IFD ? L'IFD est-elle en conformité avec cette politique ? Quel est le pourcentage réel lié au plafond de risque financier unique dans le capital ?

- Totale : Si l'IFD a, et se conforme au plafond de risque financier unique qui n'excède pas 25% des capitaux propres de l'IFD. Un risque financier unique devrait être défini comme risque brut avant provisions et inclure toutes les entités qui sont liées à un même propriétaire, filiale ou de sociétés affiliées.
Partielle : Si l'IFD a, et se conforme au plafond de risque financier qui n'excède pas 40% de ses capitaux propres, mais excède 25%.

Non : Tout autre cas.

56) *Quel est le pourcentage total des actifs libellés en devises étrangères ? Est-il supérieur à 40% ?*

Totale : Si 40% ou moins du total des actifs est en devises étrangères.

Partielle : Si moins de 60% mais plus de 40% des actifs sont en devises étrangères.

Non : Tout autre cas.

57) *Quel est le pourcentage de la position nette des actifs ou des passifs en devises étrangères par rapport au montant total des capitaux propres ? Est-elle conforme aux exigences de la banque centrale ou de l'autorité chargée de la régulation financière de l'IFD ?*

Totale : Si les actifs en devises étrangères sont conformes aux exigences de la banque centrale concernant les banques commerciales ou moins de 20% des capitaux propres. Les actifs en devises étrangères sont définis comme actifs en devises étrangères, sans les provisions moins les dettes en devises étrangères.

Partielle : Si les actifs en devises étrangères sont moins de 30% des capitaux propres, mais plus de 20%.

Non : Tout autre cas.

58) *Existe-t-il des concentrations de prêts sectoriels et des prises de participation excédant 30% du total brut des prêts et des investissements ? Si oui, quel pourcentage du montant total des prêts et du portefeuille d'investissement représentent-elles ?*

Totale : Si les encours de prêts bruts et de prises de participation dans un secteur ou dans une industrie n'excèdent pas 30% du total des prêts et investissements. Dans des banques de développement spécialisées, telles que celles qui font des prêts dans le secteur agricole, le terme « sous-secteur » devrait être remplacé par les termes « secteur ou industrie ». L'agriculture et l'agroalimentaire devraient être considérés comme des secteurs séparés.

Partielle : Si l'encours de prêts bruts et de prises de participation dans un secteur ou dans une industrie excède 30% mais n'excède pas 40% du total des prêts et investissements.

Non : Tout autre cas.

59) *Quelle est la politique de l'IFD en matière de pourcentage plafond de prise de participation dans son capital propre (tel qu'évalué au bilan) et cela est-il conforme ?*

Totale : Si la politique de l'IFD ne lui permet pas d'investir plus de 50% de ses capitaux propres dans les prises de participation et qu'elle se conforme à cette politique.

Partielle : Si la valeur totale des prises de participation de l'IFD excède 50% mais n'excède pas 80% de ses capitaux propres.

Non : Tout autre cas.

60) *Quel est le plus grand pourcentage de l'IFD en tant que propriétaire dans une quelconque entité qui n'est pas une filiale d'une institution financière ? Combien de positions de propriétaire dépassent 30% et 50% des actions d'une société ?*

Totale : Si l'IFD n'est propriétaire d'aucune action dans une filiale d'institution non financière n'excédant 35% des actions.

Partielle : S'il n'a aucune prise de participation excédant 50% des actions dans une institution non financière.

Non : Tout autre cas.

Liquidité

61) *L'IFD prépare-t-elle le rapport détaillé des prévisions de liquidités au moins une fois par mois ? Quelle est la prévision des liquidités sur les prochains 3 et 12 mois et comment les comparer avec les besoins potentiels de trésorerie prévus pour les dépenses, le traitement et le décaissement des prêts ?*

- Totale : Si les prévisions en liquidité de l'IFD (en incluant les remboursements de prêts échelonnés sur les prêts productifs mais pas les remboursements des prêts non performants ou provenant des nouveaux emprunts à court terme) sur les prochains 3 et 12 mois excèdent de plus de 10% les besoins en trésorerie pour les dépenses, le traitement des prêts et les décaissements.
- Partielle : Si les prévisions en liquidité excèdent les besoins sur les prochains 3 et 12 mois mais par un montant inférieur à 10% au-dessus des besoins de trésorerie.
- Non : Tout autre cas.

62) *L'IFD est-elle en conformité avec les dispositifs de la banque centrale ou de l'autorité chargée de la régulation financière de l'IFD concernant ses propres besoins en liquidité ?*

- Totale : Si l'IFD se conforme maintenant aux exigences en liquidité de la banque centrale ou de l'autorité de sa propre institution financière et ne s'est pas conformée pendant 30 jours au cours de l'année précédente. Il ne serait pas souhaitable de se conformer aux exigences de la banque centrale en matière de liquidité envers des banques auxquelles l'IFD n'est pas soumise.
- Partielle : S'il n'y a pas de besoins en liquidité, et l'IFD a un ratio actuel d'au moins 1,1, l'IFD devrait être notée comme étant partiellement conforme.
- Non : Tout autre cas.

63) *L'IFD a-t-elle une politique visant au maintien de son service de recouvrement de dette sur ses opérations à long terme et quel est le ratio prévu du service de recouvrement de la dette ? Le service de recouvrement de la dette est le ratio de la somme du profit après impôts plus la taxe épargnée à cause de la déduction des frais financiers plus le principal recouvré moins l'augmentation (ou plus la baisse) des intérêts non perçus (le numérateur) divisé par le dénominateur qui est la somme du principal à verser et des frais financiers pour les dettes à long terme. Les flux des intérêts et du principal associés aux prêts à découvert et aux dépôts dont l'échéance est de 90 jours ou moins, doivent être inclus dans le calcul.*

- Totale : Si l'IFD a une politique relative au maintien de son service de recouvrement et si son ratio prévu du service de la dette sur les prochains 12 mois est de 1.3 fois excédentaire.
- Partielle : Si le ratio projeté du service de la dette pour les 12 prochains mois dépasse 1.1 et inférieur à de 1.3.
- Non : Tout autre cas.

64) *L'IFD a-t-elle suffisamment de liquidités immédiatement disponibles, en incluant les lignes de crédits encaissables mais en excluant les prévisions de provisions pour couvrir tous les besoins en liquidités projetés sur les prochains 90 jours ?*

- Totale : Si l'IFD dispose de liquidités suffisantes déjà disponibles pour couvrir tous les besoins en liquidité pour les prochains 90 jours ou si l'IFD reçoit d'importants dépôts commerciaux. (Les dépôts essentiels tels que définis par la banque centrale ou par les dispositifs internationaux ne devraient pas être pris en compte dans les prévisions des besoins en liquidités sur les prochains 90 jours).
- Partielle : Si l'IFD dispose de liquidités suffisantes qui incluent les lignes de crédit encaissables pour couvrir tous les besoins en liquidités sur les prochains 45 jours.
- Non : Tout autre cas.

65) *L'IFD prépare-t-elle une analyse des écarts au moins une fois par trimestre qui compare la position des actifs et passifs au moins six fois l'intervalle qui varie de 30 jours à 5 ans et a-t-elle un plan défini pour traiter des écarts négatifs au cours de l'année suivante ?*

Totale : Si l'IFD prépare cette analyse des écarts au moins chaque trimestre et a défini un plan pour traiter des cas significatifs d'excédent de passifs par rapport aux actifs au niveau de tous les intervalles pendant un an.

