



REPUBLICQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE(MESRS)

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI(UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION(FASEG)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention du Diplôme De Licence Professionnelle

FILIERE :

Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

OPTION :

Sciences de Gestion

THEME

ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN
SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE (SFD) :
CAS DE PAPME CALAVI

Réalisé et présenté par :

Jérôme G. AVOSSETIEN & Josiane G. O. HOUNKPATIN

Sous la direction de :

Maitre de stage

M. Ghislain ZINSOU

Chef d'agence PAPME-Calavi

Maitre de mémoire

Emmanuel HOUNKOU

Prof agrégé en Sciences de

Gestion à la FASEG /UAC

ANNEE ACCADEMIQUE 2014-2015

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce document. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE1

Je dédie ce travail à :

- ✓ mon père Ignace Kp. AVOSSETIEN;
- ✓ -ma mère Léonide D. KOULIHO;
- ✓ mes frères et sœurs

Jérôme G. AVOSSETIEN

DEDICACE 2

Je dédie ce travail à :

- ✓ A mon Père HOUNKPATIN Alfonse
- ✓ A mes frères et sœurs

Josiane G. O. HOUNKPATIN

REMERCIEMENTS

Au cours de la rédaction de notre mémoire de fin de formation nous avons eu a rencontré certaines difficultés qui nous ont fait faire appel au savoir et au savoir fait de certains personnes. Nous adressons nos sincères remerciements et nos gratitude à toutes les personnes qui de prêt ou de loin ont participé à la réalisation de ce document.

Aussi nous tenons à adresser nos profondes gratitude à :

- ✓ notre maître de mémoire, Prof agrégé Emmanuel HOUNKOU de pour avoir accepté apporter son aide pour le suivie, la réalisation et l'aboutissement de ce travail ;
- ✓ M. AGBOVOEDO Jores pour son encadrement pointu dans la réalisation de ce document ;
- ✓ notre maitre de stage M. Ghislain ZINSOU pour son encadrement et ses conseils ;
- ✓ M. Abdoulaye ASSA pour son apport ;
- ✓ M. Pascal HOUNKPATIN pour ses soutiens et ses conseils ;
- ✓ tout le corps professoral de la FASEG-UAC pour sa contribution significative à nos formations ;
- ✓ tout le personnel de l'agence PAPME Calavi.

LISTE DES SIGLES

IMF	: Institution de micro finance
SFD	: Système financier décentralisé
PAPME	: Agence pour la promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes
PME	: Petites et moyennes entreprises
FMI	: Fonds monétaire international
MIX	: Micro finance Information Exchange
PAS	: Programme d'ajustement structurel
PF	: Performance financière
PS	: Performance sociale
PSO	: Performance sociétale
RSE	: Responsabilité sociétale

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Etat des effectifs du personnel de PAPME CALAVI.....	10
<u>Tableau n°2</u> : Les ressources matérielles	10
<u>Tableau n°3</u> : Les ressources financières	10
<u>Tableau n°4</u> : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et problématiques possibles.....	13
<u>Tableau 5</u> : indicateurs de la performance sociale	23
<u>Tableau 6</u> : Indicateur de la performance financière	24
<u>Tableau n°7</u> : Présentation de quelques indicateurs et normes.....	29
<u>Tableau n°8</u> : RPAR.....	32
<u>Tableau n° 9</u> : RPCD.....	33
<u>Tableau n° 10</u> : RAC.....	33
<u>Tableau n° 11</u> : RPAC.....	34
<u>Tableau n° 12</u> : RPP	35
<u>Tableau n°13</u> : RRFP	35
<u>Tableau n° 14</u> : RRAP.....	36
<u>Tableau n° 15</u> : BFG	37
<u>Tableau n°16</u> : DEP	38
<u>Tableau n°17</u> : FE	38

RESUME

L'agence pour la promotion et l'Appui des Petites et Moyennes Entreprises (PAPME) se trouve confronté au problème lié à la performance globale. C'est donc dans l'optique d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration du dit problème que nous avons choisi de mener notre étude sur : « Analyse de la performance globale d'un SFD :Cas de PAPME Calavi » dans le cadre de notre mémoire de fin de formation de licence professionnelle. Au cours de notre étude nous avons fait ressortir les divers problèmes lié à la non performance globale et avons proposé à l'institution des recommandations pour améliorer le niveau de sa performance.

ABSTRACT

The agency for the promotion and support of small and medium enterprises PSSME is faced with the problem related to the overall performance. So it is with a view to make our modest contribution of improving the said problem we chose to conduct our study about: Analysis of the overall performance of a decentralized financial system: case of PSSME Calavi. As part of our end memory professional license training. In our study we have highlighted the various problems related to the overall performance and have proposed to the institution a few recommendations to improve the level of performance.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Cadre institutionnel.....	4
Section 2 : Cadre théorique de l'étude.....	13
CHAPITRE 2: REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE.....	18
Section 1 : Revue de littérature et hypothèse.....	19
Section 2 : Cadre méthodologique.....	26
CHAPITRE 3: PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....	31
Section 2 : Vérification des hypothèses et recommandations	39
CONCLUSION.....	42
BIBLIOGRAPHIE.....	43
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	c

INTRODUCTION

Les crises économiques et financières des années 1980 et la mauvaise gestion des établissements bancaires et financiers ont entraînés la faillite des grandes institutions dans de nombreux pays d'Afrique en général et en particulier au Bénin. Cette situation a suscité la mise en place de nouvelles politiques, de nouveaux systèmes qui ont engendré à leur tour des effets sociaux dans tous ces pays précité. Ce qui a amené l'Etat béninois avec l'appui de Fonds Monétaire International(FMI) à prendre des mesures pour la réduction de ces effets sociaux.

A la faveur de ces mesures sont nées des Institutions de Micro Finance(IMF) ou des Systèmes Financiers Décentralisé(SFD) qui sont des moyen de lutte contre la pauvreté dans des pays en voie de développement :le cas de PAPME, créé du projet d'appui aux Petites et Moyennes Entreprises(PME) et mis en place le 22 Octobre 1989 par le Bénin dans le cadre des réformes économiques amorcées en 1989 pour amortir les effets sociaux du programme d'ajustement structurel(PAS). Il a pour mission de rendre l'accès facile et rapide aux services financiers pour les micros entreprises et les personnes à faible revenu.

Son objectif principal est d'accroître de façon durable les revenus des micro-entreprises qui existent déjà de manière à assurer leur passage dans le secteur formel et les emplois créés par ce secteur. Pour atteindre ses objectifs, il faut que l'institution soit pérenne. Et la pérennité d'une IMF dépend de sa performance. Par ailleurs du point de vue empirique, les welfarists se fondent sur la théorie de la performance sociale vis-à-vis de la clientèle afin de répondre à ses attentes (Carroll 1979, Servet 2007). Cette école de pensée évalue la performance de l'IMF du point de vue du client à travers la portée sociale (out reach) et l'analyse d'impact (impact assessment) : elle cible les plus pauvres dont les revenus sont à 50% inférieurs au seuil de pauvreté (1\$ par jour) et vise à améliorer les conditions de vie. Elle est composée essentiellement d'institutions solidaires-ONG ou coopératives-qui considèrent la micro finance comme un moyen clé pour réduire la pauvreté des plus pauvres. Bien qu'elle insiste sur la gestion rationnelle des ressources et n'exclue pas que les IMF puissent mener une activité rentable au terme d'une période de 5 à 12 ans, cette école de pensée prône une

offre des services financiers à des taux d'intérêt relativement faibles et un large recours aux subventions. De l'autre côté il y a les institutionnalistes qui se fondent plutôt sur la théorie des contrats qui considère que l'incomplétude des contrats peut conduire à des comportements opportunistes des demandeurs de crédit (Ghatak et Guimanne, 1999). Ces dernières évaluent la performance du point de vue de l'institution en ciblant une clientèle de ménage pauvres et en visant la pérennité financière de l'IMF. Ils représentent essentiellement des institutions financières : soit institutions spécialisées en micro finance réglementées (ONG, institutions financières non bancaires et associations microcrédit) qui s'inscrivent clairement dans une logique de rentabilité, soit des caisses villageoises ou certaines banques commerciales traditionnelles qui se sont plus récemment impliquées dans la micro finance. Nous avons aussi Drake et Rhyne, 2002 qui suggèrent qu'un problème de gouvernance peut naître lorsqu'il y a un équilibre entre la performance sociale et celle financière.

Au vu de ces différents points de vue découle certain nombre de critiques dont la première approche est confrontée au problème de viabilité et de pérennité induit par les subventions, le faible taux de remboursement et l'augmentation des coûts de fonctionnement, la deuxième approche privilégie une clientèle de micro-entreprise. Le crédit qui consiste à remettre les actifs de l'institution entre les mains d'une multitude d'emprunteurs. Cette situation rend la gestion de la fonction crédit très complexe et parfois périlleuse. C'est ainsi qu'on commence à enregistrer des taux de crédits impayés non négligeable et donc des pertes répétées au niveau de l'institution. C'est pour trouver des solutions à ces inquiétudes que nous avons choisir de mener notre étude sur le thème : **Analyse de la performance globale d'un système financier décentralisé : Cas de PAPME CALAVI(Bénin).**

Le développement de notre étude est subdivisé en trois chapitres : le premier aborde le cadre institutionnel de PAMPE ainsi que la synthèse des problèmes constatés ; le deuxième est consacré aux objectifs et hypothèses de l'étude mais aussi à la revue de littérature le troisième s'est axé sur les résultats et approches de solution formulées à l'endroit de l'agence PAPME après avoir vérifié les hypothèses et l'établissement du diagnostic de l'étude.

