

## **INTRODUCTION**

La gestion financière de toute entreprise regroupe l'ensemble des décisions et actions destinées à équilibrer les besoins et les ressources de financement à long terme comme à court terme. Dans le secteur de la Micro finance la plupart des institutions offrent des services financiers de proximité, destinés généralement aux ménages en quête de financement. Ces institutions exercent des activités principales comme: les opérations de crédits et d'Epargne réalisées avec leur clientèle.

La gestion financière de toutes institutions de Micro finance qui se veut prospère et pérenne doit nécessairement passer par une bonne gestion de la trésorerie. Chacune d'entre elle possède une activité principale qui constitue leur exploitation et requiert d'être financée. Le contrôle des flux financiers d'encaissement et de décaissement mérite une attention particulière dans le respect de l'équilibre financier tant recherché.

La gestion de la trésorerie permet alors d'identifier les modes de financement et placement à court terme.

Pour y parvenir, il faut pouvoir établir des prévisions financières à court terme en rapport avec la trésorerie de l'institution. Il s'agit essentiellement :

- D'établir les prévisions de trésorerie
- D'équilibrer la trésorerie en faisant appel à des sources de financement et éventuellement en plaçant les excédents de trésorerie.

Compte tenu de l'importance capitale que revêt le diagnostic financier dans le bon fonctionnement de toute entreprise, nous avons jugé utile de faire une analyse minutieuse du diagnostic financier afin de mieux apprécier les difficultés auxquelles se trouve confrontée la Caisse rurale d'épargne et de prêt.

C'est dans cette optique et l'objectif d'aider la CREP à procéder à une gestion plus rationnelle de ces ressources financières que nous avons jugé utile de mener notre réflexion sur le thème : **«Etude de la gestion de la collecte de l'épargne et de son emploi au niveau des systèmes financiers décentralisés : cas de la caisse rurale d'épargne et de prêt ».**

Le développement de ce thème s'articule autour de trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la présentation du cadre de l'étude, la problématique, les objectifs et les hypothèses. Le deuxième sera consacré à la revue de littérature et la méthodologie de l'étude. Quant au troisième, il sera axé sur la présentation et l'analyse des résultats ainsi que les suggestions.

**CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE,  
AUX OBJECTIFS ET AUX HYPOTHESES**

Nous allons développer ce chapitre en deux sections. La première sera consacrée à la présentation de la structure et la seconde sera consacrée à la problématique, aux objectifs et aux hypothèses

**SECTION1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE**

**PARAGRAPHE-1 : -Historique, Mission et Activité**

**A- Historique**

Le réseau des caisses rurales d'épargne et de prêt est une institution de micro finance dont le but essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural à travers l'amélioration des conditions de vie des populations à la base et la lutte contre la pauvreté par la mobilisation de l'épargne et l'octroi des crédits à ses membres. L'histoire de ce réseau est caractérisée par un certain nombre de mutations profondes dans son évolution.

La création des CREP à partir de 1992 et de la structure faitière, la Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt (FENACREP) en 1998 sous l'impulsion du projet SASSAKAWA global 2000, s'inscrit dans le cadre des actions engagées au Bénin par l'ONG japonaise pour lutter contre la sous-alimentation et la pauvreté en milieu rural.

Le réseau des CREP est une structure mutualiste à deux niveaux avec à la base les CREP, soutenu par la faitière au sommet. Au titre des organes de gouvernance chargés de diriger l'union, on peut citer : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Comité de Crédit et le Conseil de Surveillance qui sont soutenus par la direction exécutive composée des techniciens.

En 2003, au regard du niveau de dégradation de la situation financière de la FENACREP, le ministre des finances et de l'économie a dissout les organes de gestion et nommé un administrateur

provisoire à la tête de l'institution. L'examen du rapport de l'administration montre que plusieurs caisses restent viables en dépit de la crise. Le gouvernement a alors décidé de la restructuration du réseau à partir de 35 CREP sur les 157 que la FENACREP comptait. Le processus de restructuration a abouti en décembre 2006 à la refondation de la FENACREP qui prend la dénomination UNACREP (Union Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt), la mise en place des organes, l'élaboration d'un plan d'affaire sur la période 2006-2010 et la nomination d'un directeur.

La CREP Bohicon est une structure coopérative mutualiste. Elle est régie:

- ❖ d'une part par la loi N°89-014 du 12 mai 1989 portant adoption des principes généraux du crédit agricole mutuel en République du Bénin.
- ❖ et d'autre part, par la loi N°97-027 du 8 août 1997 portant règlementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit au Bénin, son décret d'application N°98-60 du 9 février 1998 relative à la mise en application de ladite loi.

Depuis la refondation, les 35 caisses sont normalement suivies et 15 nouvelles caisses ont été créées; ce qui porte le nombre à 50. Cependant, en raison des erreurs commises dans le passé l'extension des activités doit se faire dans une approche prudente et professionnelle, d'où certain nombre de défis à relever :

- renforcement des capacités et recherche d'une bonne gouvernance,
- professionnalisation de l'activité de crédit et accroissement du portefeuille,
- fiabilité du système d'information et renforcement de contrôle interne,
- amélioration des indicateurs de performance et mobilisation de ressource.

Dans ce nouveau contexte les dirigeants de l'UNACREP ont sollicité et obtenu l'appui du Millénum Challenge Account Bénin (**MCA-Bénin**) à travers le programme de la facilité. Avec cet appui les dirigeants de l'UNACREP envisagent de la soumettre à une mission d'évaluation

complète de ses performances afin d'identifier ses forces et faiblesses et garantir la viabilité de l'institution

### **B- Mission de l'UNACREP**

Le réseau s'est assigné comme mission : offrir aux populations rurales des services financiers et non financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité des réseaux et c'est à travers :

- la collecte et la gestion de l'épargne puis des dépôts de fonds de ses membres;
- la dénomination des salaires et pensions de retraite;
- l'octroi de crédit à court, moyen et long termes à ses membres;
- la solidarité et la coopération entre les membres;
- la promotion de l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres;
- l'autorisation en dépôt des lignes de crédit destiné au financement de ses membres et d'organisations intervenant en milieu rural;
- la création et la gestion des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds.

### **C-Activités**

Le réseau des CREP fournit à ses clients les services financiers et non financiers.

- **Les services financiers**

Pour promouvoir la croissance et lutter contre la pauvreté dans les milieux ruraux, l'UNACREP offre les deux catégories de produits financiers ci-après :

#### **1) Les produits d'épargne**

Le réseau CREP propose à ses clients deux formes de dépôt. Il s'agit des dépôts à vue et des dépôts à terme.

\* **DAV** : Dépôts à vue

Ils permettent aux clients d'épargner une partie de leur revenu qu'ils peuvent retirer à tout moment. Il ne génère pas d'intérêt aux déposants. Ils regroupent les dépôts ordinaires et la tontine.

\* **DAT** : Dépôts à Terme

Les clients peuvent aussi épargner sur une période bien déterminée. En ce moment les intérêts sont payés au taux d'intérêts de 5% l'an négociables en fonction du montant et de la durée du dépôt. Ce type de dépôt est assorti d'un contrat bien établi. La durée minimale du contrat est de 03 mois.

**2) Les produits de crédits**

En matière de crédit, les CREP offrent à leurs membres des crédits qui peuvent être classés en trois groupes à savoir les crédits agricoles, les crédits aux activités génératrices de revenus (AGR), les crédits sociaux et les crédits aux groupes solidaires (CGS) dans les zones de forte concentration des activités économiques. Les crédits agricoles couvrent le financement de l'agriculture (culture de maïs, niébé, manioc, riz, igname, patate douce, coton, arachide, soja et les autres cultures maraichère).

Les crédits AGR couvrent :

- ✓ les crédits de commerce (vente de divers, produits vivriers, restauration, cosmétique et les crédits de transformation alimentaire à savoir gari huile, savon, boisson locale, galette); les crédits de stockage de produits vivriers, les crédits aux artisans.
- ✓ les crédits sociaux concernent le financement de la scolarisation, santé, etc.

L'UNACREP étant au service de la clientèle développe de nouveaux produits adaptés aux besoins de cette dernière.

**2 : Structure organisationnelle**

## ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

---

Sous sa forme actuelle, le réseau CREP-BOHICON est un réseau de mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit structuré à deux niveaux. Il s'agit dans un premier temps des CREP et dans un second et dernier temps de la faitière elle-même.

- La Caisse Régionale d'Epargne et de Prêt (CREP) est une Coopérative d'Epargne et de Crédit (COOPEC), c'est-à-dire un regroupement de personnes physiques et ou morales doté de la personnalité morale, à but non lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle, et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir de crédits. Ainsi, les CREP offrent des services financiers et non financiers aux populations à la base. Elles sont installées dans les arrondissements et les communes avec des guichets ou points de service.