Partielle : Si l'IFD prépare une analyse des écarts au moins une fois par an et possède un plan pour traiter les cas d'incohérence, s'il y a lieu, au cours de l'année suivante.

Non : Tout autre cas.

66) *Sur une base de projection cumulative, l'IFD a-t-elle une position actuelle d'actifs nets positive (gap) un an ou deux ans à partir de cette date ? Pour les besoins de ces calculs, une portion de la demande et des épargnes en dépôt peut être traitée comme dépôts 'essentiels' selon la pratique internationale ou ce que la banque centrale traite comme 'tel'.*

Totale : Si l'IFD a une position d'actifs cumulés positifs actuels d'au moins 10% des dettes d'un an et deux ans à partir de cette date.

Partielle : Si l'IFD a une position d'actifs cumulés positifs actuels de moins de 10% mais plus de zéro d'un an et deux ans à partir de cette date.

Non : Tout autre cas.

Financement

67) *Quelle est la valeur des ressources à long terme déjà disponibles auprès de l'IFD qu'elle n'a pas octroyé à ses clients ? Pour ce calcul, les ressources à long terme doivent inclure les dépôts à court terme que la banque centrale considère comme des ressources à long terme à des fins de rapprochement des échéances. Quel est le montant de ces ressources en termes de pourcentage des engagements budgétisés sur les 12 prochains mois ?*

Totale : Si elle a des ressources à long terme non engagées qui excèdent les engagements budgétisés sur les 12 mois d'au moins 50%.

Partielle : Si elle a des ressources à long terme non engagées qui excèdent ces engagements budgétisés d'au moins 10% mais inférieures à 50% sur les 12 prochains mois.

Non : Tout autre cas.

68) *Y-a-t-il une source sûre de ressources futures à long terme en devises étrangères ou en monnaie locale ? En quelle devise est-elle libellée ?*

Totale : Si elle a une source sûre de financement futur à long terme et des ressources en monnaie.

Partielle : Si elle a identifié une source sûre de financement soit en devises étrangères à long terme soit en devise locale.

Non : Tout autre cas.

69) *Quel est le pourcentage de l'ensemble des dettes représenté par les dépôts en monnaie locale et les emprunts en monnaie locale et à combien s'élève-t-il pour les échéances de plus de 6 mois ?*

Totale : Si les dépôts en monnaie locale ou les emprunts en monnaie locale représentent au moins 25% des dettes et au moins 40% des dettes courent plus de trois mois.

Partielle : Si l'IFD collecte des créances à long terme en monnaie locale ou des dépôts de plus de six mois, et les dettes en monnaie locale constituent au moins 15% mais en dessous de 25% des dettes totales.

Non : Tout autre cas.

Normes Opérationnelles (20%)

Politiques relatives à la Gestion des Risques

70) L'IFD prélève-t-elle des taux d'intérêt de marché sur essentiellement tous les prêts ? Si non, pourquoi pas ? Est-ce que le taux d'intérêt augmente pour les emprunteurs à haut risque ?

- Totale : Si l'IFD prélève des intérêts sur tous les prêts et est libre de fixer son taux d'intérêt sans consulter le gouvernement. (Les taux du marché sont définis comme étant des taux largement conformes à celui auquel les banques commerciales prêtent dans un pays donné, ou quelque peu supérieurs à celui des banques commerciales si celles-ci ne font pas de prêts à long terme)
- Partielle : Si l'IFD prélève des intérêts sur au moins 80% de son portefeuille de prêts.
- Non : Tout autre cas.

71) L'IFD a-t-elle une politique visant à toujours éviter les risques de taux d'intérêt en rapprochant les prêts à taux d'intérêt variables et les emprunts à taux d'intérêt variables, les prêts à taux d'intérêt fixe et les emprunts à taux d'intérêt fixe ?

- Totale : Si l'IFD a une telle politique et s'y conforme.
- Partielle : Sans objet.
- Non : Tout autre cas.

72) Quelle est la taille du portefeuille des prêts à taux d'intérêt variables en terme de pourcentage de l'ensemble des créances et des nouveaux prêts ?

- Totale : Si la majorité de ses nouveaux prêts sont des prêts à taux d'intérêt variable et que les prêts à taux d'intérêt variables représentent maintenant au moins 25% du portefeuille de prêts.
- Partielle : Si l'IFD répond à au moins un de ces deux critères.
- Non : Tout autre cas.

73) Quelles sont les politiques en matière de risques liés au change et comment l'IFD se prémunit-elle contre ces risques dans son bilan ?

- Totale : Si l'IFD dispose, et est en conformité avec l'accord de Bâle ou les politiques de risque de change non couvertes, au moins en conformité avec les règles de change locales qui limitent fortement le risque de change qu'elle peut prendre (par exemple, pas plus de 5% de l'exposition aux devises étrangères).
- Partielle : Si elle a ces politiques en place mais ne s'y conforme pas entièrement et que ses devises étrangères nettes non recouvrées ou les dettes nettes excèdent 5% mais sont inférieures à 10% des actifs.
- Non : Tout autre cas.

74) Quelles sont les politiques pour octroyer des prêts en devises étrangères ? Combien de prêts aux non exportateurs sont financés avec des ressources libellées en devises étrangères ?

- Totale : Si l'IFD ne prête jamais en devises étrangères aux emprunteurs qui ne peuvent pas éviter entièrement ce risque au sein de leurs propres entreprises et ne prête pas en devises étrangères aux emprunteurs sans vérifier les risques ou à moins que le risque ne soit assuré.
- Partielle : Si l'IFD ne prête jamais des fonds pour lesquels elle prend des risques en devises étrangères avec les emprunteurs sans passer par la vérification de ces risques, mais elle prête en devises étrangères à certains emprunteurs qui ne peuvent pas se couvrir contre ce risque.
- Non : Tout autre cas.

Politiques de Prêt

75) *Quel pourcentage de créances est remboursable au moins sur une base trimestrielle ou doit être adapté aux flux saisonniers de liquidité de l'emprunteur ? La plupart des créances sont-elles remboursables trimestriellement ou plus fréquemment ?*

Totale : Si la plupart des remboursements des créances sont rééchelonnés et requièrent des paiements au moins chaque trois mois ou sont adaptés aux flux saisonniers de liquidité de l'emprunteur et si au moins 25% de son portefeuille est sujet à ces échéances.

Partielle : Si l'IFD répond à l'une des conditions mais pas à ces deux conditions.

Non : Tout autre cas.

76) *Quel pourcentage des prêts durant la précédente année fiscale a-t-on consacré à l'extension de projets (défini pour inclure des prêts pour les projets pour des renouvellements et pour les projets relatifs aux opérations en cours) et combien était réservé pour les investissements entièrement nouveaux ? (Défini comme projets en phase de démarrage avec de nouveaux emprunteurs) ?*

Totale : Si plus de 50% de la valeur de ses prêts au cours de l'année budgétaire précédente est consacré à l'extension de projets et/ou aux opérations en cours.

Partielle : Si au moins 25% de ses nouveaux prêts consacrés aux extensions et/ou aux opérations en cours.

