



REPUBLIQUE DU BENIN

.....

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

.....

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

.....

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

.....

**MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS
ASSOCIES AUX DIPLOMES DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN
SCIENCES DE GESTION**

OPTION : Science Gestion

**spécialité : Comptabilité, Audit et
Contrôle de Gestion (CACG)**

THEME

Analyse de la rentabilité d'une structure du
Système Financier Décentralisé : Cas de la
Coopérative des Membres Unis Béthel
Actions (COMUBA)

Réalisé et présenté :

SOSSOU Geneviève

&

BOTON Jonas

Sous la direction de :

Maître de mémoire

Dr. YESSOUFOU A. Liamidi

Enseignant à la FASEG (UAC)

Maitre de stage :

Mr. AGBEMAVO Ambroise

Chef d'agence COMUBA COTONOU

Année Académique : 2014-2015

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion d'Abomey-calavi n'entend donnée aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE

En signe de reconnaissance et gratitude, je dédie ce travail :

- A ma mère SOSSOU Marie pour ses peines et ses souffrances dans l'instruction de chacun de nous
- Et à tous ceux qui m'ont aidé et soutenu d'une manière ou d'une autre

Geneviève SOSSOU

DEDICACE

J'ai l'honneur de dédier ce travail à :

- Mes parents pour m'avoir donné la vie et à mon oncle BOTON André pour ses efforts déployés ;
- Tous mes frères et sœurs notamment Samson BOTON et à tous mes amis qui ont pensé à moi physiquement, matériellement et financièrement que je peux honorer ici.

BOTON Jonas

REMERCIEMENTS

Le présent travail a connu son heureux aboutissement grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements et notre gratitude à tous ceux qui ont été utile dans l'élaboration de ce travail, en particulier:

- ❖ A notre maitre de mémoire Docteur **YESSOUFOU Liamidi** qui nous a fait honneur d'accepter avec diligence de diriger ce travail avec dévouement et détermination. Nous lui en sommes très reconnaissants ;
- ❖ Au Doyen de la FASEG le professeur **Charlemagne B. IGUE** pour les efforts déployés pour notre formation ;
- ❖ A Monsieur et Madame **KANLINSOU** pour leur accueil au sein de leur structure.
- ❖ A notre maitre de stage Monsieur **AGBEMAVO C. Ambroise**, chef d'agence COMUBA guichet de Cotonou pour sa collaboration ;
- ❖ A Monsieur **MASSEDE N.Chirac** pour son encadrement personnel particulier, sa contribution effective dans la réalisation de ce travail ;
- ❖ Aux messieurs **Hyppolite DJODAN et Hervé DANVIDE** pour leur collaboration ;
- ❖ A mademoiselle **Sylvie SOSSOU** pour son soutien indéfectible ;
- ❖ A madame **Chantal AGBODJOGBE** pour son amour fraternel ;
- ❖ A tous le corps enseignant de la FASEG pour les efforts déployés pour notre formation ;
- ❖ A tout le personnel de COMUBA pour leur accueil et conseils ;
- ❖ A tous les membres de jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail ;
- ❖ Enfin a tous ceux qui nous ont aidé spirituellement, matériellement, moralement que financièrement de près ou de loin dans la réalisation de ce travail, recevez ici nos profonds gratitudes.

Geneviève SOSSOU et Jonas BOTON

RESUME

Quelque soit la motivation de l'action « entreprise », il s'agit toujours de tirer le meilleur résultat de toutes les actions qui exposent des capitaux privés ou une fraction des capitaux publics. Donc parler de rentabilité, c'est de mettre l'accent sur le rapport des résultats à des moyens mis en œuvre afin de permettre des choix ou de juger le bien fondé des opinions qui ont été retenues. Au cours de notre stage pratique, nous nous sommes intéressés à la rentabilité du Système Financier Décentralisé (SFD) plus précisément celle de SFD/COMUBA. Mais force est de constater que depuis 2010, à travers ces indicateurs de rentabilité, nous avons pu comprendre que la rentabilité de la COMUBA n'est pas encourageante.

Afin de contribuer à l'amélioration de ce problème, nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **Analyse de la rentabilité d'une structure du système financier décentralisé : Cas de la Coopérative des Membres Unis Béthel Action (COMUBA)** ». Pour y parvenir, les questions de recherche suivantes ont été soulevées : Quelles sont les causes de détériorations des indicateurs de rentabilité de la COMUBA ? ; Quelle est l'impact de la qualité du portefeuille sur la rentabilité de la COMUBA ? ; Le niveau actuel des indicateurs de rentabilité de la COMUBA peut-il être amélioré? Pour ces questions de recherches, les hypothèses suivantes ont été formulées : L'insuffisance d'excédent brut dégagé par la COMUBA explique la cause de détérioration des indicateurs de rentabilité ; la qualité de son portefeuille n'a aucun impact sur sa rentabilité ; la situation actuelle de la rentabilité peut être améliorée. Afin d'y arriver, nous avons utilisé la méthode comparative et l'analyse faite suivant le modèle de la BCEAO afin de vérifier à travers des enquêtes et des interviews nos hypothèses. Une fois vérifiée nous avons fait des suggestions et les conditions de leur mise en œuvre pour les SFD.

Mots clés : Structure- rentabilité-analyse

ABSTRACT

No matter how the share « company », it's always to get the best result of all shares that expose private capital or public capital fraction. Then we talk about profitability, that place emphasis on result rapport to the means used in order to allow choices or judge well-founded opinion that have been accepted. During our practical training period, we are interested to the profitability of Financial Decentralized System (FDS), more precisely SFD/COMUBA. But great is to notice since 2010, through these profitability indicators, we finally notice that COMUBA profitability isn't encouraging.

In order contribute to improve this problem, we have chosen to think about this topic: **Profitability analysis of the financial decentralized system structure: case of Cooperative of members Unis Bethel Action (COMUBA)**. To manage to do that, some research questions have been asked: what are the causes of deterioration of COMUBA indicators profitability? ; What is the impact of billfold quality of COMUBA profitability? ; The actual level of the profitability of COMUBA indicators can be improved?. To these research questions some hypotheses have been expressed: Deficiency of gross excess cleared by COMUBA explains the cause of profitability's indicators deterioration. His billfold quality has no impact on its profitability; the actual situation of profitability can be improved. In reach this purpose we have used comparative method and the analysis that's done on BCEAO's model, in order to check through surveys and interviews our hypotheses. So information checked we have done some suggestions and their starting up condition to the FDS.

Keys words: structure, profitability, analysis

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AO : Autosuffisance Opérationnelle

AssEF : Association d'Entraide des Femmes

BBD : Banque Béninoise de Développement

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BIT : Bureau International de Travail

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

CGPA: Consultative Group to Assist the Poorest

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole

COMUBA : Coopérative des Membres Unis Béthel Actions

CPP : Crédits Passés en Perte

IMF : Institution de Micro Finance

MB : Marge Bénéficiaire

MBP : Montant Brut du Portefeuille

Pàr : Portefeuille classé à Risque

PARMEC : Programme d'Appui à la Réglementation sur Mutuelles et de Crédit d'Épargne

PE : Produit d'Exploitation

PNF : Produit Net Financier

RA : Rendement des Actifs

RFP : Rentabilité des Fonds Propres

RNE : Résultat Net d'Exploitation

SFD : Système Financier Décentralisé

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africain

TNRR : Taux du Nombre de Ratio Respecté

TPC : Taux de Perte sur Créance

TPCS : Taux de Provision pour Créances en Souffrances

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Catégorie socioprofessionnelle de la COMUBA.....	10
Tableau n°2 : Rentabilité des fonds propres.....	33
Tableau n°3 : Rendement des actifs.....	34
Tableau n°4 : Autosuffisance opérationnelle.....	35
Tableau n°5 : Marge bénéficiaire.....	36
Tableau n°6 : Evolution de l'EBE et TNRR.....	37
Tableau n°7 : Portefeuille classé à risque.....	39
Tableau n°8 : Taux de provision pour créances en souffrance.....	40
Tableau n°9 : Taux de perte sur créances.....	41
Tableau n°10 : Evolution de quelque indicateur de portefeuille par rapport au TNRR.....	42

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Evolution des indicateurs de rentabilité.....	36
Graphique n2 : Evolution de l'EBE et du TNRR.....	38
Graphique n°3 : Evolution des indicateurs de portefeuille.....	41

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	01
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	04
Section1 : Présentation générale de la COMUBA.....	05
Section2 : Environnement de la COMUBA et déroulement du stage.....	14
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	18
Section1 : Cadre théorique.....	19
Section 2: Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	22
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	31
Section1 : Calcul des principaux indicateurs Et interprétations des résultats.....	32
Section2: Vérification des hypothèses et suggestions.....	43
CONCLUSION:.....	45
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	46
ANNEXE.....	a
TABLES DES MATIERES.....	e



INTRODUCTION

Dans toute économie, il existe des agents à besoin de financement et des agents à capacité de financement. Le financement direct a été longtemps sujet de nombreux problèmes à tel enseigne que le mode de financement des pays en voie de développement en général et ceux de l'Afrique en particulier a consisté en un financement indirect qui désigne un système dans lequel les institutions financières jouent le rôle d'intermédiaire entre les agents à capacité de financement et ceux ayant besoin de financement. Au rang de ce système, on peut dénombrer le système bancaire classique et le système financier non bancaire. Au sein du système financier non bancaire se trouve le système financier décentralisé (SFD).

Bien qu'elles existent pour la plupart depuis très longtemps, les institutions de micro finance ont véritablement pris leur essor que dans les années 1990 après la faillite des banques de développement notamment la CNCA et la BBD. Leur développement s'est relevé d'une part, comme la réponse du secteur dit informel et du secteur rural à la disparition de ces banques de développement et d'autre part, comme une réaction à leur exclusion du système bancaire classique. Ces institutions de micro finance ont permis de soutenir le développement des secteurs suscites, grâce à la mobilisation de l'épargne populaire et des ressources nécessaires à leur financement.

En effet, ayant connu des performances remarquables, les institutions de micro finance au Bénin sont aujourd'hui caractérisées par un certain dynamisme indiqué par les éléments suivants :

- Croissance simultanée des dépôts et des crédits ;
- Développement des services adaptés aux besoins des populations non bancarisées.

De ce fait, les institutions de micro finance jouent un rôle très important dans le développement socio-économique du Bénin. D'une part, elles contribuent à la réduction de la pauvreté en favorisant la création d'emploi et l'accroissement des revenus des ménages ; d'autre part, elles représentent une importante source de mobilisation de l'épargne et l'octroi des crédits. Pour la suivie continue de ces institutions comme la plupart des autres entreprises dans le souci de promouvoir son portefeuille figure la COMUBA qui a pour objet de collecter l'épargne de ses membres et leur consentir de crédit tout en favorisant la solidarité et la coopération ainsi qu'en promouvant l'éducation économique et sociale de ses membres. Il lui incombe alors gestion rigoureuse.

L'objectif essentiel qui sous-entend toute entreprise est avant tout son suivi. Or à terme, ce suivi dépend de l'aptitude de l'entreprise à maintenir une certaine rentabilité minimale de ses ressources quelque soit leurs origines. Pour ce faire, il lui revient la gestion de ses ressources qui suscitent une multitude de question sur sa pérennité. Ses ressources doivent être utilisées à bon escient afin de générer une meilleure rentabilité qui permettra à l'entreprise de rembourser ses dettes éventuelles, de réaliser des investissements et de se développer. Or on s'est donc posé la question de savoir si les ressources dégagées par les

institutions de micro finance et la gestion faites de ces ressources n'affectent pas leur suivie continuelle ?

C'est justement pour répondre à ces questions qui ont trait à la suivie des SFD, que nous nous sommes proposés de réfléchir sur le thème « **Analyse de la rentabilité d'une structure du système financier décentralisé : cas de SFD/COMUBA** »

Pour ce faire, nous présenterons ce travail en trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré au cadre institutionnel de l'étude, le second chapitre portera sur le cadre théorique et méthodologie de recherche et le troisième chapitre mettra l'accent sur la présentation des résultats et vérifications des hypothèses.

CHAPITRE I

Cadre institutionnel de l'étude

Etudier de façon fiable une structure implique nécessairement une connaissance théorique de celle-ci. C'est un point indispensable pour faciliter son analyse. En effet, on ne connaît une structure si l'on ne remonte pas à ses racines à travers son historique, sa structure organisationnelle, ses activités et ses performances dans le temps et dans l'espace.

Section1 : Présentation générale de la COMUBA

Paragraphe1 : Historique de la COMUBA

La Coopérative des Membres Unis Bethel Actions (COMUBA) est un Système Financier Décentralisé (SFD), créé en 2000 et qui a son siège à Cotonou au quartier zogbohouè.

Les tous premiers fondateurs étaient au nombre de dix (10), et exerçaient chacun des activités diverses, mais n'avaient pas l'accès aux crédits dans les Systèmes Financiers Décentralisés pour pouvoir renforcer leurs activités car ces derniers ne disposaient pas de garanties réelles.

