



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION



## Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au Diplôme de Licence Professionnelle en Science de Gestion

**Option :**

SCIENCE de GESTION

**Filière :**

Comptabilité Audit et  
Contrôle de Gestion.

**Année Académique :**

2015-2016

**THEME :**

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE  
FINANCIERE D'UNE INSTITUTION  
DE MICRO FINANCE : CAS DE  
PEBCo-BETHESDA**

**Réalisé et soutenu par :**

Joseph C. K. ATOHOUN et Benoîte H. DJOFFON

**Sous la direction de :**

**Maître de stage :**

M. OHOUNFO Laurens

*Chargé de Crédit à l'agence  
de Mènontin.*

**Directeur de Mémoire :**

Docteur YESSOUFOU Liamidi

*Enseignant à la Faculté des  
Sciences Economiques et de Gestion.*

NOVEMBRE 2016

**LA FACULTE DES SCIENCES  
ECONOMIQUES ET DE  
GESTION N'ENTEND DONNER  
AUCUNE APPROBATION NI  
IMPROBATION AUX OPINIONS  
EMISES DANS CE MEMOIRE.  
CES OPINIONS DOIVENT ETRE  
CONSIDEREES COMME  
PROPRES A LEURS AUTEURS**

## **DEDICACE**

Ce mémoire est dédié à:

- Mon père DJOFFON Hubert
- Ma très chère mère CHODATON Florentine
- Mes frères et sœurs

Bénoîte H. DJOFFON



## **DEDICACE**

Ce mémoire est dédié à :

- Mon père Monsieur ATOHOUN Roger
- Ma mère Madame ATOHOUN MAHOUTO Mathilde
- Mes frères, sœurs, cousins et cousines.

Joseph C. K. ATOHOUN



## **REMERCIEMENTS**

La réalisation de ce travail de recherches a été possible grâce à plusieurs personnes. C'est ici l'occasion de leur témoigner notre profonde gratitude.

Nos remerciements s'adressent particulièrement au/à:

✚ Doyen de la FASEG, le Professeur IGUE Charlemagne.

✚ Docteur YESSOUFOU Liamidi, Enseignant à l'Université d'Abomey-Calavi, qui n'a managé aucun effort pour nous apporter ses conseils et orientations pour que le travail soit réalisé malgré ses nombreuses occupations.

✚ Monsieur OHOUNFO Laurens, notre maître de stage, chargé de prêt à P.E.B.Co-BETHESDA /MENONTIN, pour tous ses conseils et contributions à la réalisation de ce travail.

✚ Tous les membres du jury qui ont accepté consacrer une partie de leur Temps pour apprécier ce travail.

✚ Madame KPONOUKON SOSSOU Hermanne, la chef d'agence de P.E.B.Co-BETHESDA/MENONTIN pour ses multiples conseils.

✚ Tous les professeurs de la FASEG, qui ont contribué à notre formation, le personnel administratif de la FASEG pour tous les services rendus.

✚ Tout le personnel de la Promotion de l'Epargne-crédit à Base Communautaire (P.E.B.Co-BETHESDA).

✚ Monsieur AZAGOUN Olivier, chef d'agence à P.E.B.Co-BETHESDA / AKASSATO pour son aide et son soutien.

✚ Messieurs ATOHOUN Euloge, SAGBO Alexis, ATTERE S. Joseph, HOUNDJI Fortuné pour leur soutien d'ordre moral.

✚ Mesdames KPANOU Sylvia, SARR Aïssatou, pour leur humour et leur goût du travail bien fait.

✚ La famille SANTOS, pour leur amour et leur soutien inconditionnel.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**AG** : Assemblé Générale

**AGR** : Activité Génératrice de Revenus

**AO** : Autosuffisance Opérationnelle

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

**CE** : Coefficient d'Exploitation

**CERAPC** : Charges d'Exploitation Rapportées au Portefeuille de Crédits

**DCAM** : Développement Communautaire et Assainissement du Milieu

**MB** : Marge Bénéficiaire

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**PAC** : Productivité des Agents de Crédit