Non : Tout autre cas.

77) *Quel est le pourcentage de prêt de durée de deux ans ou moins, à l'exclusion du moratoire ?*

Totale : Si au moins 10% de ses prêts au cours de l'exercice financier le plus récent était inférieur à deux ans.

Partielle : Si plus de 5%, mais moins de 10% de ses nouveaux prêts, sont de durées de moins de deux ans.

Non : Tout autre cas.

78) *L'IFD utilise-t-elle les mécanismes formels de cofinancement et de co-administration des prêts ensemble avec les banques commerciales ou d'autres prêteurs comme étant un instrument de prêt régulier, s'il le faut ?*

Totale : Si l'IFD utilise régulièrement le co-financement formel avec les banques commerciales et occasionnellement la co-administration des prêts.

Partielle : Si l'IFD entreprend du co-financement avec les banques commerciales ou si l'IFD est une banque commerciale.

Non : Tout autre cas.

79) *Quels sont les programmes de garantie disponibles pour réduire les risques de crédit de l'IFD et quels programmes de garantie sont offerts pour catalyser les prêts supplémentaires faits par les autres ?*

Totale : Si l'IFD offre des programmes de garantie de risque de crédit pour catalyser les prêts par d'autres institutions à ses clients et reçoit des garanties extérieures à hauteur de 15% de ses nouveaux prêts au cours de l'année fiscale coulée.

Totale : Si elle répond à l'une de ces deux conditions.

Non : Tout autre cas.

80) *L'IFD rééchelonne-t-elle habituellement, comme il se doit, les prêts relatifs aux projets entièrement nouveaux à la fin de la période de grâce lorsqu'il y a des dépassements de coûts ou des retards qui sont suffisamment mineurs au point qu'ils ne menacent pas sérieusement la viabilité des projets ?*

Totale : Si l'IFD rééchelonne habituellement les prêts relatifs aux projets entièrement nouveaux à la fin de la période de grâce lorsqu'il y a des dépassements de coûts ou des retards qui affectent le respect du programme, mais sont suffisamment mineurs au point de ne pas constituer une sérieuse menace à la viabilité du projet.

Partielle : Si l'IFD rééchelonne parfois ces prêts à la fin de la période de grâce.

Non : Tout autre cas.

81) *Existe-t-il des registres actuels des approbations non engagées, des engagements non décaissés, des lignes de crédit à long terme non engagées, des prévisions pour au moins deux ans de ces postes, et un canevas de projets ? Quelle est sa fréquence d'actualisation ?*

Totale : Si l'IFD a des registres et des prévisions couvrant au moins deux ans pour chacun de ces éléments et qu'ils sont actualisés au moins une fois par trimestre.

Partielle : Si elle a des registres et prévisions pour la plupart des postes et qu'ils sont actualisés au moins une fois par an.

Non : Tout autre cas.

82) *L'IFD a-t-elle des politiques et procédures spécifiques pour réduire les effets potentiels qui la contraignent à atteindre les volumes cibles sans détériorer la qualité du portefeuille ?*

Totale : Si l'IFD a des politiques et des procédures visant à réduire les défaillances de la qualité du portefeuille dans le but de répondre aux volumes cibles. Il faut accorder une attention particulière au respect total et scrupuleux de toutes les étapes de l'évaluation et du traitement des prêts au cours du dernier trimestre de l'année fiscale, par ex. l'audit interne peut analyser les méthodes et procédures d'approbation saisonnières.

Partielle : Sans objet.

Non : Tout autre cas.

Approbations et Décaissements des Prêts

83) *Les évaluateurs sont-ils organisés en fonction de l'expertise sectorielle ? Ont-ils la responsabilité de superviser les projets qu'ils évaluent et un rapport régulier est-il fait sur la performance du portefeuille par l'unité d'évaluation et/ou existe-t-il une rotation de tous les chargés de projets au niveau des unités d'évaluation et de supervision ?*

Totale : Si les évaluateurs sont organisés par secteur et sont tenus responsables des prêts qu'ils évaluent, et reçoivent des commentaires réguliers sur le rendement de la collecte sur ce portefeuille.

Partielle : Si deux de ces éléments ci-dessus sont en place.

Non : Tout autre cas.

84) *Quel est le processus d'approbation ? Un rapport d'évaluation est-il exigé pour tous les types de prêts ? L'IFD a-t-elle un comité de crédit et de prêt, et si c'est le cas, quelle est sa composition et quel montant est-il autorisé à évaluer ? Est-il permis d'approuver des prêts à terme fixe en dessous du seuil fixé par le comité de crédit ?*

Totale : Si l'IFD a un dispositif renfermant tous les prêts devant faire l'objet d'un rapport et devant être approuvés par un comité de crédit dont les membres sont issus d'au moins trois départements de l'institution en plus de l'unité responsable de l'évaluation. (Les petites créances peuvent de façon exceptionnelle être exemptées de cette exigence).

Partielle : Si tous les prêts (autres que ceux qui sont extrêmement petits) doivent faire l'objet d'un rapport d'évaluation et être approuvés par soit un comité de crédit soit le Conseil d'administration.

Non : Tout autre cas.

85) Combien de temps dure le processus d'évaluation de projet ? Existe-il une limite de temps maximum pour une évaluation qui fait l'objet d'une large adhésion ? S'il existe une telle limite, quelle est-elle ?

Totale : Si l'IFD a une limitation maximum de durée du temps qu'elle prend pour traiter une demande de 4 mois ou moins et qu'elle adhère à cette politique avec relativement peu d'exceptions pour les cas extraordinaires, tels que la non disponibilité de données.

Partielle : Si elle a une limitation de durée maximum de moins de 9 mois, mais supérieur à 4 mois, et qu'elle adhère largement à cette limitation.

Non : Tout autre cas.

86) Quels sont les conditions minimales d'actifs imposés aux promoteurs de projets pour un projet spécifique ? Quels montants peuvent être sous forme de terrains ou d'immeubles et quels montants doivent être sous forme de ressources liquides ?

Totale : S'il exige une prise de participation minimum de 30% du coût du projet duquel au moins 10% du coût du projet (y compris le coût des études de faisabilité) doit être sous forme de ressources liquides ou 40 % du coût du projet sans les exigences de ressources liquides.

Partielle : Si l'investissement minimum exigé est d'au moins 25% du coût du projet dont au moins 5% doit être sous forme de ressources liquides ou au moins 30% sans limitation de la quantité de capital qui doit être sous forme de terrains ou d'immeubles.

Non : Tout autre cas.

87) Calcule-t-on pour 5 ans au moins, un ratio de couverture du service de la dette pour les projets ? Quelle couverture minimale du service de la dette exige-t-on ? Quelle couverture de garantie exige-t-on ?

Totale : Si on exige une couverture de service de dette d'au moins 1,3 fois (en moyenne pour 5 ans) pour ses projets et requiert une couverture en garantie égale au moins à 100% du montant total de sa dette.

Partielle : Si elle exige une couverture d'au moins 1,1 fois (en moyenne pour 5 ans) et une couverture en garantie d'au moins 100% du montant de la dette.

Non : Tout autre cas.

88) L'IFD exige et analyse-t-elle les cotations de crédit des emprunteurs ? Une cotation de crédit satisfaisante constitue-t-elle une condition ? Participe-t-elle à une agence de crédit disponible pour les banques commerciales ?