**CHAPITRE PREMIER : CADRE
INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE
L'ETUDE**

La présentation du cadre institutionnel et théorique est centrée sur la présentation générale de PAPME et du déroulement du stage ainsi que l'Etat des lieux.

Section 1 : Cadre institutionnel

Dans cette section il s'agira de faire la présentation de PAPME

Paragraphe1 : Présentation générale de la structure

I- Historique- mission-objectifs

I-1- Historique

L'agence PAPME est née du Projet d'appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) et mise en place le 22 Octobre 1989 par le Bénin dans le souci d'amortir les effets sociaux du Programme d'Ajustement Structurel(PAS). Elle est devenue, le 4 Décembre 1998 une association d'utilité publique reconnue officiellement par le ministère de l'intérieur, de la sécurité et de l'administration territoriale sous le N° 98/401/MISAT/DC/DAI/SAAP-ASSOC du 31 Décembre 1998. Une convention a été signée avec le ministère des finances et de l'économie dans le cadre de la loi PARMEC (loi sur les IMF). Cette convention fixe les conditions d'exercice et les modalités de reconnaissance juridique des activités financières de PAPME ainsi que les modalités de contrôle de ses activités. Il convient de souligner que les membres de l'association sont exclusivement des personnes morales qui s'intéressent au développement du secteur de la micro finance.

L'agence PAPME est une institution de promotion du secteur privé chargée d'aider à la création de richesse et d'emplois à travers l'appui technique et financier aux PME ainsi qu'aux organisations paysannes. Cette institution a connue jusqu'à ce jour quatre(04) grandes phases dans son évolution à savoir :

- la phase pilote qui a été lancée du 22- 10- 1993 au 30-09-1995. Cette phase a été consacrée à tester les mécanismes appropriés de financement, d'appui-conseil et de formation des entrepreneurs béninois,
- la phase de consolidation qui couvre la période du 01-07-1995 au 30-09-1996 consacrée à la perfection du système d'appui -conseil et à l'amélioration du système d'organisation interne,

- la phase d'institutionnalisation qui a démarrée le 01-07-1996 et a permis de définir clairement le positionnement de PAPME sur le marché béninois de financement et sa transformation en une institution autonome viable et pérenne ,
- la phase d'extension géographique qui a commencée depuis 1997 et se poursuit jusqu'à ce jour. Cette prévoir les sanctions géographiques des activités sur le territoire par l'ouverture des bureaux décentralisés (agences) dans les principales locales du Bénin.

I-2- Mission

PAPME a pour mission de rendre l'accès facile et rapide aux services financiers pour les micros entreprises et toutes les personnes à faible revenu, en :

- offrant une gamme variée et différenciée de services financiers adaptés aux besoins spécifiques de chaque groupe et spécialement au développement de la micro entreprise ;
- garantissant un accès durable aux services financiers de proximité à un grand nombre de personnes à faible revenu tout en consolidant la viabilité financière de l'institution.

I-3- Objectif

Le principal objectif du PAPME est d'accroître de façon durable les revenus des micros entreprises qui existent déjà de manière à assurer leur passage dans le secteur formel et les emplois créés dans ce secteur. Pour cela, il se charge de :

- financer leur besoin de trésorerie et de financement,
- assurer l'information et la sensibilisation des entrepreneurs du secteur informel à fin de les rendre capables de mieux gérer leurs affaires et accélérer leur reconversion dans le secteur formel,
- œuvrer le développement du monde rural et urbain.

II-Structure organisationnelle

L'agence pour la promotion et l'appui aux petites et moyennes entreprises est doté d'une structure hiérarchisée qui définit la responsabilité de chacun, ce qui permet donc d'éviter les conflits d'attribution. Ainsi l'ensemble de la structure de PAPME se résume à travers son organigramme qui sera présenté en annexe n°1.

II-1- Organisation interne

PAPME est composé d'organe d'administration et de fonctionnement.

II-1-1- Organe d'administration

On y retrouve l'assemblée générale, le bureau exécutif, la direction générale et commissariat au compte.

L'assemblée générale

Elle est l'organe suprême ou législatif de l'association. A cet effet, elle regroupe tous les membres et ses décisions s'imposent à eux tous, même aux absents. Elle est présidée par le Président du Bureau Exécutif ou par le vice-président. Les réunions de l'Assemblée Générale ont lieu une fois dans l'année en séance ordinaire sur convocation du Président du BE. Des sessions extraordinaires peuvent être convoquées si elles sont jugées nécessaires.

Le Bureau Exécutif

Il est l'organe d'administration de l'association. Il est composé de cinq(05) membres désignés par l'Assemblée Générale au scrutin secret à la majorité relative. Il s'agit de :

- ✓ du président
- ✓ du vice-président
- ✓ du secrétaire
- ✓ de deux membres

La Direction Générale

Elle est le troisième principal organe de l'institution. Elle est dirigée par une directrice qui coordonne les activités et a pour principale mission d'assurer la gestion des activités de l'agence.

Le Commissariat aux comptes

Le commissariat aux comptes est actuellement assuré par le cabinet STATECO. Ce cabinet a pour mission d'approuver les états financiers et les rapports d'activités et de donner son opinion sur leur adéquation avec les procédures de contrôle interne et de règlement extérieur. Le cabinet réalise tout au long de l'année des contrôles approfondis de la qualité des informations fournies et émet des recommandations régulières en vue de l'amélioration des procédures.

II-1-2- Organes de fonctionnement

C'est l'ensemble des directions et services qui assurent le fonctionnement de l'agence PAPME. Il s'agit :

+ Le secrétariat de direction

Ce secrétariat est distingué par un secrétaire qui est sous l'autorité de l'administrateur provisoire. Il assure d'une part le secrétariat administratif et d'autre part le secrétariat particulier de la direction générale.

II-1-3- L'organe de contrôle de gestion

Il est dirigé par un contrôleur de gestion qui a pour mission d'apprécier systématiquement et objectivement les diverses activités de PAPME. Il conseille l'Administrateur Provisoire en vue de la renforcer la pérennité financière de PAPME pour une grande notoriété.

+ La direction de l'audit et de l'inspecteur générale

Elle est rattachée à l'administrateur provisoire et jouit ainsi d'une autonomie vis-à-vis des autres entités de l'agence qu'elle a pour mission d'auditer. Elle assure l'évaluation, le contrôle de conformité et de vérification de la fiabilité du système.

+ La direction de l'administration générale

Elle est dirigée par un directeur qui harmonise les méthodes de gestion et d'administration de l'ensemble du personnel, veille au maintien d'un bon climat dans l'institution, à la bonne circulation de l'information, met à temps les moyens matériels à la disposition du personnel. Il assure que l'institution inscrit ses actions dans le respect de la l'égalité fin d'accroître son efficacité et de renforcer sa notoriété.

+ La direction comptable et financière

Elle est dirigée par une directrice qui assure la sincérité, la fiabilité et l'image fidèle de la situation comptable et financière de l'institution, harmonise la pratique comptable dans tout le réseau et contribue à la mobilisation des ressources financières nécessaires pour le fonctionnement de l'institution.

+ La direction déléguée

Elle est dirigée par les directeurs délégués. Ils ont pour mission d'assurer la supervision harmonieuse des activités des régions de l'institution à travers ses produits, son image et ses différentes fonctions en vue de renforcer sa pérennité

financière et d'accroître sa notoriété ; de doter l'agence PAPME des nouvelles technologies de l'information et de la communication performantes permettant d'obtenir l'information fiable en temps réel à moindre coût pour une prise de décision de gestion rapide.

Les Agences

Ils ont pour mission de développer les activités de l'agence en offrant des produits financiers et non financiers adaptés aux besoins des micros, petits et moyens entreprises à travers l'administration de l'agence en vue de renforcer sa pérennité financière pour une plus grande notoriété.

III- Activités-environnement-ressources

III-1- activités

PAPME offre à ses services financiers et des services non financiers.

- Les services financiers

PAPME offre aujourd'hui à sa clientèle une variété de produits qui sont :

- les produits ordinaires,
- les prêts ponctuels,
- les crédits de cautionnement solidaire

- ❖ Les crédits de cautionnement solidaire

PAPME offre à sa clientèle, différents types de crédits à savoir :

- Crédits à court terme : prêts ponctuels(PP)

Ces crédits sont octroyés à tous les catégories de promoteurs notamment les commerçants, les caractéristiques sont :

- montant accordé : 50.000 à 2.000.000 francs CFA
- taux d'intérêt : deux(02) pour cent par mois sur l'encours soit un intérêt de 13,74 pour cent l'an
- durée de remboursement : six(06) mois au maximum

- Crédits à moyens terme : prêt ordinaire(PO)

Ce type de crédit est octroyé à toute entreprise exerçant ses activités dans les secteurs primaires secondaires et tertiaires. Il s'agit pour l'agence PAPME d'injecter de la monnaie additionnelle dans l'économie permettant ainsi aux entreprises d'investir dans

l'acquisition d'équipement, d'améliorer leur productivité. Les caractéristiques de ce produit sont :

- montant accorder : 50.000 à 2.000.000francs CFA
- taux d'intérêt : deux(02) pour cent par mois sur l'encours soit un intérêt de 13,74 pour cent l'an
- durée de remboursement : six(06) mois au maximum
 - Les prêts aux organisations paysannes

Afin d'améliorer les conditions de travail des paysans et favoriser la production agricole, l'agence PAPME a mis en place ce type de crédit aux caractéristiques suivantes :

- montant accorder : 50.000 à 2.000.000francs CFA
- taux d'intérêt : 12,5 pour cent par an
- durée de remboursement : six(06) mois au maximum
 - Services non financiers

Nous pouvons distinguer :

- l'aide à la finalisation du projet,
- les entretiens avec les promoteurs sur la viabilité de leur projet,
- la contre-expertise des dossiers de projet soumis par différents partenaires,
- le suivi et l'assistance technique aux promoteurs dans la mise en place de leur projet,
- le suivi de la réalisation de l'objet du projet financé

III-2- Environnement

Il s'agit de l'environnement immédiat de PAPME. C'est l'ensemble des usagers qui contribue à la réalisation de ses activités, quatre forces déterminent cet environnement : les clients, les fournisseurs, les concurrents et les bailleurs de fonds.