Malgré les efforts déployés, parcourant les Systèmes Financiers Décentralisés à la recherche de financement, aucune solution ne leurs venait. L'initiateur qui fut le président d'une coopérative maraîcher de Cotonou, a suscité une rencontre des neufs autres amis pour rééditer les mêmes expériences en finance. A la fin de la réunion, ils ont décidé de prendre leur responsabilité en décidant de mobiliser chacun un montant de Deux Cent Mille Francs (200.000) FCFA afin de se faire des prêts à tour de rôle. Mais ne disposant pas d'assise financière solide, ils se sont alors résolus d'échelonner ce montant sur 24 mois, soit Huit Mille Cinq Cents (8.500) FCFA par mois. Très tôt, le total des cotisations s'est élevé à 436.000 FCFA mais le groupe se trouvait alors confronté au problème d'ordre d'attribution des crédits car presque tous sont dans le besoin.

En 2000 précisément du 15 Mai au 13 Juin, un membre de la COMUBA par le biais d'une bourse était allé en Israël précisément à l'institut HISTADROUT pour suivre une formation sur le thème « Le rôle de la femme dans la direction des Coopératives ». A son retour au bercail, fort des connaissances acquises, requinquée par l'esprit de leadership, elle a proposée au membre de COMUBA de redynamiser la coopérative. C'est ainsi qu'elle les a informé qu'un groupement s'est constitué pour adhérer à l'Association d'Entraide des Femmes (AssEF), un Système Financier Décentralisé vers la gente féminine, était privé de crédit parce qu'ils avaient pris une option de se réunir uniquement les Dimanches dont l'AssEF est incapable de recevoir leur adhésion et de les animer. Les membres de la COMUBA ayant été convaincu par la démonstration de cette femme stagiaire de l'institut HISTADROUT d'Israël, ont décidé de saisir cette opportunité en finançant avec leur épargne qui s'élevait à 436.000 FCFA. Ce groupement du nom de MINANKPON se trouvait à Sètovi un quartier situé à la périphérie de Cotonou. Ainsi, 430.000 FCFA ont été accordés à ce groupement sur une période de trois (03) mois. Mais, à la grande surprise, le groupement a soldé ledit prêt sans aucun retard et a sollicité un renouvellement pour un montant plus élevé. Impressionnés par le sérieux du groupe

MINANKPON, les membres de la COMUBA ont autorisé le membre stagiaire d'HISTADROUT à former d'autres groupements composés de femmes comme le précédent. Ainsi, la COMUBA fait partie d'une initiative visant à satisfaire les besoins de financement de ses membres individuels pour se forger une mission orientée vers les femmes.

Paragraphe2 : Structure, Missions et activités de la COMUBA

A-Structure organisationnelle

La Coopérative des Membres Unis Bethel Actions est structurée de la manière suivante :

1. L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de la COMUBA. Elle est constituée de l'ensemble des membres, convoqués et réunis à cette fin. L'Assemblée Générale se réunis au moins une fois par an. Elle a pour compétence de:

- S'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la COMUBA ;
- Modifier les statuts et le Règlement Intérieur ;

Elire les membres des organes de la COMUBA ;

- Créer des réserves facultatives ou tous les fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;
- Approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- Adopter le projet du budget ;
- Fixer s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- Définir la politique du crédit de la COMUBA ;
- Créer toute structure (fonction) qu'elle juge utile ;
- Traiter toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de l'organisation.

2-Conseil d'administration : (CA)

Le CA veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'organisation.

A cet effet, il est notamment chargé de :

- Assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- Définir la politique de gestion de ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'AG dans les conditions fixées par statuts et le règlement intérieur ;
- Veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;

- Se prononcer en appel sur les décisions du comité de crédit à l'endroit d'un membre ;
- Favoriser d'une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres non satisfaits ;
- D'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'AG.

Le CA se compose de 5 personnes élues par l'AG par les membres. Le CA se réunit sur convocation du président ou des 2/3 des administrateurs. Les convocations sont adressées par écrit au moins sept (7) jours avant la date fixée pour la tenue de la réunion. La convocation indique le lieu, la date, l'heure de la réunion, ainsi que les questions inscrites à l'ordre du jour.

3-Le Comité de Crédit (CC)

Le CC a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédure définies en matière de crédit. Il approuve les dossiers de demande de crédit. Tout membre de la COMUBA dont la demande de crédit a été refusée peut faire appel de cette décision devant le CA. Il est composé de 5 membres dont deux sont élus par l'assemblée générale, un membre du conseil d'administration et deux techniciens notamment le chef service d'exploitation et le chef service administration et finances.

3-Le conseil de surveillance (CS)

Le CS est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la coopérative de contrôle de la gestion. Il est composé de trois membres dont un président et un secrétaire tous élus par l'assemblée générale.

Il doit s'assurer notamment:

- Qu'il est procédé à la vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif ;
- Que les opérations de la COMUBA sont effectuées conformément aux dispositions règlementaires ;
- Que l'administration et la gestion font régulièrement l'objet d'une inspection ;
- Que la COMUBA soumet aux instructions prise en vertu de la loi et de décret d'application ;

4-Le Directeur Exécutif :

Le DE a pour mission de coordonner les activités de toutes les entités qui constituent l'institution dans le but d'assurer la promotion et la pérennité des services financiers décentralisés dans un esprit associatif et participatif.

Le Directeur Exécutif dépend statutairement de Conseil d'Administration de la structure. Toutefois, il doit veiller au respect des dispositions et procédures tout en entretenant des relations de travail avec les Chefs Services qui sont ses collaborateurs directs.

5-L'Auditeur interne :

Indépendant dans sa fonction, l'auditeur a pour mission de garantir le respect et l'application des textes, lois et procédures adoptés par l'institution dans le cadre d'une bonne organisation et d'un bon fonctionnement de ses services. Il assure la mission de conformité, de régularité et de l'efficacité en faisant des propositions d'amélioration et de corrections suites aux constats.

L'Auditeur Interne a pour mission de :

- Coordonner les activités de contrôle au niveau des différentes entités de la COMUBA ;
- Rendre compte périodiquement au Directeur Exécutif de ses différentes activités ;
- Procéder à la validation des états financiers annuels, des caisses de base et ceux de la direction avant transmission au Directeur Exécutif.

Le Service Audit interne est directement rattaché au Conseil de Surveillance et a une relation fonctionnelle avec le Directeur Exécutif. Il est par rapport à la direction, dans une position de staff et ne peut de ce fait intervenir directement dans la gestion de la COMUBA. Il a pour délégation de pouvoir une mission de vérification, de contrôle et de conseil. Il rend compte dans un rapport motivé et argumenté des résultats de ses diligences directement au Directeur Exécutif qui seul, est habilité à intervenir auprès de la structure considérée.

Il entretient des relations fonctionnelles avec tous les autres services et les chefs des Agences et Guichets de la COMUBA.

6-Chef du Service Administration et Financier :

Il a pour mission d'assurer l'ensemble des activités administratives courantes de la direction COMUBA d'une part et la gestion de la trésorerie, au suivi de la tenue à jour de la comptabilité de la direction et de toutes les entités de l'institution d'autre part. Il est chargé de rentabiliser les excédents de trésorerie.

Le Chef du Service Administratif et Financier est placé sous l'autorité du Directeur Exécutif. Il entretient des relations de travail avec les chefs services, les Chefs des Agences et guichet, et a sous sa supervision le Responsable Comptable et le Responsable Financier.

7-Chef Service Exploitation :

Le Chef Service Exploitation est chargé du respect de l'application de la politique d'épargne et de crédit et des manuels de procédures de la gestion de crédit de l'institution. Il doit veiller à la réalisation des objectifs de la croissance et de rentabilité des entités de production à la base notamment à travers la gestion du crédit, conformément aux textes organiques, politiques et procédures de l'institution et à la réglementation en vigueur dans le secteur.

Il est directement placé sous l'autorité du Directeur Exécutif à qui il rend compte de toutes ses activités et a sous sa responsabilité son Assistant et les Chefs d'Agences et guichets.

8-Chef du Service Informatique :

Le Chef Service Informatique a pour mission de doter la COMUBA 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 en vue de renforcer sa pérennité financière et accroître sa notoriété.

Le Chef du Service Informatique est directement rattaché au Directeur Exécutif.

9-Le Chef d'Agence ou de Guichet :

Le Chef d'Agence/Guichet a pour mission d'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité de son entité ; de gérer quotidiennement l'Agence ou Guichet et superviser tous les points de services opérant dans sa zone conformément aux dispositions des textes en vigueur.

Le Chef d'Agence/Guichet dépend du Chef Service Exploitation de la COMUBA. Dans sa zone, il est le garant du respect des dispositions et procédures élaborées par la COMUBA. Le Chef d'Agence ou Guichet entretient des relations de travail avec les responsables de cellules, surtout ceux du Service d'Exploitation. Il a sous sa responsabilité le (la) caissier (ère), les agents de crédit et animateurs/agents de recouvrements des différents points de services qu'il encadre.

10-Le personnel de la COMUBA (catégorie socioprofessionnelle)

La COMUBA dispose un ensemble du personnel classé selon les différentes catégories socioprofessionnelles présentées dans le tableau ci-après :

Catégorie socioprofessionnelle de COMUBA

Tableau n°1 : Catégorie socioprofessionnelle de la COMUBA

N°	Catégorie	poste	Nombre
1	Cadres	-Directeur Exécutif	1
		-Assistant Directeur Exécutif	1
		-Auditeur Interne	1
		-Chef Service Administratif et Financier	1
		-Chef Service d'Exploitation	1
		-Assistant Chef Service d'Exploitation et de Statistique	1
		-Comptable	1
		-Chef d'Agence	1
2	Agents de maîtrise	-Agent de crédit	8
		-Animatrice	8
		-Chef guichet	7
		-Secrétaire	1
3	Agents d'exécution	-Caissier	8
		-Assistant agent de crédit	5
		-Magasinier	1
Total			46

Source: Rapport d'activité de COMUBA

De ce tableau, nous pouvons déduire que la population du personnel de la COMUBA est composée aussi bien des femmes et des hommes dans toutes les catégories socioprofessionnelles. Ainsi, nous avons réparti cette population par sexe ; ce qui nous donne un effectif de 18 femmes et 28 hommes.

B-Mission et objectif de la COMUBA

1-Mission :

La mission de la COMUBA est d'améliorer le bien être des femmes à faible revenu à travers des groupements en leur offrant des services financiers et non financiers de qualité .

2-Objectifs :

La COMUBA a pour objectif de :

- Collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ;
- Favoriser la solidarité et la coopération entre ses membres ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;

La COMUBA est notamment chargée de :

- Fournir une assistance technique à ses membres notamment en matière d'organisation, de fonctionnement, de comptabilité, de formation et d'éducation ;
- Exercer un contrôle administratif, technique et financier sur ses membres et sur les institutions affiliées à ses membres ;
- Procéder au moins une fois l'an, à l'inspection de ses membres ;
- Assurer la cohérence et de promouvoir le développement du réseau ;
- Représenter ses membres auprès de l'institution appropriée aux plans national et International ;

C-Activités de la COMUBA

1. Les produits offerts par la COMUBA

-**Le crédit ponctuel** : c'est un crédit accordé essentiellement aux entrepreneurs pour la satisfaction des bons de commandes relatif à l'exécution des marchés publics ou privés

- **Le crédit fonctionnaire ou crédit à la consommation** : c'est un crédit accordé essentiellement aux salariés du secteur public ou privé

- **Le crédit ordinaire aux particuliers** : c'est un crédit destiné essentiellement au micro entrepreneurs, aux artisans, aux commerçants pour le renforcement des activités génératrices de revenu (AGR)

- **Le crédit immobilier** : crédit destiné essentiellement à l'achat de parcelle et / ou l'achèvement de la construction

-**Le crédit ordinaire aux groupements de femmes** : Crédit accordé essentiellement aux groupements de femmes pour le renforcement de leurs activités génératrices de revenu.

- **Le crédit essai aux groupements de femmes** : crédit accordé essentiellement aux nouveaux groupements de femmes à titre du premier crédit pour le groupe à la COMUBA pour le renforcement de leurs activités génératrices de revenu.

-**Le crédit scolaire aux groupements de femmes** : crédit accordé essentiellement aux groupements de femmes ayant renouvelé au moins une fois un crédit, pour faire face aux besoins scolaire de leur enfant

-**Le crédit agricole** : crédit destiné essentiellement aux exploitants agricoles, aux éleveurs, aux transformateurs, et aux maraichers pour le renforcement de leur activité. Ce produit convient également aux membres désireux de faire du stockage des produits vivriers et autres investissement dans le domaine agricole.

Les produits liés à l'épargne :

- Le dépôt à vue(DAV)

Ce compte est une opération qui consiste à l'ouverture d'un compte non bloqué par toutes personnes physique ou morale disposant d'une activité et d'une capacité à épargner.