Totale : Si elle participe à une agence de crédit disponible pour les banques commerciales et exige relativement l'ensemble des cotations de crédit, y compris toutes les informations sur les relations bancaires de tous les emprunteurs et s'assure que ces cotations sont satisfaisantes avant d'accorder un prêt.

Partielle : S'il existe une agence de crédit disponible pour les banques commerciales qui ne participe pas, mais exige relativement l'ensemble des cotations de crédit, y compris toutes les informations sur les relations bancaires de tous les emprunteurs et s'assure que ces cotations sont satisfaisantes avant d'accorder un prêt.

Non : Tout autre cas.

89) Dans les évaluations quel est le minimum TRIF (taux interne de rendement sur investissement), s'il en existe, est-il exigé pour les projets ? Les risques liés à tous les projets

importants sont-ils explicitement identifiés ? Quel test de sensibilité effectue-t-on sur les risques en terme d'impact sur les TRIF ?

- Totale : Si l'IFD calcule un TRIF, identifie explicitement tous les risques liés aux grands projets et effectue des tests de sensibilité sur les TRIF pour tous les risques de grand projet.
Partielle : Si l'IFD fait au moins un TRIF et un test de sensibilité sur le TRIF pour les risques de grand projet.
Non : Tout autre cas.

90) Dans les évaluations, quelles sont les mesures d'impact économique de base ? Est-ce un TRA (taux économique interne de rendement sur investissement), des emplois créés, et le coût mesuré par emploi ? L'effet de levier des ressources est-il évalué par comparaison de la capacité de financement de l'IFD avec le coût total du projet ? Existe-t-il d'autres cibles de développement économique spécifique ?

- Totale : Si l'IFD rassure le TRA (avec une analyse de sensibilité), emplois créés, coût par emploi créé, et montant des ressources d'investissement pour le projet emprunté des sources autres que l'IFD.
Partielle : Si elle assure au moins un TRA et l'un de ces postes aussi bien que l'évaluation de l'impact économique supplémentaire de son choix.
Non : Tout autre cas.

91) L'IFD a-t-elle des moyens pour s'assurer que tous les décaissements relatifs aux projets sont traités par un membre du personnel d'un département autre que celui chargé de l'évaluation et de la supervision des projets ?

- Totale : Si l'IFD a des moyens de contrôle qui assurent que tous les décaissements sont traités par une personne d'un département autre que celui chargé de l'évaluation et de la supervision des projets.
Partielle : Sans objet.
Non : Tout autre cas.

Politiques de Supervision et de Recouvrement

92) Des rapports de supervision détaillés sont-ils préparés pour chaque projet ? A quelle fréquence les projets sont-ils supervisés et les rapports de supervision actualisés ?

- Totale : Si l'IFD prépare un rapport de supervision au moins une fois par trimestre pour tous les projets dans leur période de grâce, et tous les projets qui sont à leur première année d'activité.
Partielle : Si elle prépare des rapports pour tous ces projets au moins chaque six mois.
Non : Tout autre cas.

93) Les nouveaux montants viennent-ils à échéance et les montants recouverts sont-ils enregistrés au moins une fois par mois pour chaque prêt ? Affecte-t-on une personne pour les recouvrements ?

Totale : Si un portefeuille détaillé des prêts enregistrés est maintenu au moins une fois par mois pour indiquer les arriérés, les nouveaux montants qui viennent à échéance et si l'IFD confie à une personne la responsabilité de la collecte de ces emprunts.

Partielle : Si ces données sont disponibles chaque trois mois.

Non : Tout autre cas.

94) Quelles sont les procédures de recouvrement ? Quelle action de recouvrement mène-t-on quand le prêt vient à échéance au bout de 60 jours et de 90 jours ?

Totale : Si l'IFD a une procédure écrite à laquelle elle adhère pour des actions à entreprendre sur chaque prêt dès qu'il accuse 60 jours de retard et aussi dès qu'il accuse 90 jours de retard.

Partielle : Sans objet.

Non : Tout autre cas.

95) Les rapports détaillés de supervision sont-ils préparés au moins chaque six mois pour tous les projets qui sont en défaut de 60 jours ou plus et ces projets sont-ils visités au moins une fois par an ?

Totale : Si les rapports de supervision sont préparés au moins deux fois par an pour tous les projets en défaut et que ces projets sont visités au moins une fois par an.

Partielle : Si les rapports détaillés sont préparés au moins une fois par an pour tous les projets en défaut de 90 jours ou plus.

Non : Tout autre cas.

96) Quelles sont les procédures et politiques de rééchelonnement des dettes par rapport aux prêts reclassés qui sont rééchelonnés ?

Totale : Si l'IFD a des procédures détaillées écrites qu'elle suit pour les cas concernant le rééchelonnement de dette qui sont en grande partie conformes aux dispositifs et pratiques internationaux et/ou aux exigences imposées par la banque centrale dans ce pays et les prêts rééchelonnés ne sont pas renforcés en ce qui concerne la classification jusqu'à ce que le nouvel échéancier soit entièrement respecté sur une période d'un an. On ne devrait pas exiger que les prêts soient classés comme non performants s'ils sont rééchelonnés une fois à la fin du projet si ledit projet s'achève, disons, dans les six mois de l'échéance initiale et que les coûts en retard n'excèdent pas 10%.

Partielle : Si le rééchelonnement de prêt est largement conforme aux dispositifs et pratiques internationaux.

Non : Tout autre cas.

97) L'IFD dispose-t-elle d'une unité dotée du personnel adéquat chargé des projets à problème ? Quelles sont les procédures pour résoudre les prêts à problème et pour faire des rapports sur l'état d'avancement des résultats enregistrés ?

Totale : Si l'IFD a une unité avec le personnel adéquat en charge des problèmes liés aux projets et des politiques et procédures écrites concernant les problèmes des projets, si elle adhère en grande partie à ces politiques et procédures, et fait régulièrement des rapports sur le statut des prêts en question.

Partielle : Si elle a des procédures détaillées écrites pour identifier et traiter les projets en question qu'elle applique dans la plupart des cas.

Non : Tout autre cas.

98) Quel est le seuil à ne pas franchir pour traduire les débiteurs devant la justice ? Pour les prêts qui ont atteint ce seuil, quel est le pourcentage des poursuites ou procès par rapport au nombre de ces prêts et quel est le pourcentage de leur valeur ?

- Totale : Si l'IFD a des critères spécifiques établis pour déterminer quand est-ce qu'une poursuite judiciaire peut être engagée contre un débiteur défaillant et que l'IFD a engagé des poursuites dans au moins 75% des cas qui répondraient à ce critère.
- Partielle : Si l'IFD a des critères spécifiques pour déterminer quand est-ce qu'une poursuite devrait être engagée contre un débiteur défaillant et qu'elle a initié des actions dans au moins 40% des cas qui remplissaient ces conditions.
- Non : Tout autre cas.