III-3- Ressources

❖ Ressources humaines

Aux nombres de quinze (15) agents, toutes catégories confondues, les ressources constituent l'élément essentiel sans lequel rien ne peut se faire.

Tableau n°1 : Etat des effectifs du personnel de PAPME CALAVI

POSTES	EFFECTIFS
Chef d'agence	01
Comptable	01
Caissière	01
Responsable de crédit	01
Responsable de recouvrement	01
Chargés à la clientèle crédit	09
Chargé de formalités	01
Agents de sécurité	02

Source : Base de données de PAPME

❖ Les ressources matérielles

Elles sont consignées dans le tableau ci-après.

Tableau n°2 : Les ressources matérielles

ELEMENTS	Montant brut	Amort/Prov	Montant net
Immobilisations corporelles	3 942 794 044	5 476 405	3 937 317 639
Immobilisation corporelles	1 316 306 413	3 867 200	1 312 439 213

Source : Etats Financiers

❖ les ressources financières

Elles se présentent comme suit :

Tableau n°3: Les ressources financières

Eléments	Montants
Capitaux propres	53 408 710 599
Emprunts	5 724 292 866

Source : Etats financiers

Paragraphe 2 : Déroulement du stage et état des lieux

I- Travaux effectués

Dans cette rubrique nous ferons un bref aperçu des différents services parcourus et des tâches exécutées.

❖ Au niveau de la caisse

Dans ce service, nous avons eu à ranger et classer les dossiers des promoteurs, faire le billet étage, regrouper les reçus de dépôt et de retrait suivant chaque opération de la journée. Nous avons aussi procédé au pointage afin de vérifier si chacune des opérations figure sur le brouillard de caisse, aussi nous avons aidé les clients à faire des opérations de dépôt et retrait.

❖ Au niveau des chargés à la clientèle crédit

Nous avons eu à :

- remplir toutes les pièces administratives que compose un dossier de crédit à financer,
- relancer les clients,
- faire des contres visites,
- procéder à l'élaboration des dossiers de demande de crédit,
- faire l'étude des dossiers de financement déposé.

❖ Au niveau de recouvrement

A ce niveau nous avons :

- rechercher les contrats et tableaux d'amortissement des anciens clients pour étude,
- faire des retraits de fonds (recouvrement) auprès des clients,
- faire des relances clients.

❖ Au niveau de la comptabilité

Dans la section comptabilité nous avons exécuté en collaboration avec la comptable les tâches suivantes:

- le collationnement (vérification et éventuellement la correction des erreurs à partir des écritures enregistrées au brouillard et des pièces comptables concernées),
- la transmission des pièces comptables et caisses,
- la classification des pièces journalières dans le chrono,
- établissement des bon d'entrer et bon de sortir.

II- Etats des lieux

II-1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

- existence d'une procédure formelle de crédit,
- organisation des séances de sensibilisation des clients,
- existence d'un système d'identification du domicile des clients,
- le suivi des encours de crédit,
- existence d'une cellule de recouvrement des créances,
- présence d'une forte couverture du territoire national,

II-2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

- insuffisance des matériels informatiques et mobiliers de bureau,
- mauvaise foi de certains clients dans le remboursement du crédit,
- insuffisance des financières adaptées pour la promotion de l'institution,
- retard des fonds lors du déblocage,
- existence des créances douteuses et irrécouvrables,
- insuffisance de suivi des crédits débloqués,
- insuffisance de locaux pour les chargés à la clientèle crédit,
- la longue procédure d'octroi de crédit,
- existence d'impayés.

Tableau n°4: Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et problématiques possibles.

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellé de la problématique
01	Procédure d'octroi et suivi de crédit	<ul style="list-style-type: none"> • longue procédure d'octroi de crédit • retard des fonds lors du déblocage • insuffisance du crédit débloqué 	Les insuffisances de la procédure d'octroi et de suivi du crédit.	Problématique de l'amélioration de la procédure d'octroi et de suivi du crédit.
02	Conditions de travail du personnel de PAPME	<ul style="list-style-type: none"> • insuffisance de matériels informatiques, de mobiliers de bureau et vétusté de ceux existants • insuffisance de locaux pour les chargés à la clientèle crédit. 	Mauvaise condition de travail du personnel.	Problématique de l'amélioration de la condition de travail du personnel.
03	La rentabilité de l'institution	<ul style="list-style-type: none"> • existence des créances douteuses et irrécouvrables, • existence des impayés, • mauvaise foi de certains clients dans le remboursement du crédit, • insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion de l'institution. 	Mauvaise performance financière.	Problématique liée à l'amélioration de la performance financière.

Source : Nous même

Section 2 : Cadre théorique

Cette rubrique s'intéresse d'une part à la problématique, de l'intérêt de l'étude et d'autre part des objectifs de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt du Sujet

I- Problématique

A la fin des années 1980, le Bénin a connu des crises économiques et financières qui ont provoquées la chute des grandes institutions. Ce bouleversement a engendré la

création de nouveaux systèmes et de nouvelles politiques qui ont à leur tour entraîné des impacts sociaux.

Pour mieux réduire ces effets sociaux, l'Etat béninois a pris certaines mesures. Au nombre desquelles sont nées les programmes de micro finance dont l'Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprise(PAPME) ainsi que des stratégies de bonnes gestion.

Selon Reynaud (2003), la performance globale d'un SFD est la réunion de la performance financière, la performance sociale et de la performance sociétale. En 1975, selon Sethi on ne peut pas mesurer la performance sociétale sans tenir compte de la responsabilité sociétale. Cet auteur étend ces deux notions en distinguant les obligations sociétales, la responsabilité proprement dite et la sensibilité aux questions sociétales exprimées par l'entreprise. De façon pragmatique PAPME après déblocage des crédits aux groupements féminins exerce une visite vers ces derniers pour constater si ces fonds sont vraiment investis dans des activités génératrices de revenus. Ceci permet à PAPME de s'assurer de la bonne gestion des fonds (Responsabilité sociétale).

De même on ne peut donc prétendre avoir une performance financière sans tenir compte de la performance sociétale c'est ce qu'a donc compris David en 1973 en disant que l'entreprise ne peut rester à l'écart de ces questions de société si tant est qu'elle souhaite pérenniser sa légitime et le pouvoir qui lui a été confié. Wood(1991) considère pour sa part que la performance sociétale est l'émanation d'une configuration organisationnelle. Ainsi tout en entreprise à la recherche de la performance sociétale doit suivre un certain nombre de principes et de processus interne.

Les institutionnalistes (Ghatak et Guimanne, 1999) évaluent la performance du point de vue de l'institution en ciblant une clientèle de ménages pauvres et en visant la pérennité financière de l'IMF. Pour Drake et Rhyne 2002, un problème de gouvernement peut survenu lorsqu'il y a un équilibre entre la performance financière et la performance sociale.

Les questions liées à la performance sociétale au sein de l'Agence pour la Promotion et l'Appui des Petites et Moyennes Entreprises sont quasi inexistantes. Ce pendant ces questions ne sont pas les moindres à PAPME en ce sens que l'équipe dirigeante actuelle pense à un bon traitement de son personnel d'appui, également à un bon environnement de travail. Ceci étant PAPME doit mobiliser des ressources financières pour favoriser l'atteinte de ses objectifs liés à la performance sociétale.

Chemin faisant, force est de constater qu'au niveau de PAPME certaines difficultés tels que la longue procédure d'octroi de crédit ; le montant élevé des impayés ; insuffisance de suivi des crédits débloqués ; l'existence des créances douteuses et irrécouvrables, pour ne citer que ceux-là sont des handicaps qui minent la performance globale de PAPME.

Un bon suivi se définit comme un contrôle permanent sur une période prolongée. Alors pour le remplir il faut une vérification de l'utilisation des crédits et aussi par des visites inopinées vers les bénéficiaires (clients) dans le but de s'informer de l'évolution de leurs activités. Autre chose importante c'est que certains chargés utilisent des méthodes pour motiver les clients à rembourser leurs crédits à bonne échéance. Ces méthodes sont entre autre :

- l'approche de la motivation de la carotte qui consiste à encourager les groupes performants en augmentant le montant du crédit lors du renouvellement.
- la pratique de la ristourne utilisée par bon nombre d'institution de micro finance dont Bank RakyatIndonesia(BKI) qui offre des primes de remboursement anticipé aux groupes jugés performants.

En effet les études ont montré que dans les milieux ruraux la plus part des crédits, au lieu d'être alloué aux activités génératrices de revenus sont plutôt utilisés à d'autres fins. C'est dans ce cadre que CHAZE C. (1996) recommande à « une efficacité du dispositif de suivi de la clientèle sur le terrain (service de proximité) ». Pour FADES(1993) la supervision du crédit n'est effective que grâce à rapport du bénéficiaire sur l'utilisation des fonds, une visite des évaluateurs et la coresponsabilité de l'assistance technique.