-Le dépôt à terme(DAT)

C'est une opération qui consiste à bloquer pour un temps, un montant au profit de la COMUBA moyennant une rémunération.

Le compte d'épargne sur livret(EL) :

Ce type de dépôt est un compte d'épargne non bloqué mais qui génère d'intérêt pour le bénéficiaire. Ce produit s'adresse à toutes personnes physiques ou morales ayant une capacité d'épargne à travers leurs activités économiques.

L'épargne liée au crédit :

On appelle l'épargne liée au crédit un dépôt conditionné .Elle peut être liée aux montants du crédit ou au remboursement. L'épargne liée aux crédits peut être à paiement unique (la garantie financière) ou étalé sur la période de remboursement (épargne rétrocédée, épargne volontaire)

-La garantie financière :

C'est une portion du crédit qui est retenue pour se prémunir en cas de survenance du risque d'impayé. Les modalités de paiement varient selon le type et le montant du crédit accordé. Les taux de garantie financière pratiqué par la COMUBA varient entre 5 et 20% du montant du crédit.

Ces dépôts peuvent être retirés par les clients dès la fin du remboursement de leur crédit. Ils ne doivent en aucun cas servir pour faire des remboursements intermédiaires.

-L'épargne « rétrocée »

Il est instauré au sein de la COMUBA, notamment pour les groupements une épargne sur crédit représentant 0,25% du crédit étalé sur la durée du remboursement. Elle leur permet de faire face aux charges de fonctionnement du groupement (frais de formation des responsables, frais de déplacement pour les remboursements...) et de pallier à d'éventuels cas de défaillance dans le remboursement des membres.

-L'épargne sur remboursement

Pour permettre aux clients d'avoir la culture de l'épargne et de devenir autonome après le crédit, il est instauré une épargne volontaire dont le montant varie entre 1000FCFA et 2000FCFA par remboursement. Ce montant est variable et chaque client est libre de cotiser selon sa volonté.

Pour mener à bien ses activités, la COMUBA tient compte des facteurs tant dans le macro-environnement.

2. Zone d'actions de COMUBA

La zone géographique d'intervention de la Coopérative des Membres Unis Béthel Actions (COMUBA) comprend le Sud et le Centre de la République du Bénin.

La COMUBA dispose d'une agence et huit(8) guichets qui sont :

- ❖ Agence de COTONOU
- ❖ Guichet de COCOCODJI ;
- ❖ Guichet d'OUIDAH ;
- ❖ Guichet de SE ;
- ❖ Guichet de TORI ;
- ❖ Guichet de GLO ;
- ❖ Guichet de BOHICON ;
- ❖ Guichet de POBE ;
- ❖ Guichet de ZANGNANADO

Section2 : Environnement de la COMUBA et le déroulement du stage

L'environnement est l'ensemble des éléments qui influencent le fonctionnement des actions de l'entreprise. De manière classique, nous distinguons le microenvironnement et le macro-environnement

Paragraphe1: L'environnement de la COMUBA

A- Le micro environnement :

Le microenvironnement est l'ensemble des acteurs que l'entreprise pourrait influencer d'une manière ou d'une autre en sa faveur. A la COMUBA on y retrouve:

- ❖ la clientèle (les usagers)
- ❖ des fournisseurs
- ❖ les partenaires (personnes physiques et morales)

B- **Le macro-environnement :**

Il est l'ensemble des contraintes qui s'imposent à l'entreprise et que cette dernière ne peut modifier à sa guise. Ces facteurs constituent une source de menaces et d'opportunités et rassemblent :

- L'Environnement politico-légal
- L'Environnement socioculturel
- L'Environnement économique
- L'Environnement technologique

1-L'Environnement politico-légal:

Il est l'ensemble des dispositions légales et réglementaires qui régissent l'exercice des activités de la COMUBA.

❖ **Règle d'action :**

La COMUBA est une coopérative d'épargne et de crédit. Donc, classée parmi les IMEC (Institution Mutualiste d'Epargne et de Crédit), elle respecte ses règles d'actions suivantes :

- L'adhésion des membres est libre et volontaire ;
- Le nombre des membres n'est pas limité ;
- Le fonctionnement, la gestion est démocratique ;
- Le vote par procuration n'est autorisé que dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par le règlement intérieur ;
- La rémunération des parts sociales est limitée ;
- La constitution d'une réserve générale est obligatoire, les sommes mises en réserve ne sont pas partager entre les membres ;
- Les actions visant l'éducation économique et sociale sont privilégiées.

❖ **Statut juridique :**

La COMUBA est une coopérative régie par la loi 2012-14 du 21 Mars 2012 régissant les Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin.

En 2008 précisément le 26 Mai, la COMUBA a obtenu son autorisation d'exercice d'activité de crédit et d'épargne par arrêté ministériel N° 704/MEF/DC/SGM/CSSFD/SRE portant agrément de la COMUBA. Elle fut donc enregistrée sous le numéro L08.003./MEF/DC/SGM/SSF/SRE.

2- L'Environnement socioculturel :

Il est l'ensemble des comportements, des attitudes, des mœurs et des croyances propres à une région ou une société donnée.

3- L'Environnement économique

L'environnement économique définit le marché qui est identifié non seulement par sa population, mais également par son pouvoir d'achat. Celui-ci est fonction des quatre facteurs suivants : le revenu, le prix, l'épargne et le crédit. Quand l'activité économique croît, cela entraîne un pouvoir d'achat plus important. Par conséquent, les populations ont la possibilité de mieux investir.

4- L'Environnement technologique

La force motrice de la destinée de l'homme et de toute entreprise est la technologie. L'environnement dans lequel nous vivons est caractérisé par une évolution de technologies et des mutations profondes dans de nombreux secteurs d'activités qui modifient substantiellement les modes de comportement et de travail.

La COMUBA suit cette transformation de la société en assimilant les outils qui répondent aux objectifs de fluidité, d'efficacité et de qualité de service qui sont au centre des préoccupations pour la satisfaction de sa clientèle. On peut parler des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), et du développement du réseau de communication. Tout cela n'est pas sans avantage pour le personnel, car celui-ci peut bénéficier de ces technologies nouvelles pour faciliter les opérations et traitement de certaines tâches en rapport avec l'infrastructure technologique dont dispose la structure.

Paragraphe2: Le déroulement du stage

A- Les services parcourus

Tout au long de notre stage, nous avons respectivement parcouru le service d'exploitation et le service comptable et financier.

B- Travaux effectués :

1-Service d'exploitation:

Dans ce domaine nous sommes invités à la réception des dossiers de demande crédit de chaque guichet ou agence et à leurs contrôles.

Le contrôle de ces dossiers consiste à examiner chaque pièce contenue dans le dossier de demande de crédit, si les signatures des bénéficiaires et les chefs guichets sont apposés aux endroits convenables. Après ce contrôle, ces dossiers sont envoyés au comité de crédit qui a pour missions d'approuver ces dossiers.

Après le comité de crédit, si ces dossiers sont validés chaque guichets ou agences sont invités à amener leur appel de fonds adressé au chef service d'exploitation qui à son tour doit parapher ces appels de fonds et à les signer. Après cela ces appels de fonds sont envoyés à la CSAF qui signe le décaissement des fonds avant le déblocage proprement dit au sein des guichets.

2- Comptabilité:

La majeure partie de notre temps a été passé au service de comptabilité et de gestion.

Dans ce service, notre participation à l'exécution des tâches nous a permis de prendre connaissance des méthodes de la tenue de la comptabilité.

Dans ce domaine, nous avons été initiés à la réception et au classement des pièces comptables. Toutes les pièces comptables traitées par les différentes caisses transitent nécessairement par les différentes guichets ou agences et sont affectées directement au service de comptabilité.

Une fois reçu à la comptabilité, elles sont contrôlées, classées et enregistrées

Après cette phase, elles sont dépouillées, c'est-à-dire classées selon les journaux, selon la date d'arrivée et les numéros que portent les pièces afin de faciliter leurs enregistrements chronologiques.

La saisie quant-à elle consiste de façon pratique à passer les écritures dans le journal auxiliaire concerné grâce au logiciel de comptabilité PERFECTO. Notons que les opérations sont enregistrées suivant l'ordre chronologique.

Ainsi, le logiciel PERFECTO permet :

- La création des journaux ;
- La saisie des opérations ;
- Le suivi du mouvement des comptes ;
- Edition du grand livre ;
- L'édition de la balance ;
- L'édition des états financiers.

CHAPITRE II

Cadre théorique et méthodologie de recherche

Ce chapitre sera consacré à la problématique, aux objectifs et aux hypothèses de recherche. On y retrouve l'intérêt de l'étude. Il fait également le point de la revue de littérature et décrit le cadre méthodologique de base de travail.

Section1 : Cadre théorique

Il s'agit de présenter la problématique, les objectifs et les hypothèses.

Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude

A-Problématique

L'émergence d'un secteur privé dynamique capable de soutenir la relance de l'économie a amené les autorités monétaires à favoriser la mise en place des institutions de micro finances évoluant aux côtés du système bancaire classique. C'est dans ces conditions qu'est né au début des années 80 le concept de micro finance au Bangladesh en Asie. Son objectif était d'offrir aux personnes ne pouvant pas accéder au crédit bancaire (faute de garantie nécessaire ou parfois à cause de leurs idéologies culturelle et sociologique, l'éloignement, de l'analphabétisme, et autres barrière) les services financiers d'épargne et de crédit pour arrêter la crise du système bancaire.

En effet, le phénomène de la pauvreté date de très longtemps et les phénomènes mis en œuvre par les autorités publiques et les institutions internationales pour réduire ont été vaines. Ainsi, depuis près de deux décennies le Bénin a adopté une stratégie de la réduction de la pauvreté dans laquelle, les problèmes de financement des activités des pauvres exerçant pour la plupart dans le secteur informel occuperaient une place de choix : ce fut donc la prolifération des institutions de micro finance (IMF) dont le rôle est de plus en plus dominant dans l'accès aux crédits par les couches défavorisées.

Ces IMF dont la Coopérative des Membres Unis Béthel Actions (COMUBA) avec comme activité principale, l'octroi de crédit sont conformes aux attentes des unités économiques rurales et urbaines et par leur proximité et l'importance des capitaux injectés dans l'économie nationale. Ainsi, les IMF sont confrontés à d'énormes difficultés d'impayés, de recouvrement et de gouvernance qui compromettent leur viabilité et leur pérennité. Ces difficultés ont pour conséquence la baisse considérable de tous les indicateurs de la rentabilité.

Ainsi donc, la rentabilité de la COMUBA est remise en cause depuis ces cinq dernières années car les indicateurs de rentabilité n'ont cessé de chuter. En 2010, par exemple le taux de rentabilité des fonds propres était de -0,47% mais de 2011 à 2012 ce taux a connu une attrayante amélioration et est passé à 44,37%. Malheureusement ce taux n'a pas pu être maintenu car en 2013 il a totalement dégénéré et est revenu à 6,68%. Signalons que ce constat reste le même au niveau des autres indicateurs de rentabilité et sur la durée sur laquelle porte notre étude mise à part l'amélioration de 2012.

Ce problème constitue une préoccupation alarmante pour tous les acteurs du secteur, vu l'importance du rôle capital que cette structure joue dans le développement socio-économique du Bénin. Si cela continue, et si des mesures adéquates ne sont pas prises, la COMUBA risque de faire face à de graves difficultés financières. Ce qui pourrait engendrer d'autres problèmes sur le plan économique et social du pays compte tenu de la taille de cette institution dans le Système Financier Décentralisé du Bénin.

L'intérêt porté au problème de menace de rentabilité à travers ces indicateurs dans cette institution a motivé notre réflexion à travers une étude de cas concret portant sur le thème « ANALYSE DE LA RENTABILITE D'UNE STRUCTURE DU SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA COOPERATIVE DES MEMBRES UNIS BETHEL ACTIONS (COMUBA) »

Pour traiter ce thème, nous nous sommes intéressés à la question centrale suivante : Comment contribuer à l'amélioration de la rentabilité de la COMUBA pour la pérennité de ses activités ?

Pour répondre à cette question centrale, nous nous sommes proposés de faire une analyse de la rentabilité de cette institution pour remédier à cette situation afin de corriger les maux qui minent son bon fonctionnement et de suggérer des solutions adéquates.

Afin d'y parvenir, deux questions de recherche méritent d'être soulevées :

- Quelles sont les causes de détériorations des indicateurs de rentabilité de la COMUBA ?
- Quelle est l'impact de la qualité du portefeuille sur la rentabilité de la COMUBA ?

B- Intérêt de l'étude

La question de dégradation des indicateurs de rentabilité abordée dans cette étude est d'une importance capitale car l'épineuse question de la pérennité à laquelle est confrontée la plupart des IMF découle de la gestion stratégique et opérationnelle opérée par les différents acteurs aussi bien interne et externe.