Mobilisation des Fonds

99) *Les dépôts et/ou quasi-dépôts sont-ils collectés auprès du public ou d'autres entités ? Si c'est le cas, à quoi servent-ils et quel pourcentage de dettes représentent-ils ?*

- Totale : Si l'IFD collecte les dépôts en monnaie locale (y compris les CD de facto) ou des bons ou titres circulants d'une année fiscale, des fonds locaux de pension ou des fonds d'autres institutions à des montants qui dépassent 10% de ses prêts à long terme.
- Partielle : Si elle collecte des dépôts en monnaie locale qui ne satisfont pas au minimum en termes de, soit des montants ou d'échéance exigée pour être considérée entièrement conforme.
- Non : Tout autre cas.

Mesure de l'impact sur le développement

100) *L'IFD surveille-t-elle les décaissements et la mise en œuvre effective de ses opérations (activités) et effectue-t-elle une post-évaluation pour mesurer l'impact sur le développement dans ses domaines d'activité ?*

- Totale : Si l'IFD surveille les décaissements et la mise en œuvre effective de ses opérations et effectue une post-évaluation afin de mesurer l'impact sur le développement de la production de ses activités de prêt, d'investissement et autres.
- Partielle : Si l'IFD surveille les décaissements pour ses opérations et leur mise en œuvre effective.
- Non : Tout autre cas.



**FEUILLE DE TRAVAIL RELATIVE AU QUESTIONNAIRE
D'EVALUATION**

(Révisée en 2017)

**II - FEUILLE DE TRAVAIL RELATIVE AU QUESTIONNAIRE
D'EVALUATION**

Nom de l'IFD

Préparée par :

Date

L'IFD reçoit-elle de dépôts du public ? L'IFD est-elle réglementée par une banque centrale ?.....

(Veuillez-vous référer au questionnaire et évaluer la conformité de l'IFD en affectant 2 pour la conformité totale, 1 pour la conformité partielle, ou 0 pour la non-conformité)

Norme ou Dispositif	Ratio de Conformité	
	Total Points	Note brute
Dispositifs relatifs à la Gouvernance (40% de pondération)	78	0
Indépendance Suffisante vis-à-vis du Gouvernement		
1. Les responsables gouvernementaux doivent jouer un rôle mineur dans les Conseils d'administration et ne doivent pas occuper le poste de Président.	2	
2. Tous les membres du Conseil d'administration, hormis les membres d'office du Gouvernement doivent répondre à des exigences professionnelles et techniques d'éligibilité.	2	
3. Aucune approbation directe du Gouvernement ne doit être exigée sauf pour celles qui ont été normalement adoptées à la Réunion des actionnaires.	2	
4. Une IFD doit fonctionner selon la Loi sur les sociétés et/ou la réglementation bancaire, et non selon sa propre loi.	2	
5. Une IFD doit disposer d'une participation privée et/ou internationale qui est représentée à son Conseil d'administration.	2	
6. Une IFD doit être supervisée par une banque centrale ou le Comité de surveillance des établissements financiers, si elle n'est pas une institution régionale.	2	
Sous-total : Evaluation de l'Indépendance Suffisante vis-à-vis du Gouvernement	12	0
Indépendance de la Direction et Incitations		
7. Le DG doit être choisi par le Conseil d'administration ou les actionnaires en fonction de sa grande expérience professionnelle et technique.	2	
8. Le Conseil d'administration doit être l'unique organe qui a le droit de révoquer le DG.	2	
9. Les Conseils d'administration et les principales commissions du Conseil doivent se réunir officiellement au moins trimestriellement.	2	
10. Le Président et une majorité des membres du Conseil ne doivent pas avoir des responsabilités dans les prises de décisions.	2	
11. Le DG et les principaux directeurs doivent avoir des contrats au rendement.	2	
		Ratio de Conformité Total Points - Note brute
12. Le Conseil d'administration et le DG doivent avoir le pouvoir de faire d'importants changements en matière de stratégie, composition de produits et de fermeture de filiales.	2	
Sous-total : Evaluation de l'Indépendance vis-à-vis de la Direction et des Incitations	12	0
Conformité du Fonctionnement aux Principes Commerciaux		
13. Les niveaux de salaires de tout le personnel de haut rang doivent être approximativement les mêmes que ceux des		

établissements financiers privés.	2	
14. Les augmentations de salaires, les promotions et les conditions de service doivent être basées essentiellement sur le mérite et la performance.	2	
15. Les Directeurs doivent avoir des objectifs spécifiques de résultats à atteindre et les salaires ainsi que la revue de performance doivent être liés à ces résultats.	2	
16. L'IFD doit disposer de politiques satisfaisantes en matière d'approvisionnement, ce qui lui permet d'effectuer les approvisionnements suffisamment en conformité avec les pratiques commerciales normales ou acceptées au niveau international.	2	
Sous-total : Evaluation de la Conformité du Fonctionnement aux Principes Commerciaux	8	0

Comptabilité et Audit

17. Les comptes doivent être tenus conformément aux normes comptables internationales, tout en respectant les exigences et les principes comptables régissant les banques nationales et/ou centrales, et les comptes audités doivent être sans réserve.	2	
18. Les bilans, les comptes de résultat et les situations des prêts doivent être préparés au moins chaque mois.	2	
19. Les prêts doivent être déclassés et provisionnés conformément aux normes internationales (Bâle) ou nationales des banques centrales.	2	
20. Les intérêts doivent courir et ne doivent pas être compris dans les revenus conformément aux normes internationales (Bâle) ou nationales des banques centrales.	2	
21. Les comptes audités doivent indiquer l'intérêt non perçu et l'intérêt ne doit pas être capitalisé sauf en cas de rééchelonnement formel.	2	
22. Les comptes doivent être audités par un cabinet comptable international ou par l'un des meilleurs cabinets privés au niveau national.	2	
23. Les comptes audités doivent être disponibles 4 mois après la fin de chaque exercice budgétaire et doivent être sans réserve, et publiés.	2	
24. Il doit y avoir un département d'audit interne qui doit dépendre directement du Conseil d'administration.	2	
25. Les registres comptables détaillés de tous les engagements hors bilan doivent être tenus et ces engagements doivent être indiqués dans les états financiers.	2	
Sous-total : Evaluation Comptabilité et Audit	18	0

Ratio de Conformité
Total Points - Note brute

Systèmes et Procédures de Gestion d'Information

26. Les budgets annuels préparés avec détails doivent être approuvés par le Conseil d'administration avant le début de chaque exercice budgétaire et doivent être révisés au moins semestriellement.	2	
27. Les résultats financiers doivent être présentés par rapport au budget chaque mois.	2	
28. Il doit y avoir un système de comptabilité analytique qui identifie régulièrement les bénéfices et les pertes enregistrés par tous les principaux programmes et produits.	2	
29. La comptabilité analytique doit servir à évaluer les pertes enregistrées		

	par les programmes socio-économiques peu rentables et qui sont entrepris à la demande du Gouvernement.	2	
30.	Le Gouvernement doit couvrir les IFD des pertes dues aux programmes socio-économiques peu rentables entrepris à la demande du Gouvernement.	2	
31.	Les rapports sur la situation des prêts doivent être disponibles chaque mois, et indiquer une analyse détaillée des prêts productifs et improductifs ainsi que les données par antériorité.	2	
Sous-total : Evaluation des Systèmes et Procédures de Gestion d'Information		12	0