- La faitière sur le plan national, est dotée d'une personnalité morale. C'est une structure d'appui et de contrôle de l'ensemble des entités du réseau dont elle est la représentation nationale. Pour ce fait, elle assure la coordination du réseau avec ses délégations techniques Régionales (DTR) qui sont installées dans les départements en appuyant les CREP à travers le Secrétariat Technique Financier (STF).

## **A- Organes de décision**

### **➤ L'Assemblée Générale**

L'Assemblée Générale (AG) : Elle est l'instance suprême de l'institution et représente l'universalité des membres. Elle est donc constituée par l'ensemble des membres délégués et réunis à cette fin.

Elle se réunit au moins une fois par an en vue notamment de :

- adopter le procès-verbal de l'AG précédente;
- adopter les rapports d'activité des organes de gestion pour l'exercice;
- examiner et approuver les comptes de l'exercice;
- donner quitus aux membres des organes de gestion.

### **➤ Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration (CA) veille au bon fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Il est composé de 07 membres élus à l'AG et a pour prérogative de :

- assurer le respect des prescriptions légales réglementaire et statutaire;
- définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement à son mandat à l'Assemblée générale dans les conditions fixées par les statuts et 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.

### **➤ Le Comité de Crédit**

Le Comité de Crédit (CC) a la responsabilité d'octroyer le crédit aux membres de l'institution conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Il se compose de cinq (05) personnes élues par l'AG parmi les membres de la CREP dont trois (03) au moins sachant lire et écrire le français. L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des fonctions des

membres de Conseil d'Administration ou du conseil de surveillance de la CREP. Tout membre de CREP dont la demande de crédit a été refusée peut faire appel de cette décision devant l'AG. A la fin de l'exercice, le CC transmet le rapport de ses activités au CA et le présente lors de l'AG.

➤ **Le Comité de déontologie**

Le Comité déontologie (CD) au niveau de la DTR et de la faîtière, adopte les règles relatives à la protection des intérêts des membres et règle à l'amiable les conflits entre les organes de gestion des institutions du réseau. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de redressement, cet organe a été dissous et remplacé par le comité de suivi et de redressement. Il est composé de huit (08) membres.

➤ **Organe de contrôle**

Le Conseil de surveillance (CS) : il est chargé de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de l'institution. Il comporte cinq (05) membres qui sont élus à l'AG.

➤ **Organe d'exécution**

Il s'agit de la CREP dirigée par le Directeur Caisse qui coordonne les activités menées par les différents services qui lui sont rattachés que sont : Le service de l'exploitation, le service de crédit et le service de la comptabilité.

**B- La structure Fonctionnelle**

La gestion de la CREP-Bohicon est assurée par un conseil d'administration composé de neuf (09) membres sociétaires, un Comité de Crédit de cinq (05) membres et un Conseil de Surveillance de cinq (05) membres. Ces organes de gestion et de contrôle sont appuyés par une équipe technique, composée de sept (07) agents, dirigée par le Directeur de Caisse. La caisse couvre aussi les guichets de ZA-KPOTA dont elle assure leur bonne marche.

La CREP-Bohicon est un organe d'exécution du réseau UNACREP qui fonctionne de la manière suivante :

➤ **Le Directeur de Caisse (DC)**

Il est chargé d'exécuter ou de faire exécuter les décisions de gestion prises par les organes de la caisse et de contrôler la régularité des opérations courantes. Il est le premier contrôleur de la caisse et le chef de l'exploitation. Il supervise surtout tous les travaux effectués par le caissier et le comptable quotidiennement. Il a également pour mission d'éclairer les élus dans leur prise de décision et d'ouvrir afin que la caisse atteigne les objectifs de croissance et de rentabilité fixés par le CA. Il prend des décisions et informe le Chef Délégation Technique Régionale (C/DTR) ; sous son contrôle on a :

➤ **Le Comptable**

Il est responsable de la gestion de la caisse. Le comptable est placé sous l'autorité du DC. Toutefois le comptable veille au respect scrupuleux des procédures et des dispositions comptables du réseau CREP et doit se référer aux instructions opérationnelles de la Délégation Technique Régionale. Parmi ses nombreuses tâches, il réceptionne les pièces comptables, vérifie leur régularité et leur réalité avant l'enregistrement. Il a le devoir de vérifier l'exactitude de tous les calculs des intérêts sur prêts. Il doit tenir régulièrement à jour la comptabilité de la caisse (journal, grand livre, balance générale mensuelle, balance auxiliaire trimestrielle). Il doit signaler toutes irrégularités ou présomptions de malversation constatées.

Il a aussi la charge de :

- produire et suivre l'évolution des indicateurs de performance de la caisse puis rendre compte des observations nécessaires au DC;
- effectuer les travaux d'inventaire en fin d'exercice, élaborer les états financiers et les documents techniques entrant dans le rapport annuel de la structure et procéder à la réouverture des comptes;

- appuyer le DC dans l'établissement, le suivi et les exécutions du budget et du plan de développement.

➤ **L'Agent de Crédit**

L'agent de crédit assiste le directeur dans les opérations d'octroi de crédit. Il a pour rôle d'aider le directeur; les sociétaires à formuler leurs demandes de crédit. A cet effet, il doit au préalable, avoir des entretiens avec les demandeurs de crédits. Il étudie les dossiers de crédit, établit et vise les pièces de décaissement et de remboursement des prêts. Il se charge du calcul des intérêts et des montants dus; procède au déclassement des prêts conformément aux procédures en vigueur. Il doit également engager, participer et suivre les actions de recouvrement; identifier les causes des impayés et proposer des mesures à prendre. Sa participation aux travaux organisés et dirigés par le DC en matière de crédit est nécessaire.

Par ailleurs, il archive dans l'ordre chronologique tous les dossiers de prêts, les carnets d'avis de remboursement et les carnets de reçus d'espèces de remboursement.

**PARAGRAPHE 2 : Déroulement du stage**

Notre stage s'est déroulé à la CREP-Bohicon, où nous avons confronté les pratiques professionnelles aux théoriques reçues.

**A : Travaux effectués et difficultés rencontrées**

**A-1 – Travaux effectués**

Notre séjour dans cette institution est essentiellement remarqué au niveau de deux services que sont le service comptabilité et le service caisse confondu à celui du guichet.

**1-1-Travaux effectués au service Guichet/Caisse**

Les travaux confiés à ce service sont les suivants :

- accueillir les clients tout en leur demandant leurs besoins,
- positionner les livrets de dépôts ou retraits dans les comptes ou livret,
- ouvrir les comptes d'épargne,
- procéder à la régularisation des carnets,
- faire le transfert d'argent des comptes de tout genre, faire la note de débit et de crédit dans divers comptes,
- aider les clients à remplir les formulaires de demande de crédit et autre.

Il est à noter également qu'après tous ces travaux effectués dans la journée nous effectuons aussi des opérations de clôture dont le processus est de :

- relever le solde de la caisse,
- faire le billettage,
- imprimer le rapport de clôture et le brouillard de caisse,
- appliquer les mouvements effectués au cours de la journée dans le module comptabilité pour pouvoir relever le montant existant,
- faire la sauvegarde après clôture.

**1-2Travaux effectués au service comptabilité**

Nous avons également effectué des travaux que sont :

- la vérification de la conformité des signatures des clients ayant effectué un retrait,
- la vérification des positions des opérations dans le compte du client,
- le pointage des pièces avec le journal,
- le classement chronologique des souches caisses (qui doivent être conservées pendant au moins dix ans),
- la production de la balance générale du mois antérieur,
- la production de l'état de rapprochement du mois antérieur.

### **B)- Difficultés rencontrées**

Notre mission ne nous permet pas de remettre en cause les efforts louables. Néanmoins, nous avons fait face à certaines difficultés liées tant à l'institution qu'à la clientèle.

#### **1- Au niveau de l'institution**

Difficultés de distinguer les rôles assignés au caissier et au guichetier,

Difficultés liées à la gestion de l'affluence de la clientèle,

Les archives de la CREP ne sont pas riches, ce qui se traduit par l'inexistence de certains documents indispensables tels que les documents sur la présentation de la structure,

L'inexistence d'informations fiables sur notre thème et la lourdeur administrative pour accéder aux informations.