Ainsi sur le plan économique et managérial, notre étude aura l'avantage d'aider les responsables de la COMUBA à prendre des décisions cohérentes en vue d'améliorer la rentabilité de l'institution et permettre ainsi à l'Etat et les bénéficiaires de crédit de tirer des ressources pour contribuer à la construction et à la consolidation de l'économie béninoise.

Sur le plan social, elle permettra de sauvegarder l'emploi de nombreux travailleurs, en conjurant ainsi une crise sociale.

Mais le plus important reste et demeure la mise en application de différentes connaissances théoriques reçues au cours de notre formation.

Paragraphe2 : Objectifs et hypothèses de recherche

A- OBJECTIFS

1-Objectif général

L'objectif principal de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la rentabilité de la COMUBA pour une pérennité certaine de ses activités.

2-Objectifs spécifiques

De façon spécifique, les objectifs poursuivis par l'étude consiste essentiellement à :

- Identifier les causes de la détérioration des indicateurs de la rentabilité de la COMUBA ;
- Analyser la qualité du portefeuille sur la rentabilité de la COMUBA

B-Hypothèse de recherche

Pour parvenir aux objectifs ci-dessus cités, notre étude se base sur certaines hypothèses qui sont pour nous des pistes qui orienteront nos enquêtes

- Hypothèse n°1 : L'insuffisance de l'excédent brut dégagé par la COMUBA explique la cause de détérioration des indicateurs de rentabilité
- Hypothèse n°2 : La qualité du portefeuille n'a aucun impact sur la rentabilité de la COMUBA.

Section2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Paragraphe1 : Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état de connaissances acquises sur le sujet abordée. Il s'agira de clarifier les concepts liés à notre thème.

1-Notion du système financier décentralisé

Encore appelé micro finance il peut être perçu comme l'offre des services financiers de proximité. Cette définition sommaire, ne rencontre pas très souvent l'assentiment de tous. D'après certains, la « Micro finance » ou « système financier décentralisé » est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus à accéder au système bancaire.

Pour James WOLFENSEN (1998), Président de la Banque Mondiale : « la micro finance représente un des outils que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté ».

Pour les spécialistes, « les SFD regroupent une variété d'expériences d'épargne et/ ou de crédit, diverses par la taille, le degré de structuration, la philosophie, les objectifs et les moyens techniques, financiers humains mis en œuvre pour atteindre les populations à la base, avec ou sans le soutien technique et / ou financier des partenaires extérieurs en vue d'assurer l'autopromotion économique et sociale de ses populations. »(Rapport BCEAO/BIT 1996).

Ils sont identifiés au Bénin en trois (03) catégories :

- les Institutions ou coopératives d'épargne et de crédit qui subordonnent l'octroi des prêts à une constitution préalable d'épargne, alimentant le crédit,
- les organisations pour lesquelles l'octroi de crédit est une activité accessoire
- les organisations ayant comme activité unique ou principale, la distribution de crédit sans une constitution préalable d'épargne, mais qui se fondent sur des garanties proposées par les bénéficiaires comme exemple, la caution solidaire.

La micro finance est une finance de proximité par opposition aux longues procédures administratives des banques commerciales. Abordant dans ce sens, AGNIKPE A. (1998) a présenté la définition des praticiens qui est celle-ci, « la Micro finance est un outil performant au service du développement à la base. Elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté en augmentant les revenus, en créant des emplois et diminuant les dépendances vis-à-vis des fournisseurs et usuriers ».

Les SFD jouent un rôle important dans la lutte contre la pauvreté et dans l'amélioration des conditions de vie des ménages surtout ruraux. Dans les pays de l'Union Economique Monétaire Ouest Africain (UEMOA), même si les IMF identifiées ont des pratiques différentes, elles ont toutefois en commun, certaines caractéristiques. Elles naissent avec l'appui des bailleurs de fonds et certaines évoluent vers le sociétariat afin d'atteindre une autonomie financière. Pour renforcer cette autonomie, le gouvernement béninois à travers la cellule de Micro finance du Ministère des Finances et de l'Economie a insisté sur la nécessité pour les SFD de disposer d'une liberté totale dans la définition de leur politique. Ces Institutions sont toutes, régies par la loi PARMEC et ceci dans une perspective de compétitivité.

D'après Michel C.O. DADJO (1998), l'utilisation de la terminologie « système financier décentralisé » privilégie la version réseau de certaines institutions de micro-finance. Le réseau s'apprécie par rapport à la structure organisationnelle qui peut être un ensemble de structures, une union des structures de base, une fédération ou une confédération. C'est pourquoi, on ne peut trouver systématiquement dans cette terminologie les structures qui travaillent directement avec la clientèle.

Comme l'a si bien signifié LABIE Marc (2004), « la micro finance est aujourd'hui un domaine qui mobilise de nombreuses énergies, que ce soit dans le monde de la

coopération, dans le domaine associatif ou au sein des grandes organisations internationales ».

2-Rentabilité

Pour COLAISSE (1993), la rentabilité peut être définie comme « l'aptitude de l'entreprise à sécréter un résultat exprimé en unité monétaire ». Elle est donc un critère de ce qui est rentable, c'est-à-dire soit qu'il produit une rente et par expansion donne un bénéfice suffisant, soit qu'il donne de bons résultats. Elle peut être également définie par le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise. Etudier la rentabilité d'une entreprise revient à apprécier le résultat dégagé à chacun des niveaux reconnus significatif. Il est ainsi possible de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion courante des dirigeants de l'entreprise et de prévoir le montant des capitaux propres auxquels la société pourra avoir recours pour son fonctionnement et son développement.

Selon l'ordre des Experts Comptables et Comptable Agréés (1969), « la rentabilité est le rapport d'un résultat et des ressources engagées pour l'obtenir ». Autrement dit « la rentabilité est une dimension essentielle des activités de l'entreprises. Elle reste un critère de choix très prisé par les dirigeants d'une part et tous les autres acteurs d'autre part.

De façon générale, la rentabilité peut être définie comme la capacité d'une entreprise à dégager un bénéfice d'une opération dans laquelle elle a engagé des capitaux.

Selon KERSER (1996), la rentabilité d'exploitation permet d'apprécier l'importance relative des produits et des charges concourants à la formation de résultat.

On distingue ici quatre types de rentabilité à savoir : les rentabilités commerciale, économique, financière et sociale.

➤ La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale encore appelée rentabilité de l'activité ou ratio de marge se définit par rapport aux ventes ou à la production. Nous distinguons deux sortes de ce ratio : ratio de marge brute sur chiffre d'affaire et ratio de marge nette sur chiffre d'affaire.

➤ la rentabilité économique

La rentabilité économique ou rentabilité des capitaux investis traduit l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses moyens économiques. Ainsi elle permet de faire une comparaison entre les entreprises qui ont une structure financière différente.

➤ la rentabilité financière

La rentabilité financière est mesurée par rapport aux capitaux engagés, c'est-à-dire le rendement du placement financier des investisseurs. Elle exprime la rentabilité des valeurs comptable des moyens propres dont dispose l'entreprise.

➤ **la rentabilité sociale**

Elle consiste en la répartition de la valeur ajoutée entre les différents partenaires sociaux. Elle indique donc le cout moyen (financier ou non financier) par rapport aux résultats obtenus.

3-Performance

Etymologiquement le mot performance provient de l'ancien français « performance » qui signifie exécution, achèvement. Il est très souvent utilisé sans autant avoir une définition claire et intrinsèque.

La performance se résume d'une manière générale au sein de triptyque objectif-moyen-résultat qui caractérise toute organisation. Ainsi, la performance se définit comme l'atteinte des objectifs à moindre coût. C'est donc l'association de l'efficacité et de l'efficience. Une entreprise est efficace lorsqu'elle obtient des résultats dans le cadre des objectifs définis.

L'efficience est la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Il est possible de délimiter l'efficience avec les deux notions d'oisiveté et de gaspillage. L'oisiveté est le non utilisation des capacités de production qui engendre les coûts de capacité.

Le gaspillage est l'utilisation partielle de capacités qui pourraient produire davantage mais qui engendre des coûts de fonctionnement.

L'objectif fondamental que poursuit toute organisation est l'amélioration de sa performance. ALAZARD et SEPAR(1999) l'ont bien compris lorsqu'ils disaient « Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire, meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation. ». Selon que l'on adopte la position de l'actionnaire ou celle de l'analyste financier, la performance financière se mesure par une évaluation de la valeur de l'entreprise (valeur de l'action) ou par la mesure de sa rentabilité ou de son rendement. L'évolution de la valeur de l'action ou des ratios financiers est le principal indicateur de mesure de la performance financière.

D'après COHEN (2001, P.71), la première tâche de l'analyse financière, pour une appréciation des performances, consiste dans la mesure précise des résultats obtenus dans le passé ou le présent et dans l'anticipation des tendances d'évolution susceptibles de les affecter dans le futur. De cette mesure découle une appréciation qui porte donc sur le niveau, l'évolution ou la variation éventuelle de ses résultats.

La mesure économique de la performance reste très souvent l'élément principal qui guide l'évaluation de l'entreprise. Cependant, cette mesure fait preuve d'importantes dispersions sectorielles (secteur primaire, secondaire, tertiaire) qui sont sans doute convergentes. Elle est habituellement mesurée par plusieurs indicateurs comme : la formation du résultat (marge brut, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation et le résultat) et des chaînes de ratios telles que : le besoin en fond de roulement, le fond de roulement global, la productivité du travail, etc.

Mais une fois ces résultats mesurés, ils doivent être comparés à des grandeurs de références traduisant soit le niveau des opérations de l'entreprise (production ou vente par exemple) soit le montant des moyens engagés pour obtenir ces résultats. Ce qui fait appel à l'utilisation des ratios. Enfin, l'appréhension de la performance commerciale se fait non seulement par les critères de positionnement concurrentiel, de la part du marché, de la qualité des produits, du chiffre d'affaire mais aussi par des indicateurs tels que : la capacité à innover, le nombre de clients ayant rempli leur partenariat avec l'entreprise, etc.

Pour le plan comptable général des entreprises (1996, P.189), le ratio est un rapport entre deux grandeurs (postes ou rubriques) significatives et homogène qui sert à analyser les performances et les structures financières de l'entreprise.

4- Crédit

Étymologiquement, le mot crédit est issu du terme latin « creditum » et du verbe « credere » qui signifie croire ou avoir confiance. Selon le dictionnaire Encarta le crédit est défini comme : « un prêt accordé par un particulier ou par un organisme bancaire contre promesse de remboursement dans un délai déterminé et paiement d'intérêt, un délai de paiement que l'on consent à quelqu'un par confiance en sa solvabilité. C'est aussi une somme d'argent attribué par un budget pour un usage précis. »

manière classique, le crédit est une opération par laquelle une personne physique ou morale (le prêteur) met temporairement à la disposition d'une autre personne (l'emprunteur) une somme d'argent ou bien matériel qui devrait être remboursé en espèce à un D'une moment convenu de commun accord (échéance) et avec un paiement du prix d'usage de la somme ou du bien (l'intérêt) du fait du danger couru.

Selon la théorie de l'intermédiaire financière, le crédit est considéré comme étant un produit du processus de cette intermédiation. Il permet de rendre disponible en temps opportun un surplus de liquidité ou d'augmenter le pouvoir d'achat des paysans pour les besoins agricoles et non agricoles (ADAMS et allié, 1980).

Dans ces conditions, le crédit doit répondre à une double contrainte à savoir la viabilité de l'institution de crédit et la rentabilité du projet pour lequel il a été accordé. Ainsi il permet les échanges, stimule la production, amplifie le développement et crée de la monnaie. Il peut également permettre aux ménages ruraux pauvres d'améliorer leur

bien être social. Il apparaît donc qu'à travers l'octroi de crédit les SFD contribuent au développement des initiatives de base et par conséquent à la lutte contre la pauvreté.

5-Qualité et Gestion du portefeuille des crédits

Lorsqu'on parle de gestion de portefeuille, l'on pense souvent à la gestion des portefeuilles d'actifs financiers. Ce concept a pour objet de déterminer le comportement des investisseurs en matière de sélection des actifs financiers. Mais il a évolué et est beaucoup plus utilisé dans un autre domaine : celui de la banque ou des institutions financières en général.

Le portefeuille de crédit encore appelé encours de crédit est le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'institution. Il est la raison d'être de toute institution de crédit car le principal actif qui génère de revenus (intérêts et commissions)

Selon le CGAP (Directives concertées pour la micro finance, 2003) « le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard et en particulier de définir précisément ce qui est porté au numérateur et au dénominateur de tous les ratios utilisés pour mesurer la qualité du portefeuille de crédits ». Le niveau des impayés d'un portefeuille de crédit est généralement le meilleur indicateur des possibilités de recouvrement des crédits. C'est donc un élément important pour déterminer le niveau adéquat des provisions pour créances douteuses. Le principal instrument de mesure des impayés et le taux de portefeuille à risque, par classe d'ancienneté.