En ce qui concerne la longue procédure d'octroi de crédit, la théorie de BETTY WAMPFLER propose aux IMF l'amélioration du volume des ressources à longue durée tout en simplifiant les procédures de décaissement. Aussi les techniques de décision jouent un rôle primordial dans la longue procédure. Raison pour laquelle les institutions financières notamment les banques, la décision d'accorder le prêt est prise de deux manières à savoir soit le chargé de la clientèle établit l'analyse du risque soit le travail est confié à une cellule spécialisée (Anne Joseph, 2003 p.193).

Au vue de tout ce qui précède PAPME s'inscrit-elle dans une vision de la performance globale ? Cette interrogation nous amènes à poser des questions spécifiques ci-après :

- Quelle est l'influence de la performance financière sur la performance sociétale ?
- Quelles dimensions utilisées pour appréhender la performance globale au sein de PAPME?

II- Intérêt du sujet

Toutes entreprises qui naissent se doit d'être performante pour une rentabilité constante de ses activités. C'est ainsi que de nos jours la performance qu'elle soit financière, sociale et sociétale d'un SFD comme le cas de PAPME est devenu une question primordiale au sein de cette dernière institution. Un SFD comme PAPME qui s'engage dans une démarche de performance globale s'affirme une vision de se différencier, entre dans un projet porteur de sens, être à l'écoute de ses parties prenantes, prendre en compte sa sphère d'influence, appréhendé l'ensemble de ses responsabilités. L'atteint de cet objectif permettra à PAPME d'être financièrement rentable, d'avoir un besoin de financement qui se décroît par rapport à une trésorerie croissante. De même permettra à PAPME non seulement d'assurer à ses employés une amélioration de leur mode de vie mais également permettra à sa population immédiate à travers des activités génératrices de revenus découlant des services financiers (Prêt, Epargne, Crédit...) d'être en activité économique et par ricochet vaincre la pauvreté. A travers cette stratégie persévérante, elle stimule sa performante et ses résultats attendus. D'où l'importance pour PAPME d'atteindre l'objectif lié à la performance.

Les impacts positifs découlant de la performance globale de PAPME sur la couche défavorisée de la société permettront à l'éradication progressive de la pauvreté dans

des zones rurales et semi-urbaines relatif à la situation géographique du siège social de PAPME. Ce qui aidera l'Etat à jouer pleinement ses fonctions régaliennes vis-à-vis des autres pays.

L'intérêt pour nous ici, sera l'honneur que nous avons d'avoir élaboré une étude sur la performance globale en donnant des approches de solutions pour l'amélioration de la performance globale de PAPME.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

Ici nous formulerons l'objectif général et les objectifs spécifiques liés à notre étude.

❖ Objectif général

L'objectif général de cette étude ici est d'analyser la performance globale de PAPME Calavi.

❖ Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques seront formulés par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi nous avons :

- Objectif spécifique n°1 : analyser le lien entre la performance financière et la performance sociétale.
- Objectif spécifique n°2 : étudier les dimensions utilisées par PAPME pour appréhender la performance globale.

**CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE,
HYPOTHESES ET CADRE
METHODOLOGIQUE**

Il s'agit dans ce chapitre de faire la revue de littérature et construire des hypothèses liées à notre thème d'une part puis de décrire le cadre méthodologique de notre travail d'autre part.

Section 1 : Revue de littérature et hypothèse

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Elle est composée de trois parties. Nous allons aborder primo la clarification des concepts, secondo la revue théorique et tertio la revue empirique

I- Clarification des concepts

Il s'agit de définir les mots et expressions clés liés au terme de l'étude.

- Performance sociale

La question de la performance sociale a reçu une attention croissante pendant plus de moitié d'un siècle (Carroll 1979 ; Stanwick 1998 ; Wartick et Cochran 1985). La performance sociale se définit comme une configuration des principes sociaux d'une entreprise, de la réactivité sociale, des politiques, des programmes et résultats observables de ce qui touche la relation sociale entreprise et société (Woold 1991).

Mais les études empiriques précédentes n'ont fourni aucun réel consensus sur la relation entre la performance financière et la performance sociale. Cependant un bilan positif peut être tiré quant à la relation entre les activités sociales de l'entreprise et le renforcement de la réputation d'une entreprise citoyenne (Nikolai et al...1976). Cette réputation de l'entreprise a des avantages multiples et non mesurables et de ce fait les coûts d'une performance sociale seront minimes et les avantages potentiellement importants (Graves 1997).

- Performance Financière :

L'incertitude sur la relation entre la performance financière et sociale est en partie due à l'absence de consensus sur la mesure de la performance financière. La multitude des mesures liées à la PF est également une question importante, elles peuvent être basées sur le marché et sur la comptabilité. Cependant les mesures comptables se sont avérées des meilleurs prédicteurs de la RSE (Mc Guire et al 1998) les deux mesures mettent l'accent sur les différents aspects de la performance financière et son sujet est de nombreux biais notamment les mesures comptables qui donnent une idée historique

d'évaluation de la rentabilité comptable de l'entreprise qui en globe un large éventail d'indicateurs de performance tels que le rendement des actifs(ROA), la croissance des actifs, les revenus d'exploitation. Les mesures fondées sur le marché sont moins sensibles aux règles comptables et de manipulation de gestion car elles font référence aux évaluations et aux attentes des investisseurs du rendement de l'entreprise.

- Performance sociétale

C'est aussi une forme de performance mais, cette fois ci au profit de la société. La performance peut prendre trois dimensions.

- ✚ La première correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales mais au-delà le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique.
- ✚ La seconde correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (Refus Contestation Adaptation et Pro action ou anticipation).
- ✚ La troisième propose selon une optique plus pragmatique une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En plus de tout ceci, on peut prolonger la liste des prenantes par les concurrents, les fournisseurs, la société en général et tout autre personne ou groupe concerné par les activités de l'entreprise.

II- Revue théorique

Il est question dans cette partie de faire un résumé sur les différentes théories managériales liées au thème de l'étude.

- Théorie économique

Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable, renvoyant ainsi à une conception holistique de la performance. L'analyse est placée d'une part sur le plan fonctionnel et instrumental et d'autre part sur le plan social et organisationnel. L'hypothèse d'une relation entre une dissociation proactive des domaines de la mesure performance et une stratégie forte en matière de

développement durable est validée d'une part en raison de l'inexistence d'outils synthétiques ou intégrés et d'autre part en raison du comportement des acteurs. Il apparaît donc que le concept de la performance globale fonctionne surtout comme utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et que la dissociation des domaines de performance est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels (Louis Baudin¹, Raymond barre²).

- La théorie de l'agence

Ou dilemme de l'agence est la branche de l'économie qui s'occupe des conséquences du problème principal-agent, en particulier à l'intérieur d'une même unité économique, administration ou entreprise. En tant que telle, elle consiste un domaine à cheval entre l'économie industrielle et la théorie des organisations. C'est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir à l'agent. Le but est de mobiliser une relation dans laquelle un principal recrute un agent dans des conditions d'information imparfaites. La théorie de l'agence est fondée sur une opposition entre deux agents : D'une part, le détenteur des moyens de production, alors appelé actionnaire, ou de manière générale, le principal. D'autre part, l'agent qui exploite les moyens de production du premier a sa demande.

- La théorie des parties prenantes de Freedman

Crée d'abord pour proposer une autre vision de ce qu'est le but d'une entreprise, sa raison d'exister. Lorsqu'il écrit, l'idéologie dominante, portée des personnalités comme Milton Friedman, est de dire le but de l'entreprise est d'amasser du profit pour le redistribuer ensuite aux actionnaires (shareholders en anglais). EdFreedman dit que c'est une erreur. Le profit est une conséquence de l'activité de l'entreprise, pas sa cause première.

Pour lui la logique de Freedman fait que l'entreprise ne se focalise que sur les actionnaires et pas sur les autres personnes impactées par l'activité de l'entreprise, comme par exemple les clients, les employés ou les fournisseurs. Pourtant, sans eux,

¹La loi économique en revue d'économie politique(1924)

²Economie politique, Tome 1 Thème Paris 1966

elle ferait faillite. Freedman en déduit que le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes (stakeholders), c'est-à-dire toute personne concernée par les décisions prises par l'entreprise ; ce qui permettra de réaliser ensuite de profit.

III- Revue empirique

Il s'agit de faire un résumé sur les différents travaux réalisés par les chercheurs autour de notre thème.

- Point des auteurs sur la Performance sociale

En l'absence d'indicateur sociaux harmonisés au niveau mondial, des proxies sont employés par les IMF, qui mesurent essentiellement leur portée sociale en termes d'étendue. Les deux indicateurs publiés par le MIX sont « le nombre des emprunteurs » et le « montant moyen du prêt par emprunteur » qui sont cependant, des proxies discutables. Selon Daley –Harris 2004, L'hypothèse relative au premier proxy est que l'IMF qui octroie des prêts à un grand nombre d'emprunteur joue un rôle important dans la réduction de la pauvreté, mais la plupart de ces emprunteurs ne sont pas nécessairement des pauvres. Concernant le deuxième proxy, Morduch 2000 estime que plus le montant moyen du prêt par emprunteur est faible, plus L'IMF sert les pauvres. Cependant, ce proxy est mesuré en une unité monétaire qui diffère d'un pays à un autre. Pour une comparaison inter- pays, il vaut mieux utiliser ce proxy d'une manière relative en le divisant par le Revenu National Brut par habitant (RNB). Pour résoudre ce problème de revenu, nous avons comparé le montant moyen du prêt par emprunteur (AL) aux revenus correspondant aux seuils de pauvreté (1\$ et 2\$ par jour), puis nous avons construit un indice de la portée sociale en anglais depth of outreach noté DEP qui identifie plus précisément la clientèle ciblée par l'IMF. Cet indice est une variable qualitative à trois modalités correspondant aux 3 catégories de clientèle ciblées par L'IMF : très pauvres (DEP1), pauvre (DEP2) et non pauvres (DEP3). La PS peut être évalué par une autre dimension : l'analyse de l'impact du microcrédit sur les clients (impact assesement).