**PAR** : Portefeuille A Risque

**PP** : Productivité du Personnel

**PEBCo** : La Promotion de l'Epargne-crédit a Base Communautaire

**RAFGRAPC** : Ratio des Frais Généraux Rapportées au Portefeuille de crédits

**RCP** : Ratio des Chargés du Personnel

**RFP** : Rentabilité des Fonds Propres

**RNE** : Résultat Net d'Exploitation

**RSA** : Rendement Sur Actif

**SFD** : Système Financier Décentralisé

**TPCS** : Taux de Provision pour Créance en Souffrance

**TPC** : Taux de Perte sur Créance

## LISTE DES TABLEAUX

PENALITE FORFAITAIRE DE RETRAIT PREMATURE .....	13
TAUX D'INTERET CREDITEUR SELON LA DUREE DE DEPOT .....	14
DIFFERENTS TYPES DE CREDITS POSSIBLES A P.E.B.CO .....	15
PRESENTATION DE L'ECHANTILLON.....	28
REPARTITION DES DONNEES D'ENQUETES1 .....	32
REPARTITION DES DONNEES D'ENQUETES2 .....	33
EVOLUTION DU PAR DE P.E.B.CO .....	34
EVOLUTION DES TPCS ET TPC .....	35
EVOLUTION DES INDICATEURS D'EFFICACITE/PRODUCTIVITE SELON LES NORMES DE LA BCEAO.....	36
EVOLUTION DES INDICATEURS DE RENTABILITE.....	37
EVOLUTION DU RESULTAT NET D'EXPLOITATION ET DU RATIO DES FRAIS GENERAUX.....	40

## LISTE DES GRAPHIQUES

EVOLUTION DU TAUX DE REMBOURSEMENT .....	38
EVOLUTION DU RESULTAT NET D'EXPLOITATION .....	39
EVOLUTION DU RATIO DES FRAIS GENERAUX.....	40

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION.....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
SECTION I : PRESENTATION DE P.E.B.Co-BETHESDA	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
SECTION II : DEROULEMENT ET OBSERVATIONS DU STAGE	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
SECTION I : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
SECTION II : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE CRITIQUE, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
SECTION I : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, ET VALIDATION DES HYPOTHESES	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
SECTION II : PROPOSITION D'ACTION ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
CONCLUSION .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ...	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
ANNEXES .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
TABLE DES MATIERES .....	<b>a</b>

# INTRODUCTION

Le Bénin a été affecté de manière profonde par la crise économique et financière des années 80. Cette crise était caractérisée par une baisse de la croissance, un déficit chronique des finances publiques avec une accumulation d'arriérées, un effondrement du système bancaire et une perte de compétitivité. Cette situation qu'a connue le Bénin l'a contraint depuis les années 89 à entreprendre une vaste réforme du secteur financier. A coté de nouvelles banques classiques créées ou nées de la liquidation et de la privatisation des banques publiques réticente à octroyer du crédit à la micro-finance, on assiste désormais à une floraison d'institutions financières plus ou moins formelles regroupées sous le terme de Systèmes Financiers Décentralisés.

La croissance de l'intermédiation entre épargnants et investisseurs, des incitations à l'épargne et aux investissements voir l'efficacité moyenne aux investissements est donc l'effet principal attendu de cette généralisation de la libéralisation financière. Il est généralement admis que l'épargne nationale constitue la pierre angulaire de toute politique d'investissement pour le développement d'une nation. C'est la raison pour laquelle les politiques de développement de mobilisation font souvent partie intégrante de toute stratégie de développement.

En effet, mobiliser l'épargne nationale répond à des besoins de stabilisation économique et permet d'assurer des besoins de crédit tant pour les ménages, que pour les entreprises. Cependant, une attention particulière doit être portée sur la notion de transparence en micro finance. Un aspect important de cette tendance a été sur la performance financière des institutions de micro finance. La micro finance est devenue ainsi un instrument privilégié de lutte contre la pauvreté et de ce fait un moyen devant contribuer au développement local voire urbain.

Si le but poursuivit par les SFD est de fournir de façon régulière des services de qualités et à faible coût à un grand nombre de personnes à faibles revenus, le constat actuel est qu'elles sont loin d'y parvenir. Après quelques années de bonne performance, les SFD sont confrontés aux problèmes de gouvernances et de performance en matière de remboursement ; ce qui suggère la mise en place d'une politique efficace de gestion de ces institutions. Etant donné les difficultés rencontrées, il urge d'analyser la problématique de la performance de ces SFD, gage de leur pérennité.

Face à cette situation, il importe de faire une analyse approfondie de la performance financière de cette société afin de mettre en exergue les écarts afférents à cela et les efforts déployés pour remédier à cet état de chose.

C'est pourquoi, nous nous sommes proposé de réfléchir sur le thème :  
« Analyse de la Performance Financière d'une Institution de Micro-Finance :  
cas de la Promotion de l'Epargne-crédit à Base Communautaire (P.E.B.Co-  
BETHESDA) »

La présente étude s'articule autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude et le déroulement du stage
- Le second chapitre aborde le cadre théorique et la méthodologie de recherche
- Et le troisième chapitre est consacré à la présentation, l'analyse des données des enquêtes ainsi qu'aux suggestions.