Les méthodes de gestion du portefeuille des crédits couramment utilisées sont le suivi et la relance des clients. Il s'agit du « rééchelonnement » qui consiste en la prolongation de la durée du crédit ou l'assouplissement du calendrier des remboursements et du « refinancement » qui consiste au remboursement d'un crédit à problème par l'octroi d'un nouveau crédit.

Ces procédures sont utilisées lorsqu'un client a, ou prévoit d'avoir des difficultés à rembourser un emprunt en temps voulu. Dans les deux cas, le nouveau crédit assorti d'un nouvel échéancier est habituellement saisi dans le système suivi de crédit. Pour Richard ROSENBERG et consorts (CGAP, 2003), « si les crédits renégociés ne font pas objet d'un suivi distinct de celui des autres crédits, toute indication relative aux difficultés de paiement du client disparaît, du moins initialement. Car ce rapport sur les impayés peut être très trompeur s'il ne décrit pas les pratiques du SFD en matière de renégociés ». Le non adoption de bonne pratique est susceptible de compromettre la rentabilité de l'institution.

La rentabilité d'un SFD est la condition fondamentale de sa viabilité et donc de sa pérennité.

L'efficacité de la gestion de portefeuille de crédits par une institution de micro finance dépend de la mise en œuvre appropriée des différentes contraintes stratégiques et opérationnelles imposées par la méthodologie d'intervention.

Pour F. Mongo (1998) : « le portefeuille est comme l'encours de crédit. C'est le volume total de crédit en cours. Il constitue la partie la plus importante de l'actif d'un SFD et est considéré comme raison d'être de SFD (à cause des intérêts et la solution à la survie des membres) et sa machine de production qui ne doit jamais être bloquée »

6- viabilité financière

La viabilité financière d'une IMF peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits l'ensemble de ses charges et à constituer des réserves pouvant, au besoin, servir d'amortisseur systématique. Selon Clément WONOU, la viabilité financière, est pour une IMF, ce que la fondation est pour une maison (Clément WONOU, CIDR 23 mai 2002). Il a identifié six éléments pour atteindre la viabilité. Pour lui, il faut :

- avoir une masse critique de structure et d'activité
- pratiquer des taux garantissant un différentiel suffisant
- limiter les impayés sur crédit (2 à 3% au minimum)
- garder des charges de gestion dans une proportion acceptable
- avoir un système comptable, de contrôle et un Solde Intermédiaire de Gestion efficace
- travailler la connaissance, l'appropriation des IMF par leurs utilisateurs et les responsabiliser dans le cas des IMF à gestion communauté

7-Pérennité financière

Les IMF pérennes sont celles qui ont acquis leur autonomie sur les plans organisationnels, techniques, financiers, institutionnels et sociaux. Selon (Christophe le PICARD DUCROUX 2001), l'autonomie financière constitue une condition sine qua non pour la pérennité de toute IMF.

8-impayés

Le terme « impayé » est un terme général qui recouvre en fait plusieurs situations ; il existe donc plusieurs types d'impayés suivant l'âge ou le stade où l'on se trouve en matière de recouvrement. On distingue ainsi : le crédit en retard de paiement ; le crédit en souffrance, la créance irrécouvrable et la créance contentieuse.

En effet, un prêt est dit impayé si l'emprunteur ne l'a pas entièrement remboursé à la date convenue dans le contrat de prêt. Il peut s'agir d'un prêt à échéance multiple, si à une échéance, le bénéficiaire ne s'est pas entièrement acquitté du principal et des intérêts prévus au contrat, le crédit se trouve en situation d'impayé.

Ainsi la gestion des impayés selon JOANNA LEDGERWOOD (1999) nécessite un examen complet des méthodes de crédits, des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle de l'IMF. Les problèmes des impayés sont souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures d'octroi de crédit.

Enfin, les IMF doivent être conscientes que les retards ne sont pas toujours le fait d'emprunteurs qui n'ont pas l'intention de rembourser (J. LEDGERWOOD 1999).

9-Mesure de la rentabilité comme critère de performance financière d'une IMF

Quelle que soit la motivation de l'action « entreprise », il s'agit toujours de tirer le meilleur résultat de toutes les actions qui s'exposent à des capitaux privés ou une fraction des capitaux publics.

Le rôle de la rentabilité en tant que type d'analyse entrepris en vue d'une prise de décision vis-à-vis d'une entreprise varie en fonction des intérêts spécifiques des agents concernés, selon qu'on est actionnaire, personnel, prêteur ou l'Etat. Les SFD n'échappent à cette exigence. L'impératif de la rentabilité d'un SFD permet de répondre à deux exigences à savoir :

- Assurer le maintien de son capital
- Et acquitter les intérêts dus aux prêteurs si elle développe l'activité d'épargne (déposants) et assurer le remboursement des emprunts.

La rentabilité d'un SFD se mesure à partir des ratios appropriés suivant certaines normes. Ces ratios permettent des comparaisons rapides et exactes suivant les périodes de temps spécifiques. Une norme est une mesure de comparaison déduite de la performance antérieure ou par comparaison avec structures similaires. La rentabilité d'une IMF est la condition fondamentale de sa viabilité et donc de sa pérennité. **Paragraphe2 : Méthodologie de recherche**

Dans le but de disposer des informations nécessaires à la réalisation de notre étude pour atteindre les objectifs fixés, nous suivrons une démarche méthodologique qui sera adopté au thème de notre étude ainsi qu'aux objectifs. Cette démarche retenue prendra en compte la collecte et l'analyse des données.

A-Méthode et outils de collecte des données

Les données collectées sont : dans les bilans, les comptes de résultat, des cinq dernières années d'exploitation de la COMUBA, ainsi toutes informations que pourraient nous fournir son personnel. Nos outils de collecte de données sont la recherche documentaire que nous avons faites dans l'entreprise, à la bibliothèque de l'ENEAM et de la FASEG, l'exploration des mémoires passés et aussi les entretiens que nous avons eu avec les personnes ressources de la structure comme : le chef service d'exploitation, le chef service comptable et financier et le chef d'agence.

B- Méthodes et outils d'analyse de données

La méthode utilisée est la méthode comparative et l'analyse faite suivant le modèle de la BCEAO. Toutes les données recueillies de notre recherche documentaire ont été analysées méthodiquement à l'aide des outils statistiques ci-après

- les graphiques qui ont permis de voir l'évolution des indicateurs de COMUBA au cours de cinq derniers exercices;
- le calcul des ratios et fréquences en vue de la comparaison à la norme BCEAO.

C- Stratégie de vérification des hypothèses

De façon générale, l'hypothèse1 sera validée si les ratios calculés ne respectent pas les normes prévues par la BCEAO.

L'hypothèse2 sera confirmée si les ratios calculés respectent les normes prévues par la BCEAO, et dans le cas contraire elle sera infirmée.

D- Difficultés et limites de l'étude

Pour mener notre étude, nous nous sommes contentés des informations reçues tels que le bilan et le compte de résultat. Le non fiabilité éventuelle de ces données aurait sans doute un impact négatif sur notre étude.

Chapitre III

Présentation et analyse des résultats

Dans le cadre de ce chapitre, nous présenterons et analyserons les résultats recueillis au cours de notre recherche qui sont susceptibles de nous aider à atteindre les objectifs sus mentionnés afin de mieux tester les hypothèses.

Section1 : Calcul des principaux indicateurs et analyse

Paragraphe1 : Calcul des indicateurs de rentabilité de la COMUBA et leurs interprétations

La rentabilité de toute entreprise est sa capacité à générer des résultats suffisants pour le maintien et la rémunération des fonds mis à sa disposition. Toute activité économique nécessite la mise en œuvre des moyens pouvant permettre de dégager des résultats. Ainsi, l'on peut analyser la rentabilité de toute entreprise en mettant en rapport les résultats générés avec les moyens engagés. On peut donc déduire qu'évaluer la performance par rapport à la rentabilité d'une entreprise comme la COMUBA revient à déterminer ses indicateurs de rentabilité qui sont entres autres :

1-La rentabilité des fonds propres :

Elle mesure la capacité des fonds propres à générer du résultat. Sa formule est la suivante :

RFP= Résultats net d'exploitation hors subventions, (RNE)/ Montant Moyen des fonds propres pour l'exercice.

Des composants de la formule, on peut déduire que cet indicateur montre bien ce que rapportent 100CFA investis par les actionnaires et devient de ce fait très intéressant pour toutes les parties prenantes dans la constitution des fonds propres ou du capital de l'IMF. Elle permet enfin d'appréhender la capacité des dirigeants à attirer des investisseurs (actionnaires) à investir dans l'entreprise mais à la seule condition qu'elle soit nettement supérieure à 15%.

Ce ratio est fréquemment utilisé pour mesurer la rentabilité commerciale. Le calcul de cet indicateur donne les résultats suivants :

Tableau n°2 : Rentabilité des fonds propres

Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
RNE	-284.855	10.394.526	62.452.142	15.843.257	26.915086
FPM	60.415.223	77.176.347	140.756.614	237.203.231	310.071.856
R FP%	-0,47%	13,47%	44,37%	6,68%	8,86%

Source: Bilan de la COMUBA

Considérant le tableau ci-dessus, nous constatons que la rentabilité des fonds propres de COMUBA n'est pas stable et ceci est dû à un faible niveau du résultat net dégagé et pourrait ne pas couvrir la rémunération des fonds propres.

En effet, en dehors de l'année 2012, où elle est acceptable soit 44,37%, nous voyons que la rentabilité des fonds propres est au dessous de la norme BCEAO qui doit être supérieure à 15%. Les ressources propres de l'institution qui sont totalement absorbées en 2010.

2-Rendement des actifs :

Le rendement sur actif mesure ce que rapporte le total de l'actif d'une entreprise. Sa formule est :

$$RA = \text{Résultat net d'exploitation} / \text{Montant Moyen des Actifs pour l'exercice}$$

Il permet de mesurer le résultat qui découlerait de l'engagement de tous les actifs de l'institution pour un exercice donné. Il est l'expression de la capacité qu'ont les dirigeants à rentabiliser tous les actifs de l'institution et ainsi sécuriser les avoirs des tiers. Il doit servir pour une IMF, de boussole pour la réalisation de certains investissements (par exemple faut-il construire le siège d'un bureau ou investir les fonds correspondants dans les activités de financement des clients ?).

Il évalue dans quelle mesure l'IMF tire parti du montant total de son actif pour générer son résultat. Il doit être strictement supérieur à 3% pour que l'institution rentabilise suffisamment ses actifs.

Les résultats de la détermination de cet indicateur à COMUBA sont les suivants :

Tableau n° 3: Rendement des actifs

Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
RNE	-284.855	10.394.526	62.452.142	15.843.257	26.915.086
ATM	174.169.130	637.870.789	737.560.572	1.256.518.641	2.013.429.913
Rendement des actifs en %	-0,16%	1,63%	8,47%	1,26%	1,34%

Source: Bilan de la COMUBA

Nous constatons que l'évolution de ce ratio n'est pas régulière sur la période de notre étude. En effet, la norme BCEAO exige que le ratio qui traduit le degré de rotation de l'actif soit supérieur à 3% ; ce qui n'est pas le cas pour la COMUBA en dehors de l'année 2012 où il est passé à 8,47%. Par conséquent, il y a une faible utilisation de l'actif total de la COMUBA. Ce qui pourrait se traduire par un accroissement des charges.

3-Autosuffisance opérationnelle :

L'autonomie opérationnelle mesure la couverture des charges opérationnelles par les produits de l'institution. Sa formule est :

Ratio de l'autonomie opérationnelle = Montant des produits d'exploitation de la période / Montant des charges opérationnelles de la période.

Il est un indicateur fondamental dans l'appréciation des sources de financement des charges opérationnelles et par conséquent permet de mesurer l'indépendance opérationnelle de l'institution vis-à-vis des partenaires aussi bien internes qu'externes. S'il est vrai que tout programme à institution de micro finance a obligatoirement besoin des subventions au démarrage, il est souhaitable qu'il recherche, à terme, son autonomie, gage de sa pérennité. Si non, dès que les différents partenaires vont se retirer, l'institution serait contrainte à la fermeture au détriment des bénéficiaires de ses services. Il est souhaitable que la couverture soit au moins à 130%. L'atteinte de cet objectif est fonction de l'adaptabilité des différents produits crédits aux besoins des micros entreprises clientes d'une part et la qualité de suivi du remboursement des crédits par les agents de crédits (avoir un bon taux de remboursement) d'autre part. Le calcul de cet indicateur donne les résultats suivants :

Tableau n°4 : Autosuffisance opérationnelle

Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Produits d'exploitation(1)	79 153 067	125 059 964	201 455 916	231 320 062	298 562 250
Charges d'exploitation(2)	79 437 922	114 665 438	139 003 774	215 476 805	271 647 434
AO (1/2) en %	99,64%	109,07%	144,93%	107,93%	109,91%

Source: Bilan de la COMUBA

L'analyse de l'évolution de ce ratio peut nous amener à dire que les produits générés par l'activité de la COMUBA sont insuffisants pour financer ses charges générales. La norme prévue par la BCEAO exige que ce ratio soit supérieur à 130%. Sur la durée de notre étude, c'est seulement au cours de l'année 2012 que ce seuil est atteint. Ce qui signifie que l'autosuffisance de la COMUBA est faible durant ces cinq dernières années. Ceci est d'autant vrai en raison de l'accroissement constant des charges que supporte l'institution. Nous pouvons donc affirmer que la viabilité de l'institution est donc remise en cause.