#### **2- Au niveau de la clientèle**

La difficulté majeure à ce niveau se résume à la rencontre d'un bon nombre de clients qui ont jugé ne pas fournir des informations. Toujours dans le cadre de notre enquête, nous avons noté l'hésitation des clients dans la fourniture des informations. Le dérangement de certains clients pour le remplissage des fiches formulaires de transfert (dépôt ou retrait) au moment des affluences, compte tenu de l'analphabétisme de ces derniers

## **SECTION 2 : PROBLEMATIQUE, INTERETS, OBJECTIFS ET HYPOTHESES**

Cette section présente en un premier temps la problématique et les intérêts et en un second temps les objectifs et hypothèses de l'étude

### **PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERETS DE L'ETUDE**

#### **1-1- Problématique**

Le succès de toute institution est relatif à la manière dont les ressources disponibles sont utilisées. Une bonne utilisation de ces ressources repose certainement sur la mise en place d'un système de gestion efficace. Ainsi leur bonne gestion s'impose pour la survie de l'organisation. L'analyse de la performance financière reste un instrument de suivi, d'évaluation de contrôle de gestion qui permet aux dirigeants de l'organisation de prendre des décisions à des moments opportuns. Ainsi la bonne santé financière est condition primordiale qui assure la pérennité et la compétitivité de toute entreprise ;or toute politique financière de par leur fonction, connaît des problèmes de financement ;la gestion de trésorerie, base de toute décision financière, devient dès lors ,le souci majeur auquel le financier s'accroche pour : réaliser l'équilibrer financier de son entreprise, adapter les besoins au sources de financement existantes, projeter les encaissements et des décaissements de fonds, choisir le type de financement à court, moyen et long terme nécessaire. Dans cette situation, il est important pour les SFD de disposer d'une bonne gestion de trésorerie qui favoriserait les entrées de de fonds par le remboursement des crédits mis en place, de l'épargne et des financements reçus, pour satisfaire les sorties de fonds que sont les retraits d'épargne des clients, les mises en place des demandes de crédit et enfin le respect des engagements donnés.

Malgré la santé financière de la CREP, certains problèmes ont été évoqués au cours de notre période de stage qui est rattachés à sa gestion. Au nombre de ces problématiques identifiées on a :

- Problématique liée à la gestion des impayés
- Problématique liée à la gestion des ressources humaines

- Problématique liée à la gestion optimale de la gestion.

Par conséquent, le bien être de la CREP doit nécessairement passer par les résolutions de ces trois problématiques précédemment identifiées. Toutefois, nous allons baser notre étude sur la gestion financière tout en mettant en application des connaissances acquises au cours de notre formation théorique. Les activités de l'analyse englobent la collecte des données significatives et leur interprétation afin de tirer des conclusions sur la santé financières de la CREP. De ce qui précédé nous avons choisi comme thème « **ETUDE de la gestion de la collecte de l'épargne et de son emploi au niveau des systèmes financiers décentralisés** ». D'où la question générale suivante : Quels sont les indicateurs financiers permettant d'apprécier les états financiers de l'UNACREP ?

Pour répondre à question cette principale, nous posons les questions de recherches suivantes :

- Quelles sont les causes d'insuffisances d'épargne à la CREP ?
- Quelles sont les causes du montant élevé des impayés ?

## **1-2 – INTERETS DE L'ETUDE**

Le présent travail constitue pour nous l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, mais aussi d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la micro finance. La présente étude nous permet de mettre en œuvres des outils pouvant atteindre son équilibre financier et d'assurer son autofinancement. L'outil efficace dont ont besoin les décideurs de la CREP pour garantir un meilleur contrôle est l'analyse financière en particulier de la structure. L'analyse financière permet de mettre en relief les éléments constitutifs des bilans des

résultats et de certains ratios. Ces éléments nécessaires de cet outil pourront permettre à la CREP de mesurer son équilibre financier.

## **PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

Nous allons essayer dans ce paragraphe de définir les objectifs, d'émettre les hypothèses et de présenter le cadre opératoire.

### **2-1-objectifs**

Notre étude ne saurait rester sans objectif. C'est pourquoi nous présentons ci-dessous l'objectif général de ses objectifs spécifiques.

#### **2-1-1-Objectif général**

L'objectif général de cette étude est de proposer des solutions adaptées pour une réalisation de la gestion de la trésorerie de la CREP.

#### **2-1-2-Objectifs spécifiques**

Pour atteindre l'objectif général de notre étude, nous nous sommes fixés trois objectifs à savoir :

- Identifier la cause de l'insuffisance d'épargne à la CREP ;
- Identifier la cause de l'existence de montant élevé des impayés à la CREP ;
- Analyser les causes du déséquilibre financier à la CREP ;

### **2-2- Hypothèses**

Dans le cadre de la recherche des solutions aux problèmes identifiés, nous avons émis trois hypothèses à savoir :

- **Hypothèse 1** : L'insuffisance d'épargne à la CREP est due à la politique inadaptée de la collecte de l'épargne
- **Hypothèse 2** : Le manque de rigueur dans le respect des procédures d'octroi de crédit explique le montant élevé des impayés à la CREP
- **Hypothèse 3**: Le retard lié au remboursement des créances explique le déséquilibre financier à la CREP

## **CHAPITRE 2 : DE LA REVUE DE LITTÉRATURE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Ce chapitre est exclusivement consacré à la revue de littérature et à la méthodologie de recherche qui est le noyau de tout travail de recherche

### **SECTION 1 : Revue de littérature**

Elle nous permettra d'évoquer les travaux de quelques études notamment les expériences pratiques que nous avons vécu au moment de notre stage, en plus certains thèmes spécifiques ou apparentés à la structure financières et certains ouvrages ayant servi de base à l'étude.

Nous allons aborder dans un premier temps la notion de contrôle de gestion selon les auteurs puis dans un second temps quelques aspects théoriques sur l'analyse financière.

### **PARAGRAPHE 1 : Clarification conceptuelle**

#### **1-1- La notion de contrôle de gestion et d'audit**

##### **1-1-1 La notion de contrôle de gestion**

Selon MERCHANT 1995, le contrôle gestion inclus donc, tous les dispositifs ou systèmes utilisés par les managers pour s'assurer que les comportements et décisions de leurs employés sont cohérents avec les objectifs et stratégies de l'organisation. Les systèmes eux-mêmes sont appelés « Systèmes de contrôle de gestion »

Convenablement conçu, le système de contrôle de gestion, influence le comportement des employés de la manière désirée, et par conséquent, augmente la probabilité que l'organisation pourra atteindre ces buts.

Donc le contrôle de gestion est important dans l'organisation. L'échec du contrôle de gestion peut amener à des pertes financière énormes, nuire à la réputation et même l'échec de l'organisation. Disposer d'un bon contrôle de gestion permet d'éviter le vol, la fraude, les erreurs d'inattention. Cependant rajouter des contrôles n'amène pas toujours à un meilleur contrôle.

### **1-1-1 La notion d'Audit**

Ici, il est important de définir le mot audit qui est un examen professionnel qui porte sur des informations en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante par rapport à des critères de qualité. Nous ne pouvons pas aborder la notion d'audit sans faire recours à l'Audit financier qui prend en compte certains critères de qualité. Ainsi on entend par Audit financier « un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, de la sincérité des bilans et les informations annexes des comptes de résultat d'une entreprise.

La nuance entre les deux notions est que l'audit a pour objectif de certifier l'image fidèle des comptes tandis-que le contrôle de gestion a pour mission de contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise dans différents domaines de gestion.

### **1-2- La notion de Micro finance :**

Elle désigne les dispositifs permettant d'offrir des crédits de faible montant(micro crédit) à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productrices ou génératrices de revenu leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises. Elle prend en compte généralement :

- La population bénéficiaire, relativement pauvre ou tout du moins exclus du système bancaire classique,
- Et des opérations d'épargne et de crédits de faibles montants.

En effet, comme le soulignent LARIVIERE, MARTIN et ETHIER (1978) leur document intitulée « Questions clés en matière de micro finance et orientations pour l'avenir», la définition la plus courante de la micro finance fait référence l'offre de services financiers offerts à des individus ou des groupes d'individus qui n'ont pas accès aux services financiers formels, dans le but de satisfaire les besoins de leurs ménages ou de leur micro entreprise.

### **1-3- La notion de crédit**

Etymologiquement le mot crédit signifie faire confiance ou croire. Le crédit implique donc une réputation de solvabilité qui permet de retrouver le sens de l'adage « on ne prête qu'aux riches » et donc qu'on ne prête qu'à ceux qui pourraient rembourser(AMOUSSOUGA G. Fulbert.),1999

### **1-4- Recouvrement de créance :**

C'est une activité réglementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiable et / ou judiciaire, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due aux créanciers.

### **1-5- Epargne :**

Sont considérées comme épargnes les fonds recueillis par l'IMF auprès du public sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer dans le cadre de ses activités, à charge de les restituer à la demande du déposant.

### **1-6-Quelques aspects théoriques de l'équilibre financier dans le domaine de la gestion**

- L'équilibre financier

Ici, il est important de définir l'expression « Bilan ». Ainsi selon le dictionnaire Le ROBERT DE POCHE le bilan est un tableau de la comptabilité d'une entreprise.

En somme le bilan d'une entreprise est un tableau chiffré représentatif du patrimoine d'une entreprise à une date donnée.

Le patrimoine d'une entreprise est ensemble des biens et des dettes de l'entreprise. Le bilan est composé de deux parties, l'actif et le passif.