Tableau 5 : indicateurs de la performance sociale

	Indicateurs	Définition
Performance sociale	Depth of outreach (DEP)	AL/SP1, SP2 en fonction du RNB
	Impact assessment(FE)	Pourcentage des femmes emprunteuses

Source : Nous même

Encadré explicative d'Indice de la portée sociale

Depth of outreach (DEP)=

1 si $AL < SP1$: l'IMF cible les très pauvres

2 si $SP1 < AL < SP2$: l'IMF cible les pauvres

3 si $AL < SP2$: l'IMF cible les non pauvres

AL : montant moyen de prêt par emprunteur divisé par le RNB annuel par habitant.

SP1 : 1^{er} seuil de pauvreté (1\$ par jour) en fonction de RNB / RNB annuel par habitant.

SP2 : 2^{ème} seuil de pauvreté (2\$ par jour) en fonction de RNB / RNB annuel par habitant.

Source : Nous même

- Point des auteurs sur la Performance Financière(PF)

La PF est mesurée essentiellement par l'autosuffisance financière et opérationnelle ainsi que par la réalisation d'une rentabilité maximisant l'efficacité et la productivité du personnel. Philippe ADAIR et Imène BERGUIGA,2010 ont choisi comme premier indicateur de la PF le rendement des actifs(ROA) qui est une mesure générale de rentabilité et qui reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution. Ce pendant l'intérêt de ce ratio dans la prise de décision financière est limité et les gestionnaires cherchent plutôt à savoir si leurs institutions disposent des ressources financières suffisantes pour continuer à servir leur clientèle.

Bien qu'il n'inclue pas des subventions lors de son calcul, le ROA n'est pas réajusté au niveau des coûts des ressources. Les IMF disposent d'emprunt à taux subventionnés (inférieur au taux du marché) qui réduisent les charges financières et par conséquent le résultat net augmente. Ces IMF peuvent être alors fortement subventionnées et réaliser en même temps une forte rentabilité. Il semble logique que plus une IMF réussit à accroître ses revenus en imposant le taux d'intérêt assez élevé à ses clients et moins elle doit recevoir de subvention d'un bailleur de fonds. Ce pendant certaines IMF

appliquent des taux d'intérêt qui ne leur permettent pas de couvrir leurs coûts, ce qui les obligent à demander constamment des subventions. Elles risquent aussi le non remboursement de la part des clients qui perçoivent des crédits comme des dons et peuvent alors devoir se tourner vers une clientèle plus rentable. Pour ces différents raisons, nous avons recours à un indicateur de gestion financière qui est le ratio d'autosuffisance financière(FFS). Ce ratio accompagné du ROA permet de bien suivre et évaluer la situation et la progression de l'institution vers la viabilité et la rentabilité. C'est un meilleur indicateur de la capacité de croissance de l'IMF sans recourir aux subventions. Cependant, il nécessite une comptabilité extrêmement détaillée et harmonisée par l'ensemble des institutions. Au-delà des subventions, pour mieux comprendre comment une institution réalise des profits(ou des pertes), l'analyse prend également en considération un autre indicateur de performance tel que de la productivité de son personnel. Nous analysons ainsi la PF des IMF selon plusieurs dimensions qui sont généralement retenues en micro finance, la rentabilité la gestion financière et l'efficacité opérationnelle.

Tableau 6 : Indicateur de la performance financière

	Indicateurs	Définition d'indicateurs
Performance Financière	Rentabilité des Actifs(ROA)	Résultat net d'exploitation après impôt / total moyens de l'actif
	Ratio d'autosuffisance financière(FSS)	Produits financiers ajustés / (Charges financières + dotations nettes aux provisions pour prêts irrécouvrables+ charges d'exploitation) ajustées
	Productivité du Personnel(PP)	Nombre d'emprunteurs actifs / nombre d'employés

Source : Nous même

- Point des auteurs sur la Performance sociétale

La performance sociétale. Elle fait référence à trois cercles concentriques : le premier comprend les responsabilités de base pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise relative à la production à l'emploi et à la croissance économique ; le second en globe le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité avec sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes et le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes servant à améliorer l'environnement comme

des créations ciblées d'emplois au profit de population particulièrement défavorisée. On ne peut atteindre la performance sociétale sans tenir compte de la responsabilité sociétale. Donc sur ceux il est clair que les indicateurs de la performance sociétale sont régis autour des objectifs de la société à atteindre. Les convictions et valeurs managériales sont l'une des motivations les plus déterminantes de la démarche environnementale GROOT et STEG 2007 prévoient que les personnes avec des valeurs orientés altruismes sont plus enclines à s'engager dans des comportements sociétaux que les personnes ayant de forte valeurs de valorisation de soit. Parallèlement MERCIER 2004 précise que l'implication managériale sert de modelé afin que l'entreprise obtienne le comportement éthique désiré.

Paragraphe 2 : Hypothèses

Pour atteindre les objectifs fixés les hypothèses suivantes ont été à l'origine des problèmes identifiés.

Selon Daley-Haris 2004, les IMF qui octroient des prêts à un grand nombre d'emprunteur jouent un rôle important dans la réduction de la pauvreté. Aussi Morduck 2000, va plus loin en disant que plus le nombre s'agrandit, plus le montant moyen du prêt par emprunteur est faible. Si tel est que les IMF doivent s'équiper d'importantes ressources financières pour répondre au besoin de la société et remplir leurs responsabilités sociales d'où :

Hypothèse n°1 : l'insuffisance des ressources financières a un impact négatif sur la performance sociétale de PAPME Calavi.

D'après Reynaud 2003, la performance globale est la réunion de la performance financière de la performance sociale et de la performance sociétale. Ce qui signifie que pour qu'une entreprise soit réellement inscrite dans la logique de la performance, elle doit avoir des indicateurs relatifs à chaque niveau de performance par lesquels elle appréhende le niveau de cette dernière. Comme l'a dis Robert Kaplan et David Northon, le tableau de bord repose sur la fixation d'objectifs quantifiés et pertinents. Et donc par conséquent le tableau de bord en est un outil indispensable dans la mesure de performance. Le tableau de bord en plus de son rôle essentiel en entreprise

permet le pilotage de cette dernière mais également apprécie les différentes délégations et le rôle de chacun dans l'atteinte de la performance. De cette façon on peut arriver à faire des prévisions et à contrôler la gestion prévisionnelle. D'où

Hypothèse 2 : l'absence d'un tableau de bord explique les difficultés de l'appréhension de la performance globale au sein de PAPME.

Section 2 : Cadre méthodologique

La méthodologie est un outil indispensable utilisée dans l'accomplissement de tout travail de recherche qu'il soit scientifique ou non. Elle permet de recueillir les informations nécessaires à l'étude suivant une logique très intellectuelle ou non.

I- Méthode d'investigation

Cette approche a pour but de déceler la méthode d'enquête envisagée. A ce titre, nous avons observé plusieurs étapes à savoir :

- la recherche documentaire,
- l'entretien semi-directif ;
- observation des faits.

I-1- La recherche documentaire

Elle est une méthodologie de collecte des informations disponibles dans l'institution auprès des structures et des organismes extérieurs et même sur internet. Elle nous a conduits à la collecte des informations à partir des ouvrages, des rapports de stages, des mémoires de fin de formation et des rapports de travail du personnel. Aussi nous avons a-t-elle permis d'approfondir nos connaissance en matière de micro finance.

I-2- L'entretien semi-directif

L'entretien a touché les responsables à divers niveaux de l'agence pour apprécier la performance à travers les indicateurs misent en place. Pour ce faire l'interview a été utilisée au niveau des différentes fonctions de l'entreprise pour décrire et apprécier les indicateurs en vigueur dans l'agence PAPME. Un guide d'entretien a servi de support à l'interview.

I-3- L'observation des faits

Cette phase a permis de porter attention au fonctionnement des activités effectuées au niveau de la caisse, auprès de crédit et de clientèle, au niveau du service comptabilité, et au niveau des chargés de recouvrement. Ensuite elle a consisté à relever les forces et les faiblesses qui sont constatées.

II-Les outils d'analyse de données

Il s'agit de préciser à ce niveau les différentes variables utilisées tout en mettant l'accent sur les indicateurs pouvant appréhender ces variables.

- Les indicateurs de mesures de la performance dans les IMF.

Il s'agit des ratios d'appréciation de la qualité du portefeuille et des ratios de rentabilité.

- Les ratios de qualité de portefeuille

Les plus utiles pour les institutions de micro finances, ils fournissent des informations sur le pourcentage d'actifs non productifs qui réduisent les revenus de l'institution et ont un impact négatif sur sa situation de trésorerie. Le portefeuille de crédit est de loin l'actif plus important de ces institutions. La confiance des bailleurs de fonds et des investisseurs y dépend. La qualité du portefeuille d'une institution peut changer du jour au lendemain (une crise politique ou économique, une catastrophe naturelle pouvant toucher un grand nombre de ses clients. L'encours de crédit étant considéré comme étant la machine de production de l'IMF, il s'agira à travers trois indicateurs clés de s'assurer de sa bonne qualité.

- Le taux d'impayés

Il mesure le montant de capital qui est dû en impayé. Il est obtenu à partir d'un rapport entre le montant des impayés et le celui de l'encours de crédit.