**CHAPITRE I : CADRE  
INSTITUTIONNEL DE  
L'ETUDE ET  
DEROULEMENT DU  
STAGE**

Il nous semble nécessaire, avant toute chose, de présenter le cadre dans lequel l'étude a été réalisée.

## **SECTION I: PRESENTATION DE P.E.B.Co-BETHESDA**

P.E.B.Co-BETHESDA, de part ses produits d'épargne, de crédits et de tontine, est une micro- finance. Dans cette section, seront restituées l'historique, l'évolution, les produits et les ressources de P.E.B.Co-BETHESDA.

### **PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, VISION, MISSION, PHILOSOPHIE, VALEURS FONDAMENTALES ET OBJECTIFS DE P.E.B.Co-BETHESDA**

#### **A- HISTORIQUE DE P.E.B.Co-BETHESDA**

Suite à l'évaluation des activités de l'Hôpital BETHESDA en 1993, il a été créé le département du Développement Communautaire et Assainissement du Milieu(D.C.A.M) afin d'accompagner les activités de l'hôpital par des actions de développement communautaire et de santé préventive.

Conformément à ses attributions en cette période, le département du D.C.A.M animait des formations sur la santé préventive au profit des femmes des églises et de la communauté de Sainte Rita, zone d'intervention de base de l'ONG BETHESDA qui a d'ailleurs été mise sur les fonts baptismaux le 19février1990.L'une de ces formations à laquelle les femmes de plusieurs églises avaient participé a porté sur la maladie du Kwashiorkor qui est d'origine mal nutritionnelle. A l'évolution de la formation, une femme a été classée première avec une bonne moyenne démontrant ainsi sa maîtrise parfaite des causes de cette maladie de malnutrition.

Quelques jours pus tard, le décès d'un des enfants de cette dame a suscité la visite des dirigeants de l'ONG BETHESDA chez elle pour une salutation fraternelle. Cette visite a permis aux autorités de l'ONG de constater que la dame vivait dans un environnement très insalubre et dans un habitat de taudis avec sa petite famille. Les symptômes du kwashiorkor étant manifestes sur les autres enfants, la délégation de BETHESDA a pu déduire de la nature de leur maladie grâce notamment, aux renseignements qu'ils ont eus sur la maladie dont l'enfant décédé avait souffert. Ménagère, son mari ne disposant pas d'un emploi, le foyer souffrait cruellement d'un manque de moyens financiers nécessaires pour s'assurer une alimentation équilibrée et de qualité.

Très touché par ce constat, les dirigeants de D.C.A.M et par ricochet, de l'ONG BETHESDA d'alors, ont compris que le développement intégral de l'homme ne s'arrête pas au traitement curatif et préventif de la maladie. Il faut avoir un travail ; il faut exercer une activité génératrice de revenus.

Après ces évènements, en octobre 1995, le D.C.A.M a démarré les activités préparatoires d'appui aux activités génératrices de revenus (AGR). Le 20 avril 1996, cela a été institué et officiellement installé par le conseil d'Administration(CA) de l'ONG BETHESDA. C'est alors la naissance de P.E.B.Co-BETHESDA. Ainsi, P.E.B.Co a connu une phase expérimentale sous forme de projet financé et géré entièrement par D.C.A.M jusqu'à la fin du mois de décembre 1999.

Dans l'ensemble, les attentes escomptées par le Conseil d'Administration et la direction du D.C.A.M du projet ont été atteinte. Son impact sur la vie des populations de la commune de Sainte Rita, de Cotonou et ses environs est certain. Les bienfaits et les réalisations du projet dans les communautés de l'Atlantique et du Littoral sont palpables de telle sorte qu'il a été souhaité de pérenniser l'action.

Le programme, initialement appelé « Promotion d'Epargne et Banque Communautaire (P.E.B.Co) » a donc été renforcé pour un meilleur impact. Cependant, sur recommandation des responsables de la Cellule de Micro-finance, à cause du terme « banque », P.E.B.Co est devenue Promotion de l'Epargne /Crédit à Base Communautaire. Depuis la fin de l'exerce 2004, la Promotion de l'Epargne/ Crédit à base Communautaire (P.E.B.Co) a été ôtée du Département Communautaire et Assainissement du Milieu (DCAM) et érigée en département de micro finance à part entière.

Toujours dans le souci de se conformer aux réglementations en vigueur en ce qui concerne les systèmes financiers décentralisés, le Conseil d'Administration de l'ONG BETHESDA a concédé une autonomie