La synthèse du bilan permet de rapprocher succinctement par grands blocs l'origine des capitaux et l'emploi qui en est fait, c'est-à-dire d'étudier la structure financière de

L'entreprise. D'après cela trois agrégats du bilan permettant de vérifier si le principe de l'équilibre financier est respecté. Il s'agit de :

- Le fonds de roulement net (FRN) : Est la différence entre les ressources permanentes et actives fixes ou étant donné l'égalité entre le total de l'actif et le total de passif, il est aussi égal à la différence entre les actifs circulant et les dettes à court terme. A priori une bonne gestion financière impose un fond de roulement positif c'est-à-dire : capitaux permanents supérieur à actifs fixes ou actifs circulants supérieur dettes à court terme.
- Le besoin en fonds de roulement (BFR) : représente le décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise (l'exploitation). Il résulte des décalages entre les décaissements et encaissements des flux liés à l'activité de l'entreprise et est donc contingent de l'activité de celle-ci. Le besoin en fonds de roulement peut être appelé également « ressources en fonds de roulement » lorsqu'il est négatif. Il est égal à la différence entre les actifs circulants d'exploitations et les passifs circulants d'exploitation
- La trésorerie nette (TN) : Est la différence entre le fonds de roulement net et besoin en fonds de roulement ou la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières. Si les

besoins excèdent les ressources alors la trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif du bilan), alors que si les ressources sont supérieures aux besoins, la trésorerie sera positive (à l'actif du bilan)

## **PARAGRAPHE 2 : POINTS SUR LES TRAVAUX ANTERIEURS**

Cette partie présente la synthèse des idées de quelques auteurs sur la gestion de la trésorerie.

Il est clair que la gestion de la trésorerie s'est faite imposée au fil du temps aux différents secteurs économiques, la nécessité de faire face au besoin de financement à court ou à moyen terme se fait sentir et exige de la part des entreprises ou de l'Etat une prédisposition financière importante.

### **✓ La trésorerie au jour le jour**

Selon, Jean-François GUEUGNON (2005), dans son livre intitulé : Les Techniques de Gestion de trésorerie au jour le jour, « Il existe trois familles de modèles de trésorerie qui coexistent aujourd'hui dans la littérature financière :

- Les techniques d'arbitrage (arbitrage placement- découvert, arbitrage crédit-découvert) assises sur des prévisions de trésorerie ;
- Les techniques de gestion « optimale » de la trésorerie en univers certain ou en univers incertains ;
- **Les techniques de gestion « satisfaisante » de la trésorerie intégrant les prévisions de trésorerie réalisées par entreprise.**

L'objectif de la trésorerie au jour le jour est de minimiser le coût de ressources financières à court terme (crédit de trésorerie) et d'optimiser éventuellement la rentabilité des disponibilités oisives. Les contraintes que doivent subir le financier sont nombreuses :

Flux de fonds aléatoires, variété des conditions bancaires en matière des coûts de financement et de rémunération des dépôts, etc. Pour atteindre cet objectif, le financier devrait tendre vers une « **Trésorerie Zéro** »

✓ **La trésorerie « Zéro »**

Pour ADJOVI Wilfried (2010), dans son mémoire de master à la fondation université Mercure intitulé « Planification à court terme dans les entreprises. », l'objectif de cette règle est de maximiser les disponibilités excédentaires de la trésorerie, la gestion de la trésorerie Zéro conduit le trésorier à surveiller rigoureusement les flux financiers à court terme entrants et sortants qui assureraient un équilibre entre les besoins en fonds d'exploitation et les fonds de roulement. L'arbitrage entre les différents moyens de décaissement et d'encaissement doit favoriser un seuil quasi nul de la caisse, il importe pour le trésorier de mettre en place un système d'alarme lui permettant de gérer les excédents et les déficits de la trésorerie pour conduire la caisse à une situation tendant vers zéro, il doit avoir simplement le moins possible de fonds liquides, lui rapportant peu ou pas assez d'intérêts. Il est important pour l'entreprise d'observer un minimum de règles et de principes pour éviter ces situations pour atteindre une trésorerie zéro ; pour ce fait :

- 1- Ne pas confondre le niveau moyen de la trésorerie et fonds de roulement,
- 2- Evaluer et minorer les écarts de trésorerie ;
- 3- Envisager un seuil minimal incompressible,
- 4- Maitriser et coordonner l'ensemble des délais internes et externes ;
- 5- Gérer la dette de manière à réduire les incidences sur la trésorerie à court et plus long terme
- 6- Maitriser la politique d'approvisionnement en optimisant les relations contractuelles avec les fournisseurs ;
- 7- Associer la gestion des investissements à celle de l'exploitation ;
- 8- Arbitrer les objectifs budgétaires (équilibre) et financiers (flux) ;

9- Mettre au point des tableaux prévisionnels ajustables et renseignés en permanence ;

10- Utiliser une ligne de trésorerie à bon escient.

✓ Contribution antérieure relative à l'existence d'impayés

Un impayé dans une institution de micro finance peut être généralement considéré comme un crédit non remboursé dans son intégrité à la date d'échéance. Tout gestionnaire soucieux de la pérennité de son institution est tenu d'avoir un suivi rigoureux des impayés pour éviter leur hausse. Ainsi, IL faut reconnaître que la plupart des impayés sont causés non par de mauvais emprunteurs mais par des institutions de crédit qui n'ont pas mis en œuvre une méthodologie efficace. Plusieurs raisons peuvent être la base de l'existence d'impayés et leur accroissement.

Nous pouvons énumérer :

- Les causes liées à l'institution (retard dans le décaissement des fonds ; absence de service de recouvrement ; dossier de prêt mal étudié, etc.) ;
- Les causes liées aux clients (mauvaise foi, mauvaise gestion, détournement de fonds ; etc.)
- Les causes externes (catastrophe naturelle, changement de politique gouvernementale, etc.)

L'IMF est le premier responsable de la dégradation de sa qualité de portefeuille, même si la cause la plus immédiate est externe car c'est elle qui fixe ses règles, génère sa culture de remboursement, inculpe la discipline de crédit à son personnel et ses clients et prévoir les événements dont elle n'a pas besoin.

**Il est important de notifier qu'aucun système financier décentralisé ne peut avoir comme montant d'impayés zéro. Mais, il serait nécessaire de ne pas laisser ce montant s'accroître.**

## **SECTION 2 : Méthodologie de recherche et les stratégies de vérification des hypothèses**

### **2-1 Méthode d'étude**

### **2-1-1 Technique de collecte de données**

Cette rubrique sera subdivisée en :

#### **a- Technique de l'antérieur :**

Dans le cadre de notre travail, nous avons privilégié les entretiens avec les responsables (chef service de la comptabilité, le chef d'agence.) Il s'agit des entretiens non structurés où nos interlocuteurs sont laissés libres dans leurs réponses.

#### **b- Recherche documentaire :**

La recherche documentaire a porté sur la consultation de certains documents de la structure tel que les états financiers de CREP d'une part et des ouvrages généraux sur l'analyse financière ainsi que certains mémoires abordent de thèmes semblables, l'internet et nos cours de l'analyse financière d'autre part.

### **2-1-2 Les outils d'analyse des données**

Pour une étude donnée plusieurs méthodes d'analyses peuvent être utilisées dont notamment :

Spécialement pour cette étude nous utiliserons l'analyse de tendance et celle comparative.

Les outils que nous utiliserons pour l'analyse des données collectées sont :

#### **- L'analyse graphique, l'étude des agrégats**

Le graphique est un système d'information visuelle représentant, par le dessin des observations ou des résultats statistiques. Ceux utilisés ici complètent les tableaux, autrement ils représentent l'évolution des données sous forme de tracé ou courbe

## **PARAGRAPHE 2 : Stratégie de vérification des hypothèses et les limites d'étude**

### **2-1- Stratégie de vérification des hypothèses**

#### **❖ Rappel de l'hypothèse 1 :**

L'insuffisance d'épargne à la CREP est due à la politique inadaptée de la collecte de l'épargne

**-Critère de décision**

- ✓ Le montant élevé des frais d'adhésion
- ✓ La politique inadaptée de collecte d'épargne

Cette l'hypothèse sera validé si au moins 50% des enquêtes estiment de ne pas avoir d'épargne avant l'obtention de crédit.

❖ **Rappel de l'hypothèse 2 :**

Le manque de rigueur dans le respect des procédures d'octroi de crédit explique le montant élevé des impayés à la CREP

**- Critère de décision**

- ✓ Les difficultés relatives à la mévente chez les clients après l'obtention de crédit
- ✓ Manque de rigueur dans le respect des procédures d'octroi de crédit

Cette l'hypothèse sera validée si au moins 50% des clients estiment que le manque de rigueur dans le respect des procédures d'octroi de crédit explique le montant élevé des impayés à la CREP.

❖ **Rappel de l'hypothèse 3 :**

Le retard lié au remboursement des créances explique le déséquilibre financier à la CREP

**- Critère de décision**

- ✓ Le retard lié au remboursement des créances.

- ✓ Si la trésorerie est inférieure est au cours des années d'étude

Cette l'hypothèse sera validée si nous constatons la dégradation de la trésorerie.