- Le taux de portefeuille à risque

Il permet d'apprécier le risque probable sur l'avenir du portefeuille. Ce ratio s'obtient par un rapport de l'encours de crédit ayant connu au moins une échéance en retard par encours de crédit.

- Le taux d'abandon de créance

Ce ratio permet d'apprécier la décapitalisation de fonds de crédit dans le temps.

- Taux de perte sur créance

Il indique la proportion des créances déjà classées douteuses que l'entreprise perd définitivement chaque année. Notons que selon la législation, les créances douteuses deviennent des pertes après 2ans dans l'entreprise.

- Les ratios de rentabilité

La rentabilité du PAPME sera analysée à travers les ratios de rendement des fonds propres, le rendement des actifs et l'autonomie opérationnelle. Le ratio de rendement des fonds propres mesure ce que rapporte à l'IMF un franc des fonds injecté dans l'activité.

- Le rendement des actifs

Le rendement des actifs quant à lui, mesure ce que rapporte à l'IMF un francs d'actif financier investit dans la mise en œuvre des activités.

- L'autonomie opérationnelle

A partir de l'autonomie opérationnelle, les dirigeants peuvent apprécier la capacité de l'IMF à couvrir l'entièreté de leurs charges par les produits d'exploitation générée par l'activité de crédit.

- Productivité du personnel

Ce ratio permet de peser la productivité de personnel de l'IMF. Il évolue dans le même sens que la production de l'institution car plus il est élevé, meilleure est la productivité de l'institution.

- L'impact des femmes

Ce ratio permet de mesurer le pourcentage des femmes emprunteuses par rapport au nombre total emprunteurs dans les IMF.

Tableau n°7 : Présentation de quelques indicateurs et normes

Axes de viabilité	Principaux indicateurs	Ratios	Normes
FINANCIER	Résultat d'explication	Produit d'exploitation – Charges d'exploitation	Doit permettre de couvrir tous les couts couverts par d'autres.
	Résultat d'explication retraité	Résultat d'exploitation-Subvention	Doit être supérieur à 0
Ratio de qualités de Portefeuille	Taux d'impayés	Montant en retard / Encours de crédit	< 5%
	Taux de portefeuille à risque	Capital restant dû ayant des versements en retards d'au moins un jour/Encours de crédit	< 3%
	Taux annuel d'abandon de créance	Montant devenu irrécouvrable pendant la période/Encours de crédit moyen	< 2%
	Taux de pertes sur créances	Montant total des crédits passés en perte/ Montant total des encours crédits	< 1%
Ratio de rentabilité	Rendement des fonds propres	Résultat net d'exploitation après impôt/ Total moyen des fonds propres	Supérieur à 15%
	Rendement de l'actif	Résultat net d'exploitation après impôt/ Total moyen de l'actif	Supérieur à 3%
	Autonomie opérationnelle	Montant total des produits d'exploitation/ Montant total des charges d'exploitation	Supérieur à 100%

Source : Document synthèse PAPME.

III-Critère de vérification des hypothèses

Les résultats obtenus suit à la collecte des données ainsi que les différents ratios de mesure de la performance cité ci-dessous nous permettrons d'étayer les hypothèses formulées.

- Condition de vérification de l'hypothèse n° 1

Pour vérifier cette hypothèse nous allons calculer en premier lieu les ratios d'équilibre financier, en second lieu les ratios de rentabilité et de viabilité. Puis voir l'évolution de ces ratios pour pourvoir identifier si les ressources financières sont insuffisantes ou non.

*ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER
DECENTRALISE(SFD) : CAS DE PAPME CALAVI*

Ratios		Normes
Equilibre financier	Ratio de portefeuille à risque (RPAR)	<5%
	Ratio de perte sur créance douteuse (RPCD)	>40%
	Ratio d'abandon de créances (RAC)	<1%
	Ratio de productivité du personnel (RPP)	>130%
	Ratio de productivité des agents de crédits (RPAC)	>115 emprunteurs
Rentabilité et viabilité	Ratio de rentabilité de fonds propre (RRFP)	>15%
	Ratio de rendement actif du portefeuille(RRAP)	>3%

• Condition de vérification de l'hypothèse n° 2

La vérification de l'hypothèse n° 2 se fera en diagnostiquant les indicateurs de la performance globale de PAPME à savoir :

- Indicateurs financiers
- Indicateurs organisationnel
- Indicateurs sociétales.

Indicateurs		Normes
Indicateurs Financiers	BFG	<0
	Rendement des actifs	>3%
	Trésorerie nette	>0
Indicateurs Organisationnels	Ressources humaines	-
	La productivité Globale	130
Indicateurs Sociaux	Depth of outreach(DEP)	-
	Impact asses ment(FE)	>51%
Indicateur sociétal	RSE : -les faits que poursuit l'entreprise par le biais de RSE, -La sensibilisation sociétale mesurée par les quatre postures possibles résumées par RCAP (Refus, Contestation, Adaptation, préoccupation ou anticipation, -proposer une façon pragmatique une liste non exhaustive du domaine dans lesquels la responsabilité peut être exercé.	-



**CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES
RESULTATS, ANALYSE ET
RECOMMANDATIONS.**

Dans ce chapitre nous allons analyser les résultats, à l'établissement du diagnostic et aux approches de solution.

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette section aborde la présentation et analyse des résultats.

➤ Présentation et analyse des données relative au problème spécifique n°1 lié à l'influence de la performance financière sur la performance sociétale.

- Ratios d'équilibre financier

I- Qualité de portefeuille de crédits

Ici, il est important de retenir que la qualité du portefeuille de crédits conditionne la santé financière de l'institution dans son ensemble. Le portefeuille de crédit constitue généralement l'actif principal de l'institution de micro finance ainsi que sa première source de revenus. Les principaux indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits se trouvent le portefeuille à risque, le taux de provision sur créances douteuses et le taux d'abandon de créances.

I-1- Ratio de portefeuille à risque(RPAR) > 30Jours

Le portefeuille à risque peut être considéré comme le plus important de la qualité du portefeuille. Ce ratio mesure l'encours total des crédits en retard exprimé sous la forme d'un pourcentage de l'encours de crédits.

Portefeuille classé à risque de 30jours = $\frac{\text{Encours des prêt ayant une échéance impayée de 30 jours} \times 100}{\text{Montant brut du portefeuille de crédits}}$

Norme BCEAO < 5%

Tableau n°8 : RPAR

Années	2012	2013	2014
Encours de crédits global	167 460 000	205 665 000	187 820 000
Montant brut du portefeuille de crédits	2 889 524	522 567	5 816 057
RPAR en%	1,73	0,25	3,09

Source : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi

Nous remarquons que le RPAR évolue en dent de scie. Le taux de variation du RPAR en 2014 est de 91,9% ce qui reflète d'une mauvaise qualité de portefeuille de PAPME Calavi en cette année-là ce qui faudra suivre en 2015.

I-2- Ratio de perte sur créances douteuses(RPCD)

Il mesure la part des crédits ayant accusé au moins un retard de paiement des échéances dans l'ensemble des crédits accordés au cours de la période.

$$\text{RPCD} = \frac{\text{Montant brut des provisions pour créances douteuses} \times 100}{\text{Montant des créances douteuses}}$$

Norme BCEAO > 40%

Tableau n° 9 : RPCD

Années	2012	2013	2014
Montant des provisions pour créances douteuses	7 728 723	8 410 502	0
Montant des créances douteuses	17 922 025	12 604 041	5 844 557
RPCD en %	43,12	66,73	0

Source : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi

A travers ces résultats qui évoluent en dent de scie, ils respectent la norme exigée par la BCEAO sauf en 2014 parce que inférieur à 40% ce qui ne constitue pas une bonne chose pour l'institution.

I-4-Ratio d'abandon de créances(RAC)

Le taux d'abandon par rapport aux créances mesure la proportion des créances passées en perte au cours de la période par rapport à l'encours moyen de crédits.

$$\text{RAC} = \frac{\text{Montant des crédits impayés} \times 100}{\text{Montant total des crédits}}$$

Norme BCEAO < 1%

Tableau n° 10 : RAC

Années	2012	2013	2014
Montant des crédits impayés	2 889 524	522 567	5 816 057
Montant total des crédits	167 460 000	205 665 000	187 820 000
RAC en %	1,73	0,25	3,09

Source : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi

Ce tableau reflète les informations selon laquelle en 2013 il y a une nette amélioration par rapport à l'année 2012 relativement à la norme préconisée par la BCEAO, mais contrairement en 2014 il y a une dégradation financière de plus de 91% d'où une mauvaise qualité du portefeuille dans l'agence.

II-Productivité du portefeuille

Les ratios de productivité permettent d'évaluer la manière dont les institutions de micro finance utilise leurs ressources limitées par rapport leurs emplois.

II-1-Ratio de productive des agents de crédits(RPAC)

C'est un ratio qui permet d'identifier les formes par lesquelles PAPME Calavi a réussi à adopter ses méthodes et procédures pour mener à bien ses activités de crédits.

$$\text{RPAC} = \text{Nombre d'emprunteurs actifs} / \text{Nombre d'agents de crédit}$$

Norme BCEAO > 130

Tableau n° 11 : RPAC

Années	2012	2013	2014
Nombre d'emprunteurs actifs	6550	7392	10139
Nombre d'agents de crédits	10	10	10
RPAC	655	739,2	1013,9

Source : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi

A travers ces résultats, au sein de l'agence PAPME Calavi les agents de crédits sont performants.