4-Marges bénéficiaires :

La marge bénéficiaire est un indicateur permettant de mesurer les performances commerciales des IMF. Sa formule est la suivante :

$MB = \text{Résultat net d'exploitation} / \text{Montant total des produits d'exploitation}$.

Elle mesure le pourcentage restant des produits d'exploitation après paiement de toutes les charges financières et d'exploitations et la dotation aux provisions pour créances douteuses.

A la lecture des composantes de la formule, on note aisément que sur la base des éléments constitutifs du résultat net d'exploitation, cet indicateur est véritablement fonction des capacités qu'a l'institution de financement à créer un lien de causalité entre les charges d'exploitation et les produits d'exploitation.

Les charges ne doivent donc pas évoluer plus vite que les produits mais plutôt le contraire. Enfin le maintien pour une IMF de cet indicateur supérieur à la norme prévue soit 20% serait la preuve que ses activités sont rentables.

Le calcul de cet indicateur pour la COMUBA a donné les résultats suivants sur les cinq (05) derniers exercices :

Tableau n°5: Marge bénéficiaire

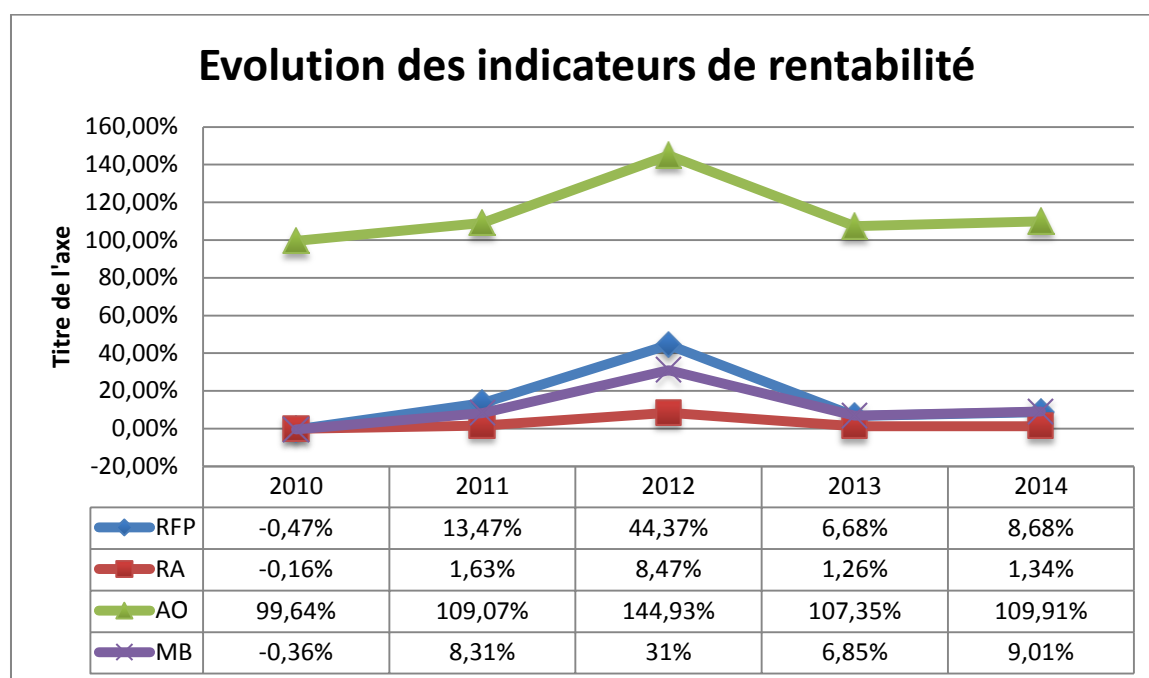
Années	2010	2011	2012	2013	2014
RNE(1)	-284.855	10.394.526	62.452.142	15.843.257	26.915.086
PE(2)	79.153.067	125.059.964	201.455.916	231.320.062	298.562.520
MB (1/2) en%	-0,36%	8,31%	31%	6,85%	9,01

Source: Bilan de la COMUBA

On constate que la marge bénéficiaire des activités de la COMUBA ces dernières années évolue en dent de scie. Selon la BCEAO, ce ratio doit être supérieur à 20%. Pour la COMUBA, en dehors de l'année 2012 où ce ratio est largement au dessus de la norme et est de 31%, il est insuffisant pour les autres exercices. En effet, pour l'année 2010 où le RNE est même déficitaire, on pourrait dire que cette situation s'explique par le manque de maîtrise des charges surtout celles non encaissables (Amortissements, Dotations aux provisions, aux créances en souffrances et les pertes ou abandons de créances). Le calcul de ce ratio n'a donc pas de signification. Enfin l'accroissement des charges joue négativement sur la marge bénéficiaire.

Le graphe suivant montre l'évolution des indicateurs de rentabilité de la COMUBA

Graphique n°1 : Evolution des indicateurs de rentabilité



Source : Réalisé à partir de nos enquêtes

- **Evolution de l'excédent brut d'exploitation et du taux de nombre de ratio respecté**

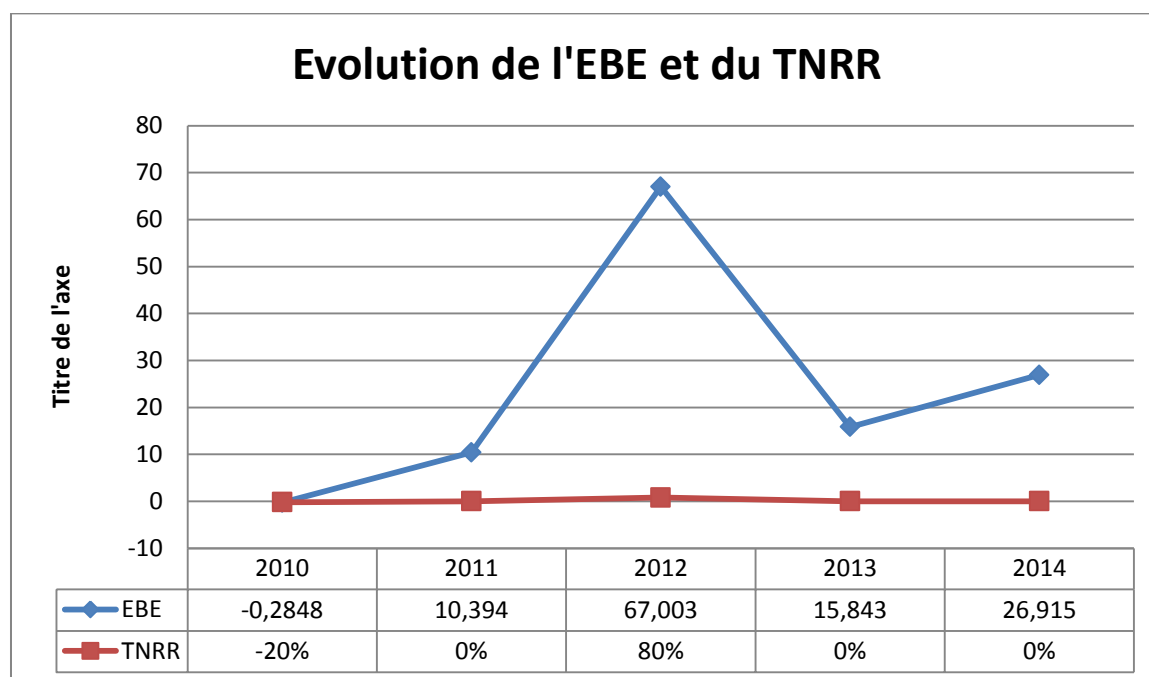
L'EBE représente l'autofinancement économique de l'entreprise et mesure sa performance économique avant la prise en compte du résultat financier et exceptionnel ainsi qu'avant tout politique financière et avant impôt. C'est donc un indicateur extrêmement précieux de la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour assurer son développement après avoir rémunéré le personnel. L'influence de cet élément par rapport à l'évolution des ratios est la suivante :

Tableau n°6 : Evolution de l'EBE de la COMUBA (en millions de FCFA) et TNRR

Années	2010	2011	2012	2013	2014
EBE	-0,2848	10,394	67,003	15,843	26,915
TNRR	-20%	0%	80%	0%	0%

Source: Bilan de la COMUBA

L'EBE obtenu à partir du PNF après déduction des frais généraux et des dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation, s'élève en 2010 à -0,2848 millions de francs. Il s'est passé respectivement de 2011 à 2014 à : 10,394 ; 67,003 ; 15,843 ; et 26,915 millions de francs. La COMUBA ne parvient pas à avoir une maîtrise constante de son EBE. Toutefois, les frais généraux et les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation ont une influence majeure sur le PNF ce qui réduit considérablement l'EBE. En effet, ces deux éléments amputent au PNF une partie substantielle de sorte que le niveau de solde qui s'en dégage dépend de la plus ou moins bonne maîtrise de ces charges

Graphique n°2 : Evolution de l'EBE et du TNRR

Source : Réalisé à partir de nos enquêtes

Nous remarquons une évolution de l'EBE en dent de scie, et le TNRR ne connaît aucun mouvement sauf en 2012 où l'EBE a connu une augmentation considérable. Ce mouvement pourrait être lié à la conjoncture économique et la qualité du portefeuille. En effet, la constitution de provisions élevées pour couvrir les engagements donnés serait la principale cause de cette chute consistante.

Paragraphe2 : Calcul des indicateurs de qualité de portefeuille de COMUBA et leurs interprétations

La qualité de portefeuille de la COMUBA sera appréciée à partir du ratio de portefeuille à risque. Cet indicateur paraît important parce que c'est de lui que découlent les prévisions pour les créances en souffrances et les pertes sur les créances qui ont un effet direct sur la viabilité de l'institution.

1-Portefeuille classé à risque :

Il mesure le risque que court l'institution en enregistrant plus de 90 jours de retard de remboursement sur un crédit et doit rester strictement inférieur à 3%

C'est aussi le rapport entre l'encours total des crédits en retard de plus de quatre vingt dix (90 jours) et l'encours total de tout le portefeuille de crédits actifs. Sa formule est la suivante :

$PàR = \frac{\text{Encours de prêt comportant au moins une échéance impayée de plus de 90 jours}}{\text{Encours brut du portefeuille de prêts}}$

Le calcul de cet indicateur de portefeuille à risque pour la COMUBA donne le résultat suivant :

Tableau n°7 : Portefeuille classé à risque

Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Encours de prêt	-	4.656.593	3.300.850	14.954.802	19.125.134
Montant brut du portefeuille	-	426.838.975	632.354.371	1.020.972.778	1.395.812.332
Portefeuille classé à risque	-	1,09%	0,52%	1,46%	1,65%

Source: Bilan de la COMUBA

Nous constatons d'après l'analyse de ce tableau, que ce ratio évolue favorablement pour l'institution et tourne autour de la norme prévue par la BCEAO qui est doit être inférieure à 3%. Ce qui traduit que le portefeuille de COMUBA ne contient pas un nombre élevé de crédit qui sont impayés.

3-Taux de provision pour créances en souffrances :

Ce taux indique dans quelle mesure le portefeuille classé à risque est couvert par la provision pour créances douteuses du SFD.

C'est aussi le rapport entre le montant brut des provisions constituées et le montant brut des créances en souffrances. Sa formule est la suivante :

TPCS= Montant brut des provisions constituées/ Montant brut des créances en souffrances

Il doit être supérieur ou égale à 40% selon la BCEAO. Le calcul de cet indicateur donne le résultat suivant :

Tableau n°8 : Taux de provision pour créances en souffrances

Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Provision	7.752.350	3.475.293	1.839.454	8.859.590	15.073.316
Crédit en souffrance	9.361.275	4.656.593	4.196.496	14.954.802	18.970.711
TPCS	82,81	74,63%	43,83%	59,24%	79,46%

Source: Bilan de la COMUBA

Après calcul, nous constatons que ce ratio évolue favorablement pour l'institution et oscille autour de la norme prévue par la BCEAO qui est d'au moins de 40%. Donc, la

COMUBA a une bonne politique en matière de provision et constitue toujours une importante provision pour couvrir éventuellement des pertes qui résulteraient des créances en souffrances. Il faut noter que cet indicateur est assez grossier puisqu'il évolue en fonction de l'ancienneté du portefeuille classé à risque. Plus le prêt douteux est ancien plus devra être élevée la provision pour créances douteuses.