## **2-2 – Limites de l'étude**

Notre étude s'est portée sur une des caisses de l'UNACREP. En effet, nous avons choisie l'UNACREP pour porter une amélioration sur la trésorerie de ladite caisse.

Nous visons également une facilitation dans le recueil des informations. Pour ce qui concerne la documentation nous n'avons pas pu nous procurer tous les documents et ouvrage liés à l'analyse financier. De plus il faut prendre en compte nos propres faiblesses relatives à l'insuffisance de nos expériences pratiques dans la conduite d'une enquête.

## **CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET SUGGESTIONS**

Nous allons développer ce chapitre en deux sections. La première section sera consacrée à la présentation des résultats. La seconde partie est basé sur la vérification des hypothèses, et aux suggestions.

### **SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats**

Le travail constitue ici à présenter et à analyser les résultats obtenus lors de nos enquête.

#### **PARAGRAPHE 1 : Présentation et analyse des résultats liés aux objectifs.**

##### **A- Présentation et analyse des données relatives au objectif n°1**

Notre objectif n°1 est basé sur l'insuffisance à la CREP.

▪ **La notion d'épargne**

Sont considérées comme épargnes les fonds recueillis par l'IMF auprès du public sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer dans le cadre de ces activités, à charge de les restituer à la demande du déposant.

Nous avons recueillis l'avis de certains clients sur les épargnes constitués avant l'obtention du crédit. Les réponses données par les clients sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°1 : Avis des clients par rapport aux épargnes constituées**

<b>Avis des clients</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence (%)</b>
<b>OUI</b>	<b>42</b>	<b>35</b>
<b>NON</b>	<b>78</b>	<b>65</b>
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

**Source : Données de nos enquêtes**

Il ressort du tableau, que 65 % des clients reconnaissent n'avoir pas fait d'épargne à la CREP avant d'obtenir de crédits tandis-que 35% des clients déclarent d'épargner avant d'obtenir les crédits.

**B- Présentation et analyse des données relatives au objectif n°2**

Notre objectif 2 est d'identifié les causes du montant élevé des impayés.

Nous avons identifiés trois causes à savoir : faible rentabilité des activités des clients, détournement de l'objet du financement, et le manque de rigueur dans la procédure de l'octroi du prêt.

L'avis des clients sont présentés dans le tableau ci-dessous

**Tableau n°2 : Les causes du montant élevé des impayés**

<b>Causes</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence %</b>
<b>Faible rentabilité des activités des clients</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Détournement de l'objet du financement</b>	<b>40</b>	<b>33</b>
<b>Le manque de rigueur dans la procédure de l'octroi du prêt</b>	<b>70</b>	<b>59</b>
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

**Source : Données de nos enquêtes**

Il ressort du tableau que 8% des clients consultés pensent que la faible rentabilité des activités est à la base de leur surendettement, 33 % ont avoué le détournement de l'objet de financement à d'autres choses, et 41% des clients affirment le manque de rigueur dans l'octroi de crédit.

### **C- Présentation et analyse des données relatives à l'objectif n°3**

Notre l'objectif numéro est d'identifié les causes de déséquilibre financier.

La situation financière de toute structure est déterminée par l'aptitude de celle –ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de toute structure sera apprécié par trois éléments caractéristiques :

- Le fonds de roulement
- Les besoins en fonds de roulement
- La trésorerie

# ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

---

Dans un premier temps, nous allons d'abord calculer les deux premières caractéristiques et la trésorerie interviendra après puis elle sera complétée par certains ratios de solvabilité.

- **Détermination du fonds de roulement (FR)**

Le fonds de roulement est défini comme l'excédent de capitaux stables, par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Le fonds de roulement représente une ressource durable mise à la disposition de toute structure par ses actionnaires à long terme ou qu'elle crée via l'argent dégagé de son exploitation afin de financer les investissements et des emplois nets du cycle d'exploitation. Il est calculé par la formule suivante :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs fixes}$$

Ou

$$\text{FR} = \text{Actifs Circulant (AC)} - \text{Dettes à court terme (PC)}$$

Le tableau suivant nous permet de déterminer ces fonds de roulement à partir de 2011 à 2014

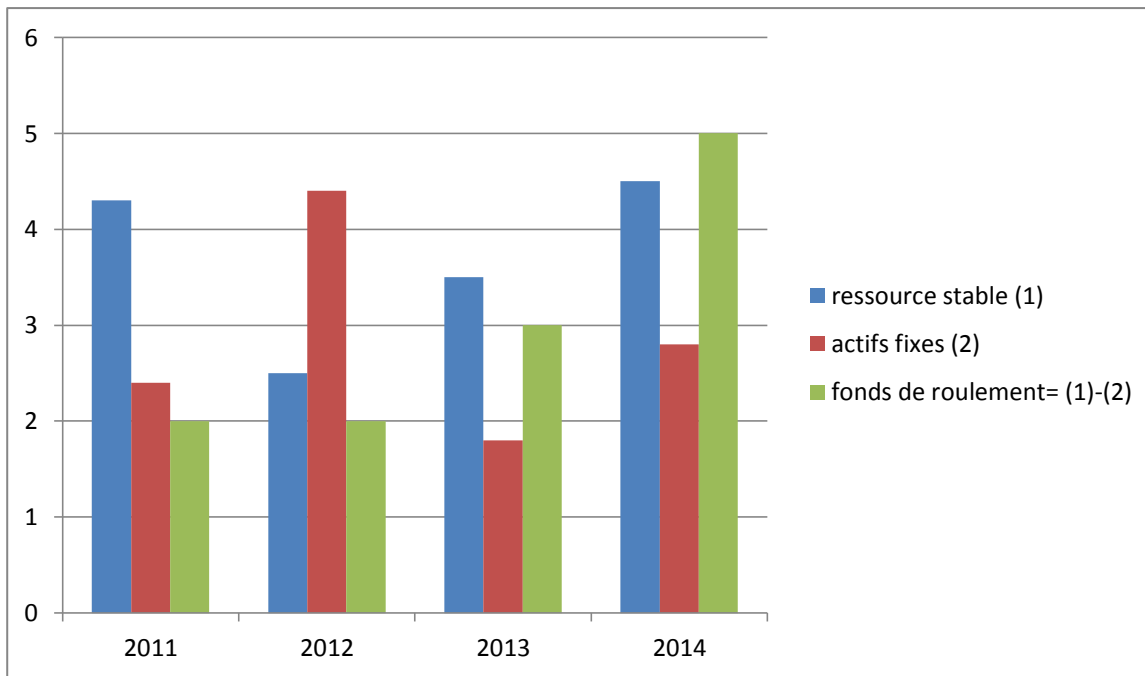
**Tableau n°3 : Evolution du fonds de roulement de 2011 à 2014**

<b>Eléments</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ressources stables(1)	8 850 263 901	10 471 739 513	5 674 676 852	7 646 597 570
Actifs fixes(2)	(9 789 478 035)	(9 264 131 278)	(8 199 567 353)	(6 878 379 105)
FRN(1)-(2)	(939 214 134)	1 207 608 235	(2 524 890 501)	768 218 465

**Source** : résultat de nos investigations

**Graphe n° 1 : Evolution des fonds de roulement**

# ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)



**Source :** Elaboré à partir de données du tableau 3

### Commentaire :

On constate que en dehors de 2011 et 2013 ou il est resté positif, est resté négatif sur le reste des années. Cette négativité du fonds de roulement sur cette période montre que la CREP éprouve de difficultés pour le financement de ses actifs fixes sur la base de ses ressources stables. On conclura que la CREP ne dispose pas des ressources stables pour le financement de ses actifs.

- **Détermination des besoins en fonds de roulement(BFR)**

Le besoin en fonds est défini à partir de la comparaison entre l'emploi cyclique (stocks, créances-clients) et ressources cycliques (crédit-fournisseur) en d'autres termes, le besoin en fonds de roulement est la part des emplois cyclique dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques. Le tableau ci-après montre l'évolution de BFR de la CREP