II-2-Ratio de productivité du personnel(RPP)

Il permet de peser la productivité du personnel de l'IMF. Il fournit également une cohérence succincte sur la manière dont l'IMF organise le bon déroulement de ses activités de crédits. Il est important qu'on sache que la baisse de la productivité n'implique pas de manière automatique que le personnel ne travaille pas beaucoup, non mais ça veut plutôt révéler l'inefficacité des procédures ou l'excessivité administrative de ses procédures.

$$\text{RPP} = \text{Nombre de crédits actifs} / \text{Nombre total d'employés}$$

Norme BCEAO > 115 Emprunteurs actifs

Tableau n° 12 : RPP

Années	2012	2013	2014
Nombre d'emprunteurs actifs	6550	7991	10139
Nombre total d'employés	16	16	16
RPP	409,38	499,44	633,69

Source : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi.

La productivité du personnel est bonne étant donné que de 2012 à 2014 le ratio est nettement supérieur à la norme.

- Ratio de rentabilité et de viabilité

Les subventions d'exploitation sous forme de subventions en numéraire ou de contribution en nature ne doivent être accordées aux institutions de micro finance qu'en quantité limitée et pour une période limitée. Pour pouvoir continuer à sévir ses clients, l'institution doit être en mesure de couvrir une part croissante de ses charges grâce au produit de ses financiers et de ses placements et vde parvenir à l'autonomie financière. Ici notre étude se porte sur trois principaux ratios que son:

III- Ratio de rentabilité de fonds propres(RRFP) et le rendement actif du portefeuille(RRA)

III-1-Ratio de rentabilité de fonds propre(RRFP)

Ce ratio indique le rendement de l'institution. L'objectif visé est de maximiser le profit recherché par les actionnaires.

RRFP = Résultat net d'exploitation hors subventions×100/ Montant moyen des fonds propres pour l'exercice

Norme BCEAO > 15%

Tableau n°13 : RRFP

Années	2012	2013	2014
Résultat net d'exploitation hors subvention	6 858 000	-17 168 000	-30 744 000
Montant moyen des fonds propres	-130 960 182	-190 218 211	-222 198 497
RRFP en %	-5,24	9,03	13,84

Source : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi

Les fonds ne sont pas rentabilisés en 2012 mais ont connu une amélioration pour les deux dernières années qui ont suivi.

III-2-Ratio de rendement actif du portefeuille(RRAP)

Le rendement du portefeuille est la mesure du produit généré par le portefeuille. Dans le cas d'une institution de micro finance ayant un portefeuille très productif, le pourcentage du produit par rapport à l'encours moyen de crédits serait égal au taux d'intérêt effectif appliqué.

RRAP= Résultat net d'exploitation hors subventions×100/ Montant moyen de l'actif pour la période

Norme BCEAO > 3%

Tableau n° 14 : RRAP

Années	2012	2013	2014
Résultat net d'exploitation hors subventions	6 858 000	-17 168 000	-30 744 000
Montant moyen des actifs	167 460 000	205 665 000	187 820 000
RRAP en %	4,09	-8,35	-16,37

Source : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi

De 2013 à 2014 on ne constate que le rendement à largement baisser compte tenu de ses résultats négatifs contrairement en 2012.

➤ Présentation et analyse des données relative au problème spécifique n°2 lié aux dimensions utilisées pour appréhender la performance globale au sein de PAPME

IV- Indicateurs financiers

- Besoin en Fonds de Roulement(BFR)

Encore appelé besoin de financement globale, il représente les besoins de financement que l'activité génère à chaque stage du cycle d'exploitation. Il se calcul comme suit:

BFG= Actifs circulants – Passifs circulants

Tableau n° 15 : BFG

Années	2012	2013	2014
Actifs circulants	23 700 190	41 557 876	70 891 455
Passifs circulant	40 469 863	38 735 889	41 031 108
BFG	-16 769 673	2 821 987	29 860 347

Source : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi.

A travers ce tableau nous voyons le BFG de 2012 est négatif ceci montre que l'agence à des ressources de financement contrairement en 2013 et 2014 à des besoins d'exploitation à couvrir car ses BFG sont positifs.

- Taux de rendement actifs(TRA)

Considérant le tableau n°14, considérant le commentaire sur la figure que présente ces données on peut dire le rendement des actifs de PAPME Calavi sont relativement faible durant ces deux dernières années.

- Trésorerie Nette

Le tableau n° 15, après analyse nous montre clairement que PAPME Calavi n'a pas de liquidité sur lui parce que les besoin de financement global de 2013 à 2014 sont positifs et cela sous-entend que l'agence Calavi se doit de chercher des financements.

V-Indicateurs organisationnels

- Les ressources humaines

Il y a au total 15 agents permanents qui constituent la ressource humaine de PAPME Calavi dont 09 agents chargé de crédits ce qui est insuffisant pour l'agence vu que la situation géographique de PAPME Calavi constitue un grand atout pour ce dernier.

- La productivité globale

La productivité globale au sein de PAPME Calavi est assez bonne ce pendant il reste encore de la matière à exploiter. Les dirigeants devront très tôt prendre des mesures pour l'intérêt de l'institution.

- Depth of outreach

DEP (indice de la portée social)

Cet indicateur permet d'identifier plus précisément la clientèle ciblée par l'IMF selon qu'elle soit très pauvre, pauvre et non pauvre.

Tableau n°16 : DEP

Années	2012	2013	2014
AL	35,50	37	23,45
SP	500	500	500
DEP	1	1	1

Sources : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi

Les données sur DEP au sein de PAPME Calavi montre purement et simplement que l'agence est tournée vers une clientèle très pauvre parce que durant les trois années sur lequel porte l'étude AL est inférieur au SP.

- Impact of assessment (FE)

Pourcentage des femmes

Le FE permet de connaître le pourcentage des femmes emprunteuses parmi le nombre total des emprunteurs auprès des IMF.

$$\text{FE} = \frac{\text{Nombre total des femmes emprunteuses} \times 100}{\text{Nombre total des emprunteurs}}$$

Tableau n°17 : FE

Années	2012	2013	2014
Nombres total de femmes emprunteuses	6091	7392	9460
Nombre total d'emprunteurs	6550	7991	10139
FE en %	92,99	92,50	93,30

Sources : Nos calculs à partir de la base de données de PAPME Calavi

On constate à travers ces résultats que de 2012 à 2014, PAPME Calavi cible essentiellement les femmes au-delà des normes qui de 51% que les hommes.

- Indicateur sociétal

Il est plus centré sur la responsabilité sociétale. L'indicateur RSE valorise d'une part les entreprises ayant des modes de production respectueuses de l'environnement et de leur salariés et de permettre d'autre part de réaliser des économies de longue terme en matière de consommation d'eau, d'énergie et de matière première. Ici il s'agit d'offrir des services financiers et non financiers aux populations pour l'amélioration de leur mode de vie.

Section 2 : Vérification des hypothèses et recommandations

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

A partir du traitement des données recueillis, nous apprécions le degré de validité des hypothèses.

- Degré de validité de l'hypothèse n° 1

Après vérification du problème lié à l'hypothèse relative à l'insuffisance des ressources financières, nous pouvons affirmer que les pertes sur créances, la non rentabilité des fonds propres, la non rendement des actifs des portefeuilles ainsi que le non-respect des normes sont à l'origine de l'insuffisance financière. Par conséquent l'hypothèse n°1 est validée.

- Degré de validité de l'hypothèse n°2

L'étude des données relatives aux indicateurs de la performance globale notamment ceux de la performance sociale et sociétale au sein de PAPME Calavi nous a permis de confirmer hypothèse selon laquelle pour faute d'un tableau de bord approprié il est difficile à PAPME Calavi d'appréhender sa performance globale même si ce dernier à d'importante potentialité à faire valoir.

Paragraphe 2 : Recommandations

Les résultats de nos analyses ont permis d'identifier les différents facteurs qui influencent aussi bien négativement que positivement la performance globale de PAPME Calavi. A cet effet nos diagnostic nous amène à formuler les approches de solution que voici :

I -Recommandations pour l'amélioration de la performance financière

Pour l'amélioration de la situation financière :

- la mise sur pied d'une structure interne spécialisée dans la gestion des créances se chargera d'apprécier au mieux les remboursements effectués par les clients (surtout les crédits individuels) et d'être informé de la situation de chaque client débiteur. L'adoption d'un processus efficace de recouvrement est indispensable ;
- une bonne gestion rigoureuse relative aux accords de crédit de recouvrement des créances. Il faut noter que les impayés constituent la source majeure des faillites des SFD sur ceux nous pensons que l'agence doit adopter certaines stratégies

- concernant le processus de signature des contrats notamment l'insertion des notions liées à l'échéance accordée, les sanctions de non-respect de l'échéance ;
- détecté les impayés relatifs à la mauvaise foi des clients débiteurs et les poursuivre devant les autorités juridique afin de donner un avertissement à tous ceux qui voudrons emprunter le même chemin.
 - prévoir une prime d'encouragement à ceux qui sont rigoureux dans leur remboursement à fin d'inviter les impayés ;
 - rechercher les détenteurs de capitaux qui offrent de taux débiteur intéressant et simultanément trouver de bon taux de rémunération sur des placements auprès des banques (placement rentable à court ou à moyen terme),
 - alloué plus rationnellement les ressources aux charges.