Personnalité Juridique et Dispositifs de la Gouvernance

32.	Une IFD doit disposer d'un accord de performance dûment libellé avec le propriétaire.	2	
33.	Une IFD doit disposer d'une stratégie clairement définie relative à la mise en œuvre de son mandat et à l'accord de performance.	2	
34.	Il doit y avoir des profils de poste écrits et des listes de responsabilités pour les membres du Conseil d'administration et le Secrétaire Général.	2	
35.	Il doit y avoir des politiques clairement définies, relatives à l'éthique, à la corruption, et à la « notoriété du client ».	2	
36.	Il doit y avoir des politiques satisfaisantes en matière de conflits d'intérêt et de conformité à la réglementation relative aux prêts accordés aux initiés.	2	
37.	Les IFD doivent se conformer à des directives internationalement reconnues (qui requièrent des dispositifs au plan national) relatives à l'étude d'impact sur l'environnement.	2	
38.	Les IFD doivent disposer de politiques clairement définies en matière de lutte contre le blanchiment de fonds et se conformer à ces politiques.	2	
39.	Les IFD doivent avoir des politiques en matière de responsabilité sociale d'entreprise et se conformer à ces politiques.	2	
Sous-total : Evaluation des Autres Dispositifs relatifs à la Gouvernance d'Entreprise		16	0

Ratio de Conformité
Total Points - Note brute

Normes Financières Prudentielles (40% de pondération)	60	0
--	-----------	----------

Capital Adéquat

40.	Les IFD doivent disposer d'un niveau de capital adéquat d'au moins 15% des actifs à risque pondéré tel que défini par les Accords de Bâle.	2	
41.	Les IFD doivent avoir des ratios d'endettement à long terme inférieurs à 4 sur 1.	2	
42.	Les IFD doivent s'assurer que la valeur (nette) de leurs capitaux est convenablement évaluée en disposant d'états financiers audités sans réserves et vieux de moins de 6 mois après la clôture de		

l'exercice financier.	2	
Sous-total : Evaluation du Capital Adéquat	6	0
Rentabilité et Efficacité		
43. Les dépenses administratives ne doivent pas être supérieures à 4% de l'actif moyen.	2	
44. Le bénéfice après impôt doit être supérieur à 1% de l'actif moyen.	2	
45. Le profit net retenu doit être au moins égal à 15% de l'accroissement de l'actif à risque pondéré durant chaque année, afin de maintenir le niveau de capital adéquat.	2	
46. Les IFD doivent entreprendre une diversification dans de nouveaux produits ou marchés au-delà du financement de long-terme de sorte qu'ils représentent plus de 15% du revenu brut	2	
47. La marge d'intérêt (incluant le revenu des dividendes) doit dépasser 4% de l'actif moyen.	2	
Sous-total : Evaluation de la Rentabilité et de l'Efficacité	10	0
Qualité de l'Actif		
48. Les prêts doivent être déclassés et les créances douteuses annulées conformément aux exigences internationales (Bâle) ou à celles de la banque centrale.	2	
49. Les prêts improductifs ne doivent pas dépasser 25% du portefeuille brut.	2	
50. Les provisions pour les créances douteuses doivent être calculées selon les normes internationales (Bâle) ou les exigences de la banque centrale.	2	
51. Les provisions pour les créances douteuses ne doivent pas être normalement inférieures à 40% des prêts improductifs.	2	
52. Les prises de participation doivent être estimées conformément aux dispositifs comptables internationaux, c'est-à-dire à un plus bas coût ou à une valeur marchande équitable.	2	
53. Le rendement moyen du dividende sur la valeur nette des prises de participation doit être supérieur à 2% par an.	2	
Sous – total : Evaluation de la Qualité de l'Actif	12	0

Ratio de Conformité
Total Points - Note brute

Diversité et Sécurité des Actifs

54. Les IFD doivent avoir un Comité d'actif passif (ALM) qui se réunit au moins chaque mois et avoir une politique qui minimise les risques dans la gestion des actifs liquides.	2
55. Les IFD ne doivent pas disposer d'un plafond de risques financiers sur une même signature égale à 25% de la valeur nette.	2
56. Pas plus de 40% du total des actifs ne doit être libellé en devises étrangères.	2
57. Les positions nettes des actifs en devises étrangères ne doivent pas excéder 20% de la valeur nette et doivent être conformes aux	

	exigences de la banque centrale.	2	
58.	Les prêts nets par secteur et les prises de participation (par secteur dans le cas d'une IFD spécialisée) ne doivent excéder 30% du total des investissements.	2	
59.	La valeur de toutes les prises de participation ne doit pas excéder 50% des fonds propres (capital + réserves + report à nouveau).	2	
60.	Aucune prise de participation dans une quelconque entité qui n'est pas une filiale d'une institution financière ne doit dépasser 35% des actions.	2	
Sous-total : Evaluation de la Diversité et de la Sécurité des Actifs		14	0

Liquidité

61.	.La prévision de la liquidité (ou des ressources liquides) sur les 3 et 12 prochains mois doit excéder 10% des sorties de trésorerie.	2	
62.	Les IFD doivent être en conformité avec tous les dispositifs de liquidité de la banque centrale auxquels elles sont soumises.	2	
63.	Les IFD doivent avoir un ratio prévu du service de la dette sur les 12 prochains mois d'au moins 1,3 fois.	2	
64.	Les IFD doivent avoir suffisamment de liquidités pour couvrir tous les besoins en liquidité pour les prochains 90 jours.	2	
65.	Il doit y avoir un plan défini pour traiter des cas significatifs d'excédent de passifs par rapport aux actifs au moins 6 fois l'intervalle.	2	
66.	Les IFD doivent disposer, sur une base de projection cumulative, d'une position d'actifs nets au cours des 12 prochains mois et des 2 prochaines années.	2	
Sous-total : Evaluation de la Liquidité		12	0

Financement

67.	Les IFD doivent avoir des ressources à long terme non engagées qui excèdent les engagements budgétisés sur les 12 prochains mois d'au moins 50%.	2	
68.	Les IFD doivent avoir une source sûre de ressources à long terme en devises étrangères et en monnaie locale.	2	
69.	Les emprunts en monnaie locale (y compris les dépôts) doivent excéder 25% du total des dettes et au moins 40% doivent courir plus de 6 mois.	2	
Sous – total : Evaluation de la Disponibilité du Financement		6	0

Ratio de Conformité
Total Points - Note brute

Dispositifs relatifs aux Politiques Opérationnelles (20% de pondération) 62

Politiques relatives à la Gestion des Risques

70.	Les IFD doivent être libre de prélever des taux d'intérêt de marché sur essentiellement tous les prêts et doivent prélever des taux d'intérêt plus élevés sur les prêts à hauts risques.	2	
71.	Les IFD doivent toujours éviter les risques liés aux taux d'intérêt en rapprochant les prêts à taux d'intérêt variables, ainsi que les prêts et les emprunts à taux d'intérêt fixe.	2	
72.	La plupart des nouveaux prêts et au moins 25% du portefeuille		

	total des prêts doivent être des prêts à taux d'intérêt variables.	2	
73.	Les risques de taux de change doivent être minimisés en limitant les actifs de change net à moins de 5% du total des actifs et en évitant les dettes liées au change net.	2	
74.	Les prêts libellés en devises étrangères doivent être soit assurés contre les risques de change ou en devises étrangères avec les risques de change supportés uniquement par les emprunteurs qui sont des exportateurs ou de facto des exportateurs qui peuvent se couvrir contre ces risques.	2	
Sous – total : Procédures liées à la Gestion des Risques		10	0