3-Taux de perte sur créances :

Il représente des prêts du SFD qui ont fait l'objet d'un abandon de créance et dont le montant a été déduit du solde du montant brut du portefeuille de prêts car il est peu probable qu'ils puissent être remboursés. Selon la BCEAO, ce ratio doit être inférieur à 2%.

C'est aussi le rapport entre le montant des crédits passés en perte durant la période et le montant brut du portefeuille de crédits. Sa formule est la suivante :

TPSC= Montant des crédits passés en perte durant la période/Montant brut du portefeuille de crédits de la période

Le calcul de cet indicateur de taux de perte sur créances de la COMUBA donne le résultat suivant :

Tableau n°9 : Taux de perte sur créance

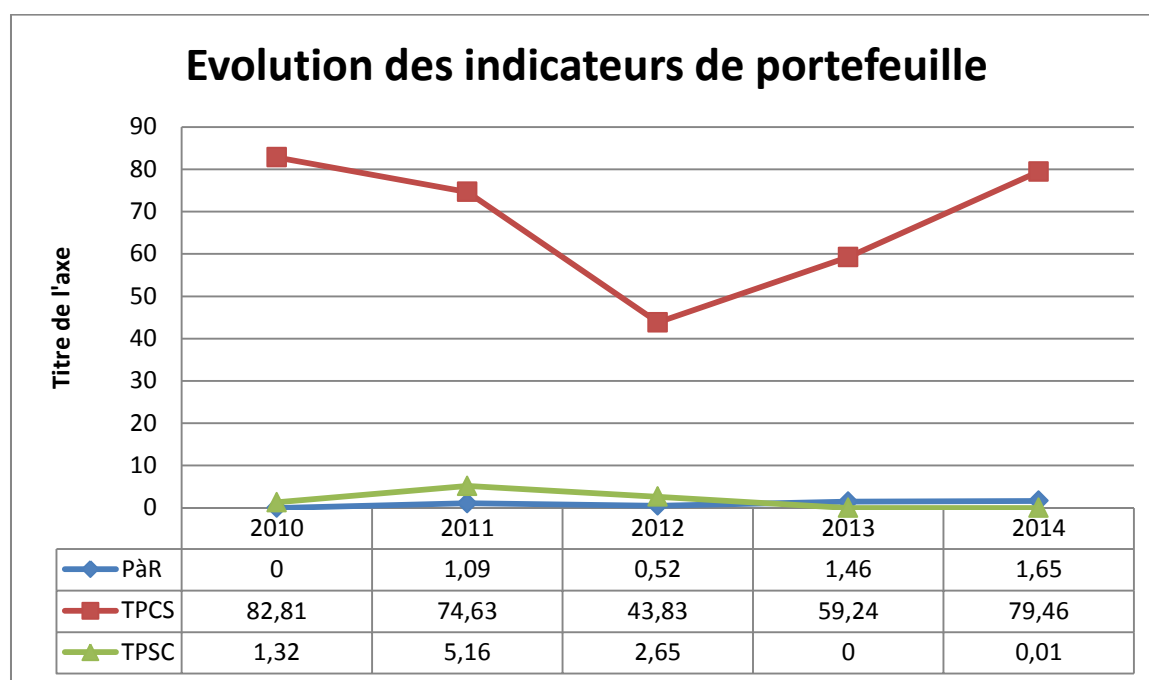
Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
CPP	3.295.252	22.016.668	16.748.649	49.015	154.363
MBP	248.862.000	426.838.975	632.354.371	1.020.972.778	1.395.812.332
TPSC	1,32%	5,16%	2,65%	0%	0,01%

Source: Bilan de la COMUBA

On constate à travers l'analyse de ce tableau qu'excepté 2011 et 2012 où la COMUBA a enregistré un fort taux de perte sur créance qui est même passé à 5,16% en 2011, ce taux évolue favorablement pour l'institution et respecte la norme prévue par la BCEAO qui doit être inférieure à 2%.

Le graphique suivant illustre mieux l'évolution des indicateurs de qualité de portefeuille.

Graphique n°3 : Evolution des indicateurs de portefeuille



Source : Réalisé à partir de nos enquêtes

Tableau n°10 : Evolution de quelques indicateurs de portefeuille par rapport au TNRR

Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
MBP	248.862.000	426.838.975	632.354.371	1.020.972.778	1.395.812.332
Encours	9.361.275	4.656.593	3.300.850	14.954.802	18.970.771
Provisions	7.752.350	3.475.293	1.839.454	8.859.590	15.073.316
Impayés	3.295.252	22.016.668	16.748.649	45.015	154.363
TNRR	100%	66,67%	66,67%	100%	100%

Source : Réalisé à partir de nos enquêtes

Il ressort de la lecture du tableau que sur toute la période de 2010 à 2014 le MBP connaît une augmentation continue. De plus le montant de provisions pour crédit en souffrance et celui des encours de prêt diminue de 2010 à 2012 et connaît une augmentation entre 2013 et 2014 alors que celui des impayés augmente de 2010 à 2012 et connaît une chute brutale entre 2013 et 2014. En effet, les diminutions constatées de 2010 à 2013 traduisent la maîtrise des impayés par la COMUBA et le fort recouvrement des crédits en souffrance. Notons que le montant élevé des impayés de 2010 à 2012 entraîne des charges supplémentaires de recouvrement pour l'institution. L'analyse de ces résultats par rapport aux nombres de ratios respectés montre que la qualité du portefeuille est bonne et témoigne d'une gestion rationnelle des prêts accordés par la COMUBA.

➤ Analyse des résultats

Au terme de ce travail, il est extrêmement important de relever que la préoccupation essentielle a été de contribuer à l'amélioration de la rentabilité d'un SFD cas de la COMUBA. Dans cet objectif, nous avons pu comprendre à travers notre analyse ce qui suit, du point de vue :

- Rentabilité : C'est l'élément qui reflète la performance de tous les domaines d'un SFD, la rentabilité de la COMUBA ces cinq dernières années n'est pas encourageante car elle n'est pas rentable selon les indicateurs de rentabilité des fonds propres, la marge bénéficiaire et la rentabilité des actifs.
- Viabilité : l'autosuffisance opérationnelle n'a pas pu satisfaire la norme de la BCEAO la COMUBA doit encore doubler d'effort pour atteindre l'autosuffisance opérationnelle afin d'assurer sa viabilité.
- Qualité du portefeuille : la COMUBA a un portefeuille qui ne contient pas un fort taux d'impayés. Le portefeuille de COMUBA satisfait la norme prévue par la BCEAO. En ce qui concerne le taux de provision pour les créances douteuses, la COMUBA arrive à constituer une provision nécessaire, indicateur important pour anticiper les pertes sur les prêts, sachant que son taux d'impayés est faible.

Section2: Vérification des hypothèses et suggestions

Paragraphe1 : Vérification des hypothèses

Hypothèse 1

En ce qui concerne l'hypothèse selon laquelle l'insuffisance de l'excédant brut dégagé par la COMUBA explique la cause de détérioration des indicateurs de sa rentabilité, nous pouvons dire qu'elle est confirmée. En effet, notre analyse nous a permis de constater que durant ces cinq années d'exercice, les indicateurs de rentabilité à savoir : rentabilité des fonds propres, rentabilité de l'actif, la marge bénéficiaire et l'autosuffisance opérationnelle sont tous en dessous de la norme BCEAO. De plus, sur toute la période de l'étude, le ratio d'autosuffisance opérationnelle qui indique si les produits d'exploitation sont suffisants pour couvrir toutes les charges d'exploitations, les dotations aux amortissements et les provisions pour créances douteuses seulement en dehors de l'année 2012 où il est égal à 144,93% est inférieur au norme BCEAO qui est d'au moins 130%. En outre, l'analyse du tableau n°6 qui montre l'évolution de l' EBE au TNRR nous permet de dire que l'EBE dégagé par l'activité de la COMUBA ne lui permette pas d'atteindre sa rentabilité ; ce qui constitue la cause de dégradation des indicateurs de rentabilité de l'institution.

Hypothèse 2

En ce qui concerne l'hypothèse selon laquelle la qualité du portefeuille n'a aucun impact sur la rentabilité de l'institution, nous pouvons dire qu'elle est confirmée. En effet, les

analyses menées nous permettent de dire que durant ces cinq dernières années d'étude, les indicateurs de qualité de portefeuille tels que le portefeuille classé à risque, le taux de provision pour créance en souffrance et le taux de perte sur créances sont tous favorables à la norme BCEAO. Plus, l'analyse du tableau n°10 montrant l'évolution de quelques indicateurs de portefeuille par rapport au TNRR nous permet de dire que le portefeuille de la COMUBA n'a aucun impact sur la rentabilité de l'institution. D'où la confirmation de cette hypothèse.

Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

2-1- Suggestions :

Tout travail scientifique doit nécessairement porter quelques remèdes, compte tenu des problèmes qu'on a pu déceler bien que cela soit non ferme.

En ce qui concerne la situation des charges d'exploitation qui dépassent les produits générés par l'institution, nous suggérons ce qui suit à COMUBA :

- ✓ De réduire les dépenses de fonctionnement c'est-à-dire les frais généraux (l'électricité, l'eau, les déplacements, la carburant, les fournitures etc.)
- ✓ D'accroître les produits financiers (les intérêts, les commissions et les autres produits divers d'exploitation etc.)

Bien que la qualité du portefeuille de COMUBA soit acceptable, pour ne plus constitué de provisions qui sont aussi des charges qui pèsent sur sa rentabilité, nous suggérons à la COMUBA :

- ✓ De procéder à l'assainissement du portefeuille de crédit, en recouvrant les créances en souffrances.
- ✓ Eviter que ces créances en souffrances tombent dans la tranche de radiation.

La détermination du résultat et les calculs des différents indicateurs se fait au niveau de la direction générale sans impliquer le personnel de terrain et les responsables de chaque guichet, donc le chef comptable tient compte seulement des éléments qui lui ont été envoyés. Pour ce faire, nous suggérons à la COMUBA :

- ✓ Instaurer désormais un comptable dans chaque zone en vue de la détermination des résultats par guichet afin de détecter les guichets qui ne sont pas rentables et de penser à l'amélioration.
- ✓ Il est donc nécessaire d'impliquer le personnel de terrain pour l'analyse de ces indicateurs.

La COMUBA ne parvient pas à maîtriser ces coûts. Nous lui suggérons:

- ✓ De maîtriser les coûts de gestion. Il est paradoxal de vouloir gérer une banque des pauvres avec une institution qui nécessite, de gros moyens pour leur

fonctionnement (bureau moderne, véhicule de fonction, salaire confortables...) sans que cela n'ait une incidence sur la rentabilité.

2-2 Conditions de mise en œuvre :

Au rang des conditions de mise en œuvre nous admettons :

- ✓ La bonne maîtrise des charges de l'institution afin d'augmenter le résultat ;
- ✓ L'accroissement des produits de l'institution ;
- ✓ La fiabilité des informations comptables et financières ;
- ✓ L'atteinte de l'autosuffisance opérationnelle afin d'assurer la viabilité de l'institution.

CONCLUSION

Les institutions de micro finance constituent un instrument important de financement de l'économie aux cotés des autres intermédiaires financiers. Elles participent à la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques, sources de création de richesses et d'emploi. En effet, l'avènement de l'ère du changement qui fait du secteur de micro finance son cheval de bataille, avec en prime la création d'un Ministère de la Micro finance accorde une place privilégiée à ce secteur. L'importance de cette création trouve surtout son fondement lorsqu'on sait qu'elle intervient à un moment où le secteur traverse une crise de croissance sans précédent. C'est le cas de la COMUBA dont les indicateurs de rentabilité ont commencé par se dégrader depuis 2010 avec pour conséquence l'accroissement des charges d'exploitation, la baisse des activités se traduisant par la régression du montant de la marge bénéficiaire et les différents taux tels que celui de la rentabilité des fonds propres et du taux de la rentabilité des actifs ne cessant de diminuer exprimant une dégradation alarmante de la rentabilité de l'institution. Ainsi, la présente étude qui s'inscrit dans ce contexte revêt une importance capitale. Elle a permis de mettre en relief quelques unes des causes de dégradation et leur effet désastreux sur la rentabilité de l'institution. Pour cela, nous demandons à la COMUBA d'œuvrer pour une redynamisation de la centrale des risques afin de satisfaire un nombre important de bénéficiaires de crédit, sans lequel leur mission ne serait qu'illusion, autant ils doivent mener une permanente bataille pour maintenir l'équilibre financier afin d'assurer la rentabilité de l'institution. Un effort important doit donc être déployé pour assurer la couverture des charges par les produits générés par l'institution afin de garantir la rentabilité de l'institution et dégagé si possible un résultat suffisant.