II-Recommandation pour l'amélioration de la performance sociale et sociétale

- sensibiliser plus la population immédiate et environnante par rapport aux différents produits et services que PAPME dispose,
- maximiser la chance d'atteindre une grande marge de la population par le biais de la masse publicitaire,
- améliorer la qualité et le mode de vie des employés en revoquant leur salaire, prime et autre : ceci permettra à PAPME d'être plus productif,
- améliorer les conditions de travail des salariés en les dotant de plus de matériels informatiques (photocopieuse, imprimante) ; de matériel roulant et autre,
- s'imprégner de l'amélioration des clients pauvres et plus pauvres en établissant un calendrier de visite et de suivi depuis leur entrée à PAPME,
- participer à l'épanouissement des enfants pauvres et démunis dans son environnement immédiat de quelque manière que possible, participer aux cérémonies de don de sang permettront à PAPME Calavi d'être connu par les clients de ses concurrents et par ricochet lui fera gagner des nouveaux clients,
- l'utilisation des indicateurs de la responsabilité sociétale ainsi que ceux commerciaux au sein de PAPME lui permettrait de mieux appréhender le niveau de la performance globale de l'institution.

III-Recommandation d'ordre général

L'agence PAPME Calavi est une agence regorgé d'employés travailleurs rompu à la tâche ce pendant des défis reste à relever en vue d'améliorer et de pérenniser la performance globale. Au vu de ces défis nous pouvons citer :

- l'éradication totale des impayés par la mise en place des outils spécifiques à cet effet,
- dotation de plus de moyen à l'endroit des chargés de recouvrement en vue de les permettre d'être plus efficace en matière de recouvrement,
- création d'une bibliothèque pour les stagiaires.

CONCLUSION

Au début de notre étude nous avons fixé comme objectif principal d'analyser la performance globale de l'agence PAPME Calavi en vue de voir si elle présente une bonne santé financière, sociale et sociétale. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes fixés comme tâche d'étudier les différents ratios et indicateurs des dimensions de la performance.

Au terme de cette étude nous avons constaté après nos résultats que l'agence PAPME Calavi a fait des progrès plutôt positif durant ces trois dernières années. Pour ce qui est des domaines de dimension sociale et sociétale il faut remarquer qu'il y a cinq (05) ans PAPME ne s'inscrivait pas dans une logique de ces performances là, ce qui justifie le niveau relativement faible des performances sociale et sociétale et par ricochet se traduit par une faible performance globale de l'institution. Selon les plans stratégiques horizon 2016 de l'équipe dirigeante actuelle ces questions d'ordre sociétal occupent une place au sein de PAPME. Considérant que la performance sociétale et sociale influence positivement la rentabilité économique et financière d'un SFD l'application des suggestions contenues dans notre étude seront d'une grande utilité pour l'intérêt générale de l'institution.

BIBLIOGRAPHIE

- Jaques BARREAU, Jacqueline DELAHAYE (Gestion financière de l'entreprise, 13^{eme} édition, 2005,
- Saghroun et Eglem Jean-Yves (A la recherche de le performance globale de l'entreprise : la perception des analyses financières, 2008),
- Hubert TchakoutéTchuigoua, Guy Serge Kouao(Les déterminants de la structure financière des institutions de micro finance,2011)
- Gui Dieudonné LODE et Marthe AGNOMMI (Analyse de la situation financière d'une institution de micro financière : Cas de l'agence PAPME-Calavi),
- Gloria Camelle I. AUGUSTIN(Analyse de la performance financière de PAPME BENIN,
- Sites internet



ANNEXES

ORGANIGRAMME PAPME 2014 (DETAILS)

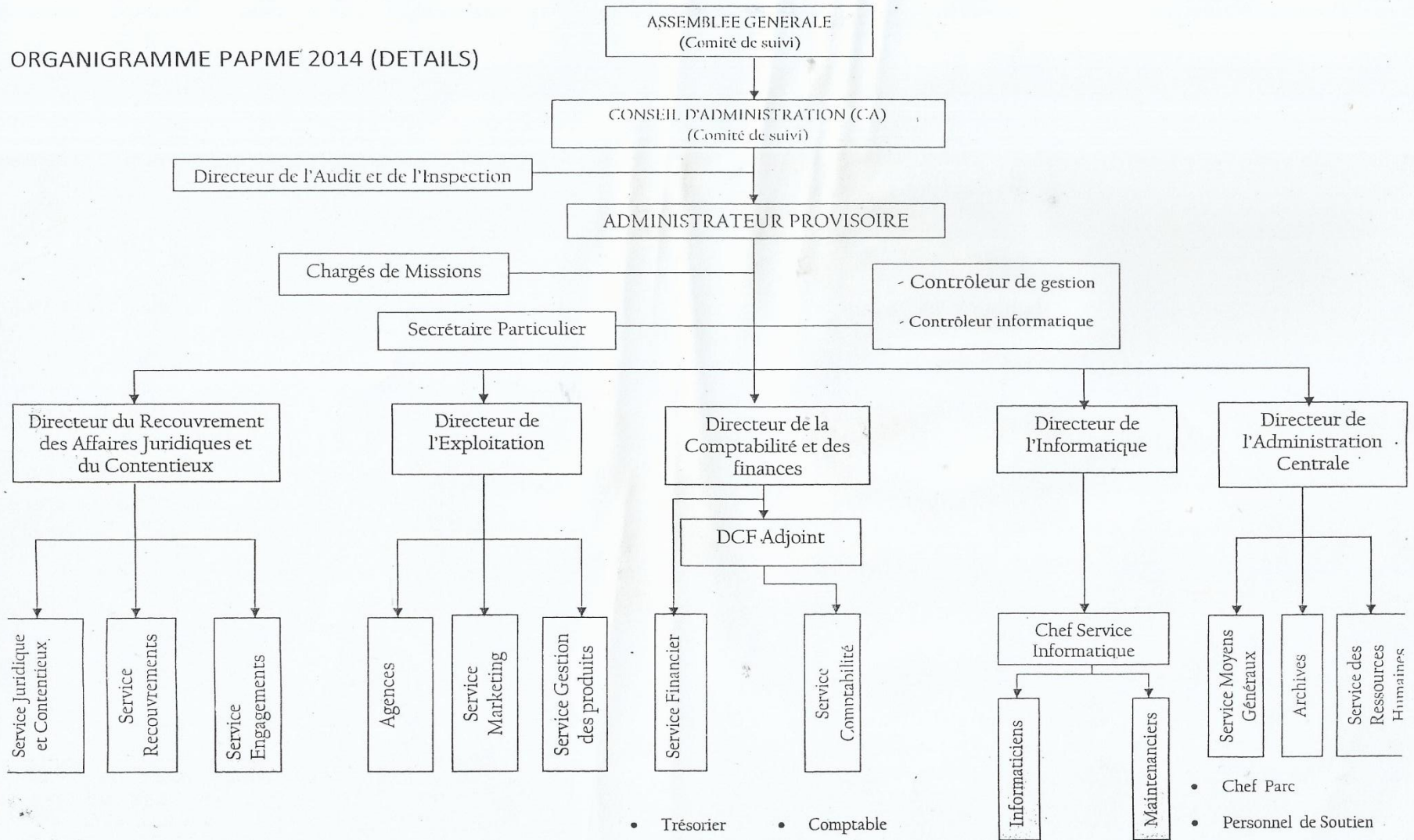


TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RESUME	vii
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Cadre institutionnel.....	4
Paragraphe 1 : Présentation générale de la structure	4
I- Historique- mission-objectifs	4
I-1- Historique.....	4
I-2- Mission.....	5
I-3- Objectif.....	5
II-Structure organisationnelle	5
II-1- Organisation interne	6
II-1-1- Organe d'administration.....	6
II-1-2- Organes de fonctionnement.....	7
II-1-3- L'organe de contrôle de gestion	7
III- Activités-environnement-ressources	8
III-1- activités.....	8
III-2- Environnement	9
III-3- Ressources	9
Paragraphe 2 : Déroulement du stage et état des lieux	10
I- Travaux effectués	10
II- Etats des lieux	12

II-1- Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	12
II-2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)	12
Section 2 : Cadre théorique.....	13
Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt du Sujet	13
I- Problématique.....	13
II- Intérêt du sujet.....	16
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude.....	17
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE.....	18
Section 1 : Revue de littérature et hypothèse.....	19
I- Clarification des concepts	19
II- Revue théorique	20
III- Revue empirique.....	22
Paragraphe 2 : Hypothèses.....	25
Section 2 : Cadre méthodologique.....	26
I- Méthode d'investigation.....	26
I-1- La recherche documentaire	26
I-2- L'entretien semi-directif	26
I-3- L'observation des faits.....	27
II- Les outils d'analyse de données.....	27
III- Critère de vérification des hypothèses.....	29
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....	31
I- Qualité de portefeuille de crédits	32
I-1- Ratio de portefeuille à risque(RPAR) > 30Jours	32
I-2- Ratio de perte sur créances douteuses(RPCD)	33
I-4- Ratio d'abandon de créances(RAC)	33
II- Productivité du portefeuille.....	34
II-1- Ratio de productive des agents de crédits(RPAC)	34
II-2- Ratio de productivité du personnel(RPP)	34

*ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER
DECENTRALISE(SFD) : CAS DE PAPME CALAVI*

III- Ratio de rentabilité de fonds propres(RRFP) et le rendement actif du portefeuille(RRA)	35
III-1- Ratio de rentabilité de fonds propre(RRFP).....	35
III-2- Ratio de rendement actif du portefeuille(RRAP).....	36
IV- Indicateurs financiers	36
V- Indicateurs organisationnels	37
Section 2 : Vérification des hypothèses et recommandations	39
Paragraphe 2 : Recommandations.....	39
I -Recommandations pour l'amélioration de la performance financière	39
II- Recommandation pour l'amélioration de la performance sociale et sociétale	40
III- Recommandation d'ordre général	41
CONCLUSION.....	42
BIBLIOGRAPHIE	43
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	c