Politiques de Prêt

75.	La plupart des nouveaux prêts doivent être adaptés au flux saisonniers de liquidité de l'emprunteur ou remboursables mensuellement ou trimestriellement.	2	
76.	Au moins 50% des prêts de l'année dernière doivent être consacrés à l'extension de projets ou à des projets entièrement nouveaux financés par les mêmes emprunteurs.	2	
77.	Les IFD doivent réduire l'échéance globale moyenne des prêts en octroyant au moins 10% de nouveaux prêts au cours de l'année précédente à des périodes de moins de deux ans.	2	
78.	Les IFD doivent utiliser le cofinancement avec les banques commerciales de façon régulière et entreprendre la co-administration des prêts.	2	
79.	Les IFD doivent utiliser les programmes de garantie de risque de crédit disponibles pour réduire leurs propres risques ou faire dynamiser les prêts à long terme par les autres.	2	
80.	Les IFD doivent systématiquement rééchelonner les prêts relatifs aux projets entièrement nouveaux à la fin de la période de grâce si les coûts sont réduits ou si les délais sont dépassés.	2	
81.	Les registres et les prévisions d'au moins 2 ans doivent être tenus comme étant des engagements non effectifs non décaissés, des lignes de crédit à long terme non effectives et comme étant des projets en cours d'approbation.	2	
82.	La réalisation d'objectifs de volume de prêts cibles pourrait conduire à détériorer la qualité du portefeuille. Les IFD doivent avoir des politiques et procédures spécifiques pour réduire les effets pervers.	2	
Sous - total : Evaluation des Politiques de Prêt		16	0

Ratio de Conformité
Total Points - Note brute

Politiques et Procédures d'Evaluation et de Décaissement des Prêts

83.	Les évaluateurs doivent être organisés en fonction de l'expertise sectorielle, doivent avoir la responsabilité de superviser les projets qu'ils évaluent et recevoir un rapport régulier sur la performance du recouvrement de leur évaluation.	2	
84.	Les rapports d'évaluation et les approbations des comités de crédit doivent être requis pour tous les prêts à termes fixes. Les comités de crédit doivent représenter au moins trois départements qui ne s'occupent pas de l'évaluation.	2	
85.	Les IFD doivent avoir une politique qui assure que la plupart des prêts sont évalués au moins une fois tous les 4 mois.	2	
86.	Les conditions minimales d'actifs pour les projets doivent inclure une		

	prise de participation minimum de 30% du coût du projet duquel au moins 10% du coût du projet (y compris les études de faisabilité) doit être sous forme de ressources liquides ou 40% du coût du projet sans exigence de ressources liquides.	2	
87.	Les IFD doivent normalement exiger que les projets aient des ratios prévus de couverture du service de la dette d'au moins 1,3 fois et une couverture en garantie d'au moins 100% du montant du prêt.	2	
88.	Une cotation de crédit satisfaisante, dont entre autres les informations sur toutes les relations bancaires, doit être exigée pour tous les prêts.	2	
89.	Tous les risques importants liés aux projets doivent être explicitement identifiés et un TRIF, y compris un test de sensibilité pour tous ces risques doit être calculé.	2	
90.	Un TRA, les emplois créés et l'effet de levier des ressources (montant de la dette fourni par d'autres prêteurs) doivent être calculés pour tous les projets.	2	
91.	Les IFD doivent s'assurer que tous les décaissements sont traités par des services et le personnel qui ne sont chargés ni de l'évaluation des prêts ni de leur supervision.	2	
Sous-total : Evaluation des Procédures d'Evaluation		18	0
Politiques de Supervision et de Recouvrement			
92.	Les rapports de supervision détaillés doivent être préparés au moins trimestriellement pour tous les projets dans leur période de grâce ou dans leur première année d'activité.	2	
93.	Les nouveaux montants qui viennent à échéance et les montants recouvrés doivent être enregistrés au moins chaque mois et la responsabilité du recouvrement de tous les prêts doit être confiée à une personne.	2	
94.	Il faut des procédures écrites auxquelles adhère l'IFD pour des actions à entreprendre lorsque le prêt vient d'abord à échéance au bout de 30 jours et accuse un retard de 90 jours.	2	
95.	Les rapports de supervision doivent être préparés chaque 6 mois, à l'intention de tous les emprunteurs qui accusent un retard de plus de 60 jours et les projets doivent être visités au moins chaque année.	2	
96.	Les IFD doivent adhérer à des procédures écrites de rééchelonnement de prêt en conformité avec les pratiques internationales et les exigences de la banque centrale.	2	
97.	Il doit avoir au sein de l'IFD une unité dotée du personnel adéquat, chargée de résoudre les problèmes liés aux prêts ainsi qu'une politique et des procédures écrites pour traiter et faire des rapports sur ces prêts.	2	
			Ratio de Conformité
			Total Points - Note brute
98.	Des critères spécifiques écrits doivent être définis pour déterminer quand faut-il engager des poursuites contre les débiteurs défaillants qui sont suivis dans au moins 75% des cas.	2	
Sous - total : Evaluation des Procédures de Supervision et de Recouvrement		14	0
Mobilisation des Fonds			
99.	Les IFD doivent collecter des ressources à long terme libellées en monnaie locale et d'autres fonds avec une durée à l'échéance		

de plus d'un à des montants qui dépassent au moins 10% de la valeur nette de leur portefeuille de prêt.	2	
Sous- total : Mobilisation des Fonds	2	0

Mesure de l'impact sur le développement

100. L'IFD devrait non seulement surveiller les décaissements et la mise en œuvre de ses opérations (activités), mais aussi l'impact sur le développement de ses opérations, au moins, aux niveaux de production.	2	
Sous- total : Mesure de l'impact sur le développement	2	0

Note : Veuillez écrire les notes brutes pour chaque sous-catégorie sur la feuille de synthèse des notes.

<i>Dispositifs relatifs à la Gouvernance (Pondération de 40%)</i>	<i>78</i>	<i>0</i>
<i>Dispositifs Financiers Prudentiels (Pondération de 40%)</i>	<i>60</i>	<i>0</i>
<i>Dispositifs relatifs aux Politiques Opérationnelles (Pondération de 20%)</i>	<i>62</i>	<i>0</i>
<i>Evaluation Globale</i>	<i>200</i>	<i>0</i>



FICHE DE SYNTHESE DES NOTES D'EVALUATION

(Révisée en 2017)

III - FICHE DE SYNTHESE DES NOTES D'EVALUATION

Nom de l'IFD.....

Date.....

Nom du Préparateur.....