**Tableau 4 : Evolution du besoin en fonds de roulement de 2011 à 2013**

	2011	2012	2013	2014
--	------	------	------	------

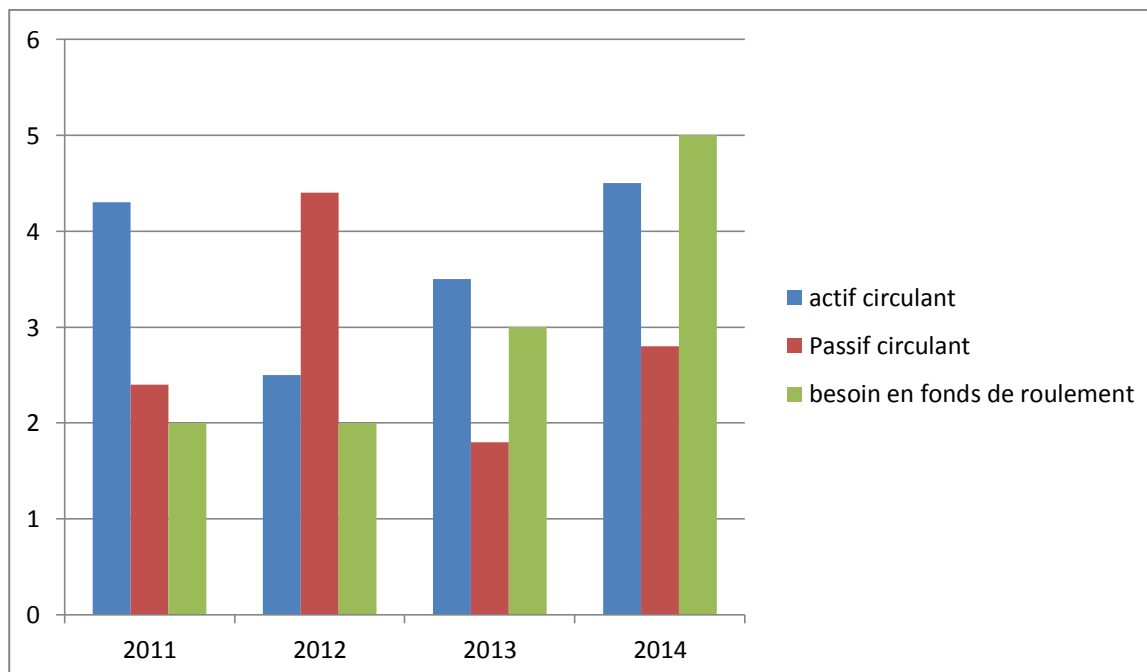
**ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI  
AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)**

---

Actif circulant(1)	13646731954	11838369195	11245124728	14744420222
Passif à courts terme(2)	8821134202	4719757501	9424551560	7614660851
BFR=(1)-(2)	4825597752	7118611674	1820573168	7129759371

Source : états financiers de la CREP

**Graphe n°2 : Evolution de besoin en fonds de roulement de 2011 à 2014**



L'observation du tableau et du graphe montre une augmentation des besoins en fonds de roulement au cours des deux premières années d'exercice de la CREP, de 4825597752 en 2011 à 7118611674

## ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

---

en 2012. Après cette augmentation de 2012 nous constatons une nette régression du BFR de 2013 à 2014 respectivement de 1820573168 et 7129759371. Cette positivité des BFR explique que les besoins de financement du cycle d'exploitation de la CREP sont supérieurs aux ressources de financement. Respectivement de (939214134) et (2514890502) et celui de 2012 et de 2014 sont positifs respectivement 3162162567 et 768218465. Cette négativité de 2011 et de 2013 montre que les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant ces deux années. De même la positivité de 2012 et de 2014 s'explique que les besoins de financement du cycle d'exploitation sont supérieurs aux ressources de financement. On peut conclure que de 2011 à 2014 les actifs à court terme ont couvert les passifs exigible.

- **Evolution de la trésorerie de la CREP de 2011 à 2014**

La trésorerie le surplus ou l'insuffisance de marges de sécurité financière après le financement des besoins en fonds de roulement. Elle est donnée par l'équation :

$$\text{TN} = \text{Fonds de Roulement net (FRN)} - \text{Besoin en fonds de Roulement (BFR)}$$

**Ou**

$$\text{TN} = \text{Trésorerie actif (TA)} - \text{Trésorerie Passif (TP)}$$

Le tableau ci-après nous présente l'évolution de la trésorerie de la CREP de 2011 à 2014.

**Tableau n°5 : Evolution de la trésorerie de la CREP de 2011 à 2014**

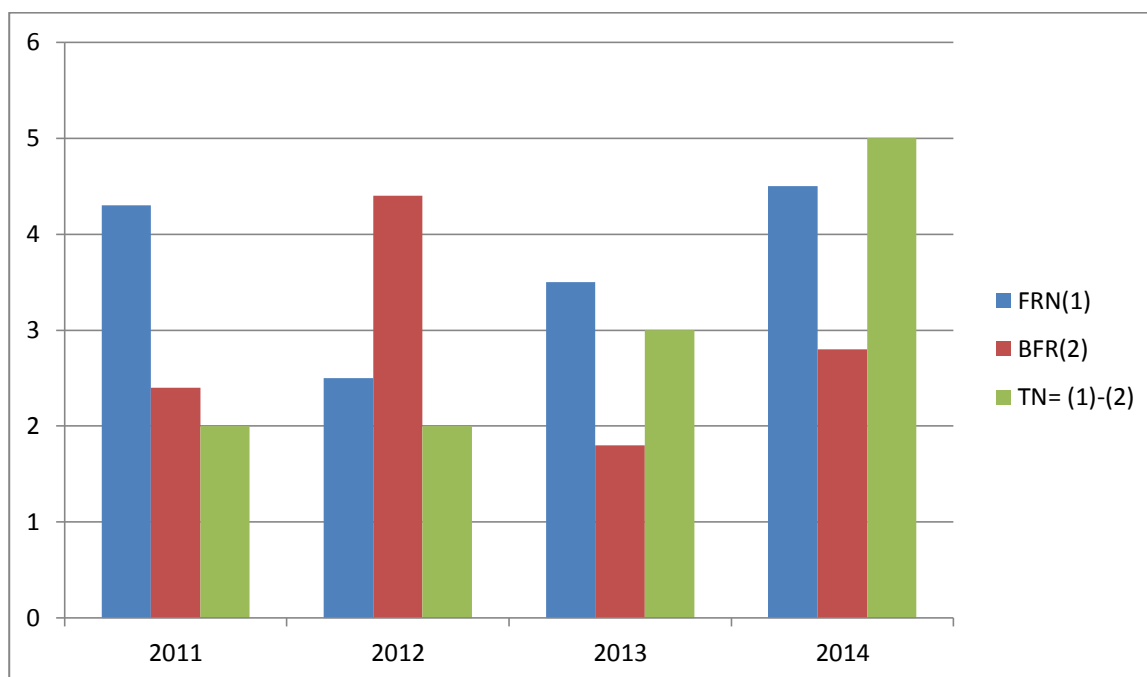
<b>Eléments</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
FRN (1)	(939214134)	1207608235	2524890501	768218465
BFR(2)	4825597752	7118611674	1820573168	7129759371

ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI  
AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

TN (1)-(2)	(5764811886)	(5911003439)	70431733	(6361540906)
------------	--------------	--------------	----------	--------------

**Source :** état financier de la CREP de la période

**Graphe 3 : Evolution de la trésorerie de la CREP**



**Commentaire :**

## ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

---

Nous remarquons une dégradation de la trésorerie de la **CREP** au cours des années 2011, 2012 et 2014 dont les valeurs sont respectivement : (5764811886), (5911003439) et (6361540906). ET une bonne trésorerie en 2013 d'une valeur de 70431733. Cette négativité au cours de ces trois années s'explique que la CREP ne dispose pas des fonds de roulement pouvant lui permettre de financer son besoin en fonds de roulement. C'est pourquoi nous avons constaté une d'impasse de trésorerie (TN inférieur à 0). Elle va falloir faire un effort considérable pour que le fonds de roulement soit très important face à ses besoins. La trésorerie de 2013 est supérieure à zéro ce qui justifie que la CREP a pu financer ses besoins c'est pourquoi il un seuil de crédit.

Pour mieux compléter notre interprétation, nous allons calculer quelques ratios pouvant apprécier sa situation réelle.

- **Calcul des ratios**

L'analyse du risque de faillite sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de toute structure à honorer ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie. L'évolution de ces ratios est reprise dans le tableau suivant.

### **Tableau n°6 : Calcul des ratios**

- **Actif Cyclique (AC) = Actif circulant + trésorerie Actif (TA)**
- **Passif Cyclique (PC) = Passif Circulant + Trésorerie Passif (TP)**
- **Trésorerie Brute (TB) = Créances + TA**
- **Ressources stables (RS) = Capitaux propres + Dettes financières**
- **Dettes (D) = DF + Passif Circulant + TP**

**ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI  
AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)**

---

<b>Ratios</b>	<b>Formules</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Trésorerie à échéance</b>	TB / PC	0,47	1,12	0,41	0,86
<b>Trésorerie immédiate</b>	TA / PC	0,0005	0,35	0,11	0,11
<b>Autonomie financière</b>	CP / D	0,041	0,35	0,02	0,34
<b>Financements Propres</b>	CP / AI	0,085	0,44	0,06	0,59

Source : Réalisé par nous-mêmes à base des états financiers

**Commentaire :**

- ✓ Ratio de trésorerie à l'échéance ou ratio de liquidité réduite

Ce ratio indique dans quelle mesure l'entreprise peut régler à moins d'un an. Le ratio de trésorerie à l'échéance est satisfaisant s'il est supérieur à 1. De 2011, 2013 et 2014 ces ratios sont restés insatisfaisants à la CREP donc elle ne peut pas régler ses dettes à court terme au cours de ces années. En ce qui concerne l'année 2012, ce ratio est resté satisfaisant car il est supérieur à 1 soit 1,12.