Ce pendant la question suivante mérite d'être posée : Peut on parler de performance financière pour un SFD comme la COMUBA dont la mission est de contribuer à l'amélioration du bien être des femmes à travers des groupements en leur offrant des services financiers et non financiers de qualité?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES

- ❖ ALAZARD, SAPAR (S). (1999), Gestion financière de l'entreprise, 7^{ème} édition, Dunod.
- ❖ Anne-Marie KEISSER, Gestion financière de l'entreprise, 3^{ème} édition, ESKA, Paris, 1996, P.485.
- ❖ BCEAO/BIT, « Banque des données sur les systèmes Financiers Décentralisés 1994-1995, Bénin », Dakar, septembre 1997
- ❖ Canal Audit, Etude sur la viabilité financière des IMF au Bénin (Cotonou du 15/11/00 au 23/11/00)
- ❖ COLLAISSE B., La gestion financière de l'entreprise, PUF, Paris, 1993, P.299.
- ❖ Clément Wonou, Elément de calcul et d'appréciation de la viabilité financière d'une IMF, CIDR (23 mai 2002)
- ❖ Elie COHEN. (2001), Gestion financière de l'entreprise et développement financier, édition la découverte, Paris.
- ❖ LABIE Marc. (1999), La micro finance en question : Limites et choix organisationnels, Bruxelles, Editions Luc Pire- Fondation pour les Générations Futures.
- ❖ LEGERWOOD J. (1999), Manuel de Micro finance limites et perspectives.
- ❖ SYSCOA Plan Comptable général des entreprises. (1996), édition FOURCHER Paris, P.189

II-MEMOIRES

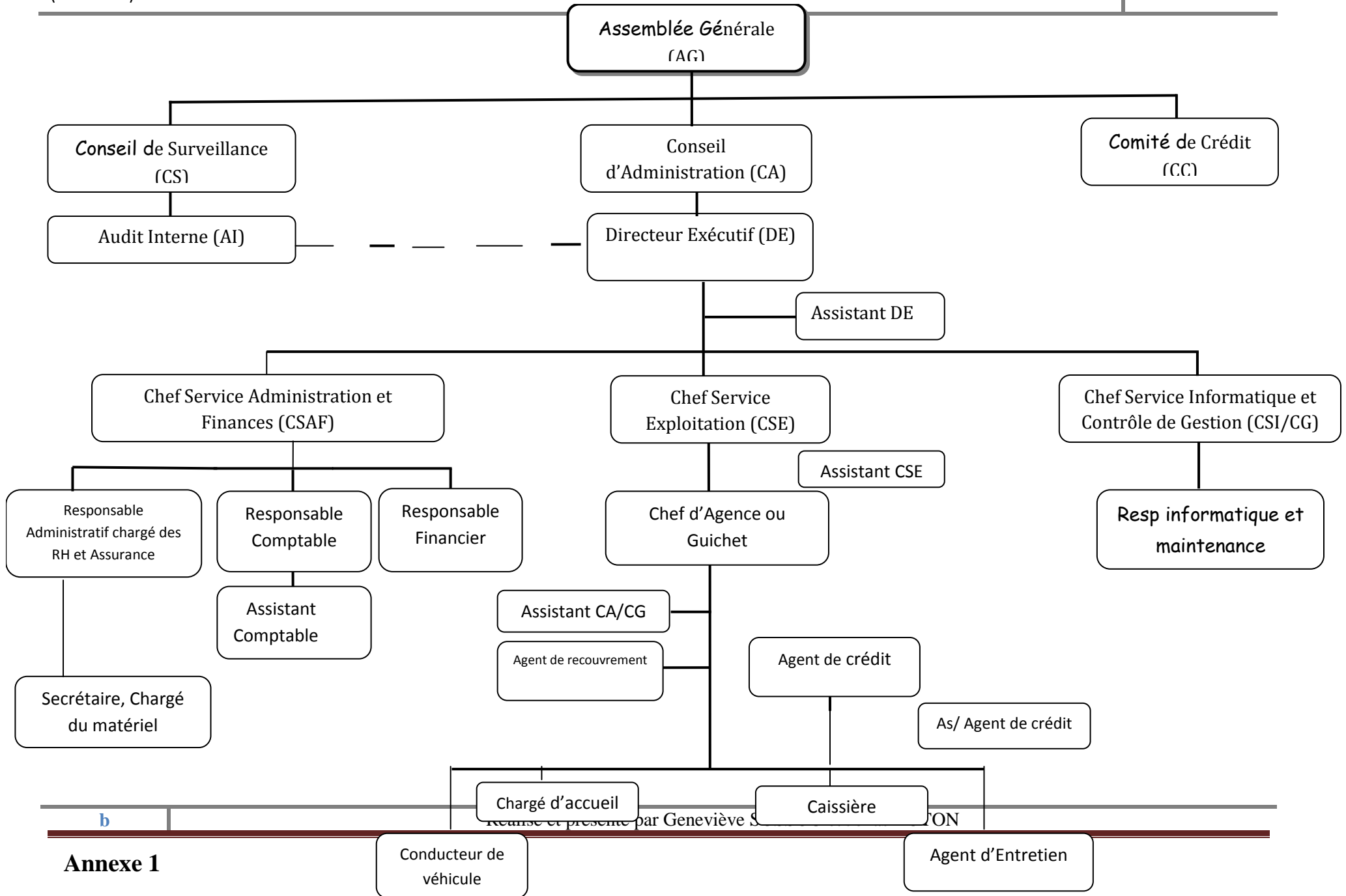
- ❖ T. Yémagnissè SOKENOU(2009), « Réflexion sur l'évolution des indicateurs de performance d'une IMF : Cas du PADME », FASEG
- ❖ DENAGNON Sèwêdo François & DEMAGNON Vignon Pascal (2010) « Analyse de la rentabilité financière des institutions de micro finance : Cas de PADME BENIN »
- ❖ DJIDONOU V. Mathieu & GODONOU H. Appolinaire « Problématique de la performance financière des IMF : Cas de PADME », FASEG
- ❖ Marcelle A. BRANKO & Mathieu TOGBE (2014), « Le sens des états financiers dans les entreprises au Bénin : analyse et perspectives stratégiques », FASEG

III- SITES WEBS :

www.bceao.int/FAQ- Micro finance html

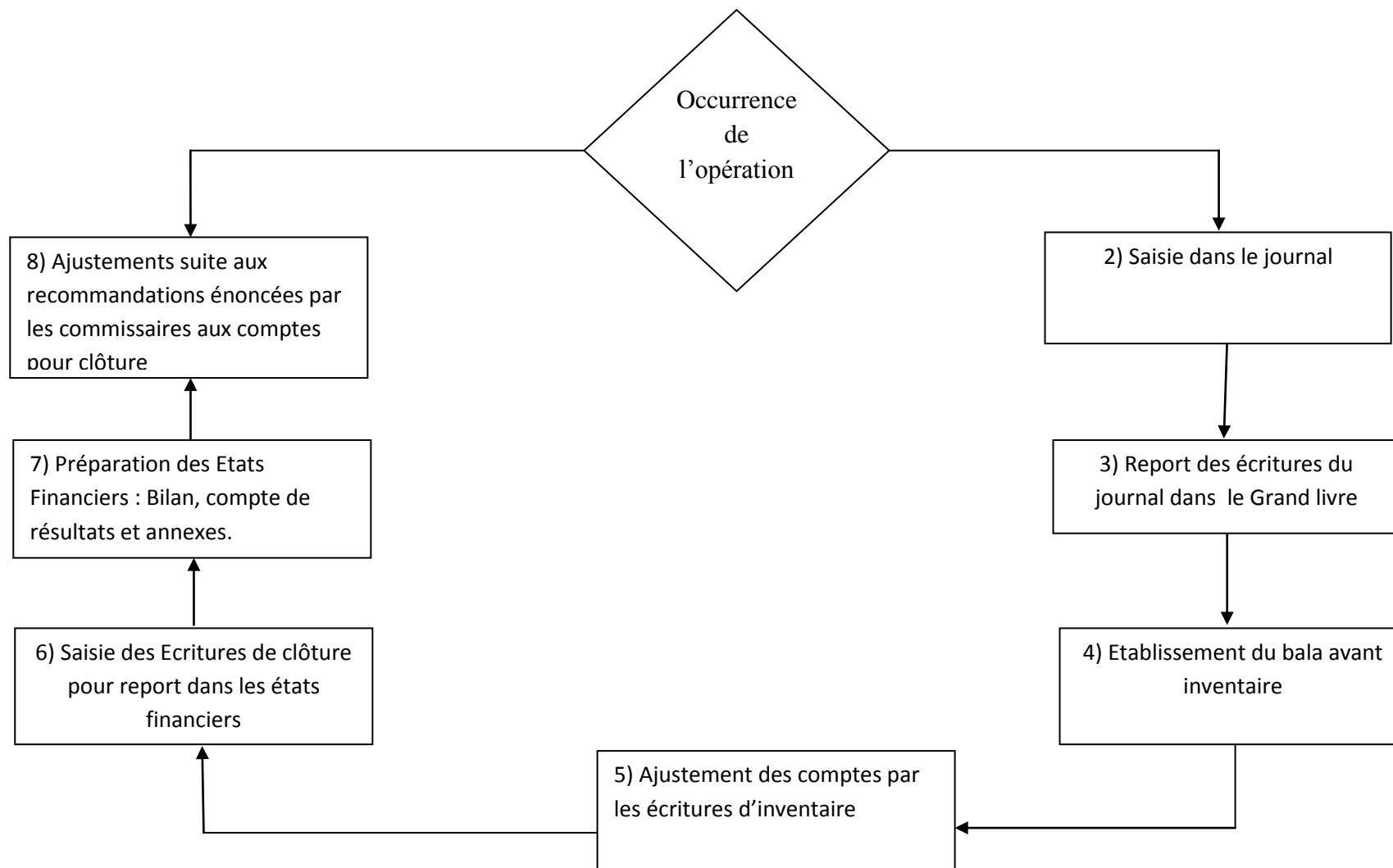
www.Memoireonline

ANNEXES



Annexe2

Cycle comptable d'un SFD



ANNEXE 3

Guide d'entretien

(Avec le personnel de la COMUBA)

Dans le cadre des recherches pour la réalisation de notre mémoire à la faculté des sciences économiques et de gestion, option : Gestion, Spécialité : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, et portant sur le thème « Analyse de la rentabilité d'une structure du système financier décentralisé : Cas de SFD/COMUBA », nous souhaitons entretenir avec vous sur certains aspects relatifs à notre sujet.

Merci de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps.

- 1-Parlez- nous de la situation des indicateurs de rentabilité de la COMUBA
- 2- Renseignez-nous sur la qualité du portefeuille au niveau de la COMUBA
- 3- Parlez-nous des possibilités d'amélioration des indicateurs de rentabilité de la COMUBA

TABLE DES MATIERES

Avertissement.....	I
Dédicace.....	II
Remerciements.....	IV
Résumé	V
Abstract.....	V
Liste des sigles et abréviations	VI
Liste des tableaux	VIII
Liste des graphiques	IX
Sommaire.....	X
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude.....	03
Section1 : Présentation générale de COMUBA.....	04
Paragraphe 1 : Historique de la COMUBA.....	04
Paragraphe2 : Structure, missions et activité de COMUBA.....	06
A- La structure organisationnelle de COMUBA.....	06
B- Mission et objectif de COMUBA.....	11
Section2 : Environnement de la COMUBA et déroulement du stage	14
Paragraphe1: Environnement de la COMUBA.....	14
A- Microenvironnement.....	14
B- Macro environnement.....	15
Paragrphe2: Déroulement du stage.....	16
A- Service parcours	1

B- travaux effectués.....	17
Chapitre2 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie de recherche.....	18
Section1 : Cadre théorique de l'étude.....	19
Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	19
A- Problématique.....	19
B- Intérêt de l'étude.....	20
Paragraphe2 : Objectifs de la recherche et hypothèse	21
A- Objectifs de la recherche.....	21
1- Objectif général.....	21
2- Objectifs spécifiques.....	21
B- Hypothèses.....	21
Section2 : Revue de littérature et Méthodologie de recherche	22
Paragraphe1 : Revue de littérature	22
Paragraphe2 : Méthodologie de recherche	29
A- Méthode et outils de collecte des données	29
B- Méthode et outils d'analyse des données	30
C- Condition de validation des hypothèses.....	30
D- Difficultés rencontrés.....	30
Chapitre3 : Présentation et Analyse des résultats	31
Section1 : Calcul des principaux indicateurs	32
Paragraphe1 : Calcul des indicateurs de rentabilité et leurs interprétations.....	33
Paragraphe2 : Calcul des indicateurs de portefeuille et leurs interprétations.....	38
Section2 : Vérification des hypothèses et suggestions.....	43
Paragraphe1 : Vérification des hypothèses.....	43
Paragraphe2 : Suggestions.....	44
Conclusion générale.....	46
Références bibliographiques.....	47
Annexe.....	a
Tables des matières	e