Col 1	Col 2	Col 3	Col 4	Col 5
Note	Note	Note	Evaluation	Evaluation
Maximum	d'Evaluation	Pondéré	Globale	Globale

	Potentielle de la conformité		sur une base de 100	
Dispositifs relatifs à la Gouvernance (40%)				
Indépendance Suffisante vis-à-vis du Gouvernement	12	2	0	0,0
Indépendance de la Direction et Incitations	12	2	0	0,0
Fonctionnement conforme aux Principes Commerciaux	8	2	0	0,0
Comptabilité et Audit	18	2	0	0,0
Systèmes et Procédures de Gestion d'Information	12	2	0	0,0
Autres Dispositifs relatifs à la Gouvernance	166	2	0	0,0
Sous-total : Dispositifs relatifs à la Gouvernance	78	0	0	0,0
Normes Financières Prudentielles (40%)				
Capital Adéquat	6	2	0	0,0
Rentabilité et Efficacité	10	2	0	0,0
Qualité de l'Actif	12	2	0	0,0
Diversité et Sécurité des Actifs	14	2	0	0,0
Liquidité	12	2	0	0,0
Financement	6	2	0	0,0
Sous-total : Normes Financières Prudentielles	60	0	0	0,0
Dispositifs relatifs aux Politiques Opérationnelles (20%)				
Procédures relatives à la Gestion des Risques	10	1	0	0,0
Politiques de Prêt	16	1	0	0,0
Politiques et Procédures d'Evaluation des Prêts	18	1	0	0,0
Politiques de Supervision et de Recouvrement	14	1	0	0,0
Mobilisation des Fonds	2	1	0	0,0
Mesure de l'impact sur le développement	2	1	0	0,0
Sous-total : Dispositifs relatifs aux Politiques Opérationnelles	62	0	0	0,0
Note totale	200	0	0	0,0

Note totale lorsqu'elle est calibrée sur un total de 100 (Multiplier par 0,296)

Vérfiée par.....
(Nom de l'auditeur externe ou de l'agence de cotation)

La colonne 1 représente le total maximum potentiel de la note brute pour chaque sous-catégorie, si chaque question était évaluée selon la conformité totale.

La colonne 2 doit être complétée en transférant la note de l'évaluation de chaque question dans une Sous-catégorie.

La colonne 4 se calcule en multipliant la colonne 2 par la colonne 3 (la pondération)

La colonne 5 représente le pourcentage moyen de conformité dans chaque catégorie et se calcule en divisant la colonne 2 par la colonne 1.

La note totale brute se calcule en additionnant les notes des sous-totaux pour les dispositifs prudentiels relatifs à la gouvernance, aux normes financières et opérationnelles dans la colonne 4. La note totale est ensuite multipliée par 0,296 pour la calibrer sur 100, afin d'obtenir l'évaluation globale pondérée de l'IFD.

La note totale brute se calcule en multipliant les sous-totaux pour les dispositifs prudentiels relatifs à la gouvernance et aux normes financières par 1, puis en additionnant ensemble ces trois nombres. La note totale est ensuite multipliée par 0,296 pour la calibrer sur 100.



ANNEXE

LISTE DES INSTITUTIONS MEMBRES DE L'AIAFD

IV - LISTE DES INSTITUTIONS MEMBRES DE L'AIAFD

Membres Ordinaires

1. Development Bank of Southern Africa (Afrique du Sud)
2. Industrial Development Corporation (Afrique du Sud)
3. Banque Algérienne de Développement (Algerie)
4. Banco de Desenvolvimento de Angola (Angola)
5. Banco de Poupanca E Credito (Angola)

6. Citizen Entrepreneurial Development Agency (Botswana)
7. Banque Nationale de Développement Economique (Burundi)
8. Banque de Développement des Comores (Comores)
9. Banque de l'Habitat de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire)
10. Banque Nationale d'Investissement (Côte d'Ivoire)
11. Bureau Central de Coordination (D. R. Congo)
12. Fonds de Promotion de l'Industrie (R. D. Congo)
13. Société Financière de Développement (R. D. Congo)
14. Fonds de Développement Economique de Djibouti (Djibouti)
15. Agricultural Bank of Egypt (Egypte)
16. Eswatini Development and Savings Bank (Eswatini)
17. Eswatini Development Finance Corporation (FINCORP) (Eswatini)
18. Industrial Development Company of Eswatini (Eswatini)
19. Development Bank of Ethiopia (Ethiopie)
20. Banque Gabonaise de Développement (Gabon)
21. Agricultural Development Bank (Ghana)
22. Ghana Export - Import Bank (Ghana)
23. National Investment Bank (Ghana)
24. Agricultural Finance Corporation (Kenya)
25. IDB Capital Limited (Kenya)
26. Industrial and Commercial Development Corporation (Kenya)
27. Kenya Industrial Estates Ltd (Kenya)
28. Tourism Finance Corporation (Kenya)
29. Lesotho Agricultural Development Bank (Lesotho)
30. Liberian Bank for Development and Investment Ltd (Liberia)
31. Libyan Foreign Bank (Libye)
32. Export Development Fund (Malawi)
33. Banque de Développement du Mali (Mali)
34. Groupe Crédit Agricole du Maroc (Maroc)
35. Tamwil El Fellah (Maroc)
36. Development Bank of Mauritius (Maurice)
37. Gapi Sarl (Mozambique)
38. Société Nigérienne de Banque (Niger)
39. Bank of Agriculture Ltd (Nigéria)
40. Bank of Industry Ltd (Nigéria)
41. Development Bank of Nigeria Plc (Nigéria)
42. Ibile Holdings Ltd. (Nigéria)
43. Federal Mortgage Bank of Nigeria (Nigéria)
44. Lecon Financial Services Ltd (Nigéria)
45. National Economic Reconstruction Fund (Nigéria)
46. New Nigeria Development Company Ltd (Nigéria)
47. Nigerian Export-Import Bank (Nigéria)
48. Odu'a Investment Company Ltd (Nigéria)
49. The Infrastructure Bank Plc (Nigéria)
50. Development Bank of Rwanda (Rwanda)
51. Banque Nationale pour le Développement Economique (Sénégal)
52. Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (Sénégal)
53. Development Bank of Seychelles (Seychelles)
54. National Development Bank Ltd (Sierra Leone).
55. Agricultural Bank of Sudan (Sudan)

56. Industrial Development Bank (Sudan)
57. TIB Development Bank Ltd. (Tanzanie)
58. Banque Maghrébine d'Investissement et de Commerce Extérieur (Tunisie)
59. Banque Nationale Agricole (Tunisie)
60. Société Tunisienne de Banque (Tunisie)
61. Uganda Development Bank Ltd. (Ouganda)
62. Development Bank of Zambia (Zambie)
63. Infrastructure Development Bank of Zimbabwe (Zimbabwe)

Membres Spéciaux

64. Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique (Benin)
65. SADC Development Finance and Resource Center (Botswana)
66. Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (Congo)
67. Banque de Développement des États des Grands Lacs (R. D. Congo)
68. Banque Africaine de Développement (Côte d'Ivoire)
69. African Export and Import Bank AFREXIMBANK (Egypte)
70. Economic Commission for Africa (Ethiopie)
71. Fonds de Solidarité Africain (Niger)
72. Trade and Development Bank (Kenya)
73. Shelter Afrique (Kenya)
74. Arab Bank for the Economic Development of Africa (Sudan)
75. Banque Ouest Africaine de Développement (Togo)
76. Groupe de la BIDC/ECOWAS Bank (Togo)
77. East African Development Bank (Ouganda)

Membres d'Honneur

78. Exim-Bank of India (Inde)
79. World Association of Small and Medium Enterprises (Indie)
80. Giordano dell'Amore Foundation (Italie)
81. Banco Portugues de Investimento (Portugal)
82. Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (USA)
83. International Finance Corporation (USA)