- ✓ Ratio de trésorerie immédiate ou ratio de liquidité immédiate

Ce ratio exprime la solvabilité à vue des dettes à moins d'un an. Pour ce faire, il doit être supérieur à 0,50. Mais les ratios calculés au niveau des quatre années montrent que la CREP a été insolvable de 2011 à 2014. Les disponibilités seules n'ont pas pu couvrir le passif exigible à court terme.

- ✓ Ratio d'autonomie financière

Ce ratio exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise. S'il est supérieur à un 1, il exprime la bonne dont jouit l'entreprise.

En effet, l'analyse de la situation financière de la CREP sur la période d'étude indique que les ratios d'autonomie financière calculés sont inférieurs à un (1) au cours des quatre années. Ce qui indique les ressources extérieures utilisées dans l'exploitation sont supérieures aux capitaux propres de la structure.

✓ Ratio de financement propre

Ce ratio est dit satisfaisant s'il est supérieur à 1. A la lecture du tableau nous constatons que les ratios de financement propre de la CREP sont tous inférieurs à un (1). Par conséquent cela traduit l'incapacité qu'à la société de financer ces actifs immobilisés par ses ressources propres au cours des quatre années.

**PARAGRAPH 2 : Vérification des hypothèses**

Nous allons vérifier les hypothèses de l'étude en tenant compte de l'analyse des résultats de nos enquêtes

**2-1- Vérifications de l'hypothèse n°1**

Les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse révèlent ce qui suit : En ce qui concerne les cent vingt (120) clients questionnés, soixante-dix-huit (78) soit 65 % ont affirmés de ne pas constituer d'épargne à la CREP avant d'obtenir de crédit. Seulement 42 soit 35 % ont eu à épargner avant d'obtenir de crédit. Ce qui veut dire qu'au lieu que la CREP évolue dans la logique « épargne » « crédit », elle adopte le schéma « crédit » « épargne ». La politique de la collecte d'épargne de la CREP n'est donc pas efficace, l'hypothèse n°1 selon laquelle l'insuffisance d'épargne à la CREP est due à la mauvaise politique de la collecte d'épargne se trouve être confirmée.

## **2-2- Vérification de l'hypothèse n°2**

En ce qui concerne cette hypothèse, l'analyse des données du tableau n°2 montre que 8% des enquêtes ont affirmés que la faible rentabilité des activités des clients explique le montant élevé des impayés ; 33% de nos enquêtes ont estimé que le détournement de l'objet de l'octroi de prêt serait à l'origine et 59% ont estimé que c'est le manque de rigueur dans le respect des procédures d'octroi de prêt qui est à la base du montant élevé des impayés à la CREP ; l'hypothèse n°2 est donc confirmée.

## **2-3- Vérification de l'hypothèse n°3**

Le retard lié aux remboursements des créances ayant créé un déséquilibre de la trésorerie surtout de 2011, 2012 et 2014 a expliqué le déséquilibre financier observé au niveau de la CREP ; au regard donc de ces données et de notre seuil de décision, l'hypothèse n°3 se trouve être confirmée.

## **Section 2 : Diagnostic de l'étude, approche de solutions et conditions de mise en œuvre**

### **Paragraphe 1 : Diagnostic de l'étude**

La vérification des hypothèses précitées, nous a permis d'identifier les causes réelles se trouvant à la base de nos différents éléments de diagnostic liées aux problèmes spécifiques n°1,2et 3. Des solutions seront proposées dans le but de résoudre les problèmes identifiés.

Ainsi nous avons les éléments de diagnostic suivants.

#### **1-1-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1**

D'après la vérification de l'hypothèse n°1, il en ressort que la mauvaise politique de collecte d'épargne explique l'insuffisance d'épargne à la CREP.

#### **1-2-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2**

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2, nous avons retenu le manque de rigueur dans le respect des procédures d'octroi de crédit comme cause principale de l'existence des impayés à la CREP.

### **1-3-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3**

Pour ce qui concerne l'hypothèse n°3, c'est le retard lié au remboursement des créances qui explique le déséquilibre financier à la CREP.

Paragraphe 2 : Approche de solution et condition de mise en œuvre

#### **2-1- Approche des solutions**

Plusieurs suggestions sont envisagées pour une meilleure gestion de la trésorerie de la CREP. Elles concernent essentiellement les mesures pratiques que doit prendre l'institution afin de gérer au mieux sa trésorerie.

##### **2-1-1-Approche de solutions par rapport à l'insuffisance d'épargne**

Pour la résolution de ce problème, la CREP doit :

- Insérer dans son tableau de bord une bonne politique de collecte d'épargne accompagné d'une sensibilisation du personnel sur le bien fondée de cette politique.
- Faire la vulgarisation de ses produits d'épargne
- Participer aux œuvres sociales
- Motiver les clients à l'épargne lors de remboursement du crédit

##### **2-1-2- Approche de solutions par rapport à l'existence d'impayé**

Pour pallier ce problème l'institution doit :

- Renforcer le service d'évaluation des risques,
- Inciter et accompagner les clients dans la gestion de leurs activités,

- Renforcer la sensibilisation et la formation des clients avant tout décaissement de crédit,
- Faire le suivi des crédits,
- Faire le montage des dossiers sur des données tangibles et non sur des informations fournies par les clients.

### **2-1-3 Approche de solutions par rapport au retard dans le décaissement de crédit après comité**

Pour résoudre ce problème la CREP doit :

- Mettre en place un dispositif pour négocier des financements à court terme avec les banques,
- Planifier les dossiers à passer en comité par rapport à la disponibilité de fonds
- Encourager l'épargne chez les clients

### **2-2- Condition de mis en œuvre**

La mise en œuvre des suggestions permettra à la CREP d'améliorer la gestion de sa trésorerie. Il est important de préciser les conditions de mise en œuvre de ces solutions afin d'assurer l'application effective et efficace des différentes solutions proposées. Pour ce fait, nos suggestions iront à l'endroit de l'institution et de l'état.

Ainsi, la CREP devra :

- Mettre en œuvre tous les moyens en ressources humaines, matérielles, financières et organisationnelles pour concrétiser les approches solutions ;
- Respecter les instructions de la BCEAO, les indicateurs et performance et les ratios prudentiels ;
- Motiver le personnel à plus d'ardeur dans le travail ;

- Formaliser les pièces de garantie dans le montage du dossier pour une utilisation meilleure.

### **CONCLUSION**

Le secteur de la micro finance est une solution adéquate pour réduire aujourd'hui la pauvreté au sein de nos populations les plus démunies. La CREP est l'une des institutions financières qui fournit de bonnes prestations à sa clientèle ; ce qui lui a permis d'atteindre des performances remarquable. Cependant, il n'est pas à ignorer qu'elle présente certaines limites, car malgré toutes les procédures mises en œuvre pour gérer au mieux sa trésorerie, la trésorerie de la CREP est constamment déficitaire. Alors, les dirigeants de la CREP doivent réorganiser leur politique de collecte d'épargne et l'étendre à tous les bureaux, motiver les chargés prêts à mettre à fond de rigueur dans le respect des procédures d'octroi de crédit afin d'éviter au maximum les provisions et les pertes considérables sur les créances en souffrance.

Cette étude a permis de mettre en exergue les causes de la défaillance dans la gestion quotidienne de la trésorerie à la CREP. Ces causes une fois identifiées ont été analysées, suivies des approches de solutions qui doivent permettre à la CREP de jouer pleinement son rôle car dans tous les pays du monde et en particulier au Bénin, il n'y aura pas de développement économique, social et même culturel sans les investissements qui passent par les crédits octroyés par les institutions financières.

Enfin, notre démarche comme toute œuvre humaine n'a pas été exempte d'imperfection. Toutefois, nous sommes persuadé que la prise en compte de nos suggestions permettra à la CREP de rendre plus performant son système de gestion et d'améliorer sa rentabilité

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **I- OUVRAGES**

- Philippe ADAIR et Irène BERGUIGA (2010), les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de micro finance dans la région mena : une analyse en coupe instantanée.
- Rapports annuels d'activité de la CREP : Exercice 2010, 2011, 2012, 2013.

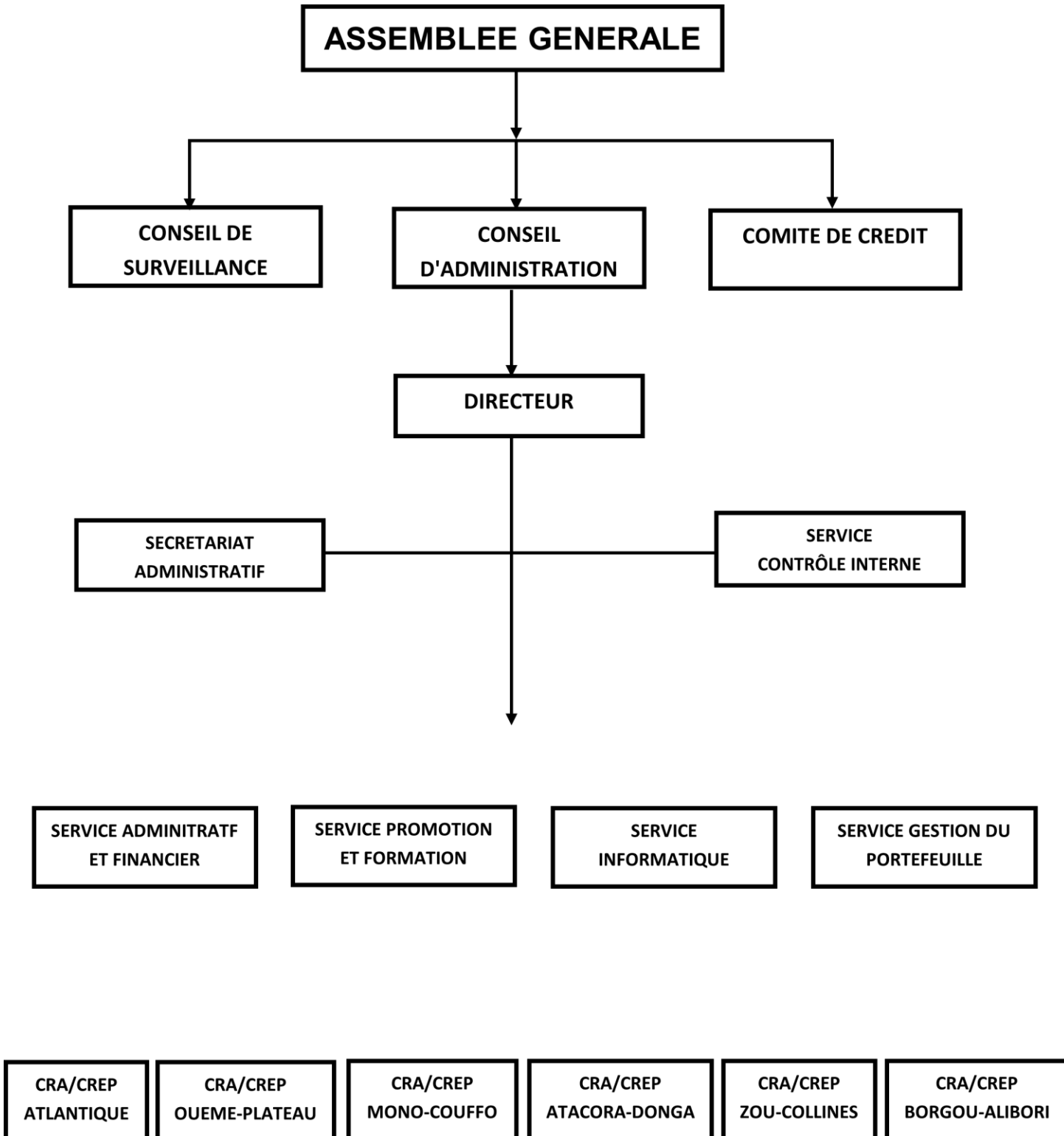
### **II- MEMOIRES**

- Alassane OSSENI Inoussa (2009), «Problématique de la performance financière des institutions des Micro-finances : Cas de l'Agence PAPME»
- Lucrèce HOUNSA (2012), « Diagnostic financier d'un service public »
- Julien E. ONI et Damien ATTA (2012), « contribution à l'Amélioration de la politique de mobilisation des ressources financières dans une institution de micro finance ».
- FlorianeMélaine AZANDE et Diane Sissi TANDJIEKPON «Pertinence des indicateurs de performance».
- Armel D.S. ZODANKPO « Amélioration de la gestion de la trésorerie dans les systèmes financiers décentralisés : cas de PAPME-Benin »

# ANNEXES

ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

---





# ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en licence professionnelle, nous avons choisi de réfléchir sur l'étude de l'efficacité des contrôles au niveau des SFD : cas de la CREP ZA KPOTA

De ce fait, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-après et vous remercions pour votre sincère disponibilité.

1°) Comment faites-vous le suivi des clients après l'octroi de crédit

2°) En cas de retard dans le remboursement, que faites-vous

3°) D'après vous quelles sont les raisons qui soutiennent l'accroissement des impayés dans vos livrés

4°) Qu'est ce qui justifie selon vous le retard dans le remboursement des clients

## Table des matières

# ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'ÉPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

---

	<b><u>Pages</u></b>
Dédicace.....	i
Dédicace.....	ii
Remerciements.....	iii
Sigles et abréviations.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des graphiques.....	Viii
Sommaire.....	x
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 3: PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE, AUX OBJECTIFS ET AUX HYPOTHESES</b> .....	<b>3.</b>
<b>Section 1</b> : Présentation de la structure.....	<b>5</b>
Paragraphe 1 : Historique, Mission et Activités.....	5
A- Historique.....	5
B- Mission.....	7
C- Activité.....	7
1. Les produits d'épargne.....	8
2. Les produits de crédit.....	8
2-1 Structure organisationnelle.....	9
A- organe de décision.....	10.
B- la structure fonctionnelle.....	11
<b>Paragraphe 2</b> : Déroulement du stage.....	<b>14.</b>
A : travaux effectués et difficultés rencontrées.....	14

# ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

---

A-1 Travaux effectués.....	14
1-1 Travaux effectués au service guichet/caisse.....	14
1-2. Travaux effectués au service comptable.....	15
B- Difficultés rencontrées.....	15
1. Au niveau de l'institution.....	15
2. Au niveau de la clientèle.....	16
Section 2 :problématique , intérêt, objectifs et hypothèse .....	16
Paragraphe 1 : problématique et intérêt de l'étude.....	16
,1-1 problématique .....	16
1-2. intérêt de l'étude.....	18
Paragraphe 2 objectifs et hypothèse de l'étude .....	18
2-1 Objectifs.....	18
2-1-1 Objectifs général.....	18
2-1-2 Objectifs spécifiques.....	18
2-2 Hypothèse.....	19
<b>Chapitre 2 : De la revue de littérature à la méthodologie de recherche .....</b>	<b>20</b>
<b>Section 1 : Revue de littérature.....</b>	<b>20</b>
Paragraphe 1 : Clarification conceptuelle.....	20
1-1 La notion de contrôle de gestion et d'audit.....	20
1-1-1 La notion de contrôle de gestion.....	20
1-1-2 La notion d'audit.....	21
La notion de micro finance.....	21
La notion de crédit.....	22
Recouvrement de créance.....	22
Epargne.....	22

# ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

---

Quelques aspects théoriques de l'équilibre financier .....	..22
Paragraphe 2 : points sur les travaux antérieurs.....	..24
Notion de trésorerie zéro.....	..27
<b>Section 2</b> : Méthodologie de la recherche et les stratégies de Vérification des hypothèse.....	27
2-1 : méthode d'étude .....	..27
2-1-1 : Technique de collecte des données .....	..27
a- Technique de l'antérieur .....	..27
b. Recherche documentaire .....	..27
2-1-2 Les outils d'analyse des données .....	..27
<b>paragraphe 2</b> : stratégie de vérification des hypothèses et les limites d'étude .....	..28
2-1 stratégies de vérification des hypothèses.....	..28
2-2- Limite de l'étude.....	..29
<b>Chapitre 3 : Prestation des résultats, analyse et suggestions</b> .....	..30
<b>Section 1</b> : Présentation et analyse des résultats.....	..30
Paragraphe 1: Présentation et analyse des résultats liés aux objectifs.....	..30
A-Présentation et analyse des données relatives au objectifs n°1.....	..30
B-Présentation et analyse des données relatives au objectifs n°2 .....	..31
C-Présentation et analyse des données relatives au objectifs n°3.....	..32
<b>Paragraphe 2</b> :Vérification de l'hypothèse n°3.....	..40
2-1-Vérification de l'hypothèse n°1.....	..40
2-2- Vérification de l'hypothèse n°2.....	..40
2-3 Vérification de l'hypothèse n°3.....	..41
<b>Section 2</b> : Diagnostic de l'étude, approche de solution et condition de mise en œuvre.....	41.
Paragraphe 1 : Diagnostic de l'étude.....	..41
1-1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	..41

# ETUDE DE LA GESTION DE LA COLLECTE DE L'EPARGNE ET DE SON EMPLOI AU NIVEAU DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES(SFD)

---

1-2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	41
1-3 Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	41
2-1-2 Approche de solution par rapport à l'existence d'impayé.....	42
2-1-3 Approche de solution par rapport au retard dans le décaissement de crédit après comité... ..	42
2-1-3Approche de solution par rapport au retard dans le décaissement de crédit après comité.....	43
2-2- condition de mise en œuvre .....	43
<b>Conclusion.....</b>	<b>44</b>
Références Bibliographiques.....	45
Annexe.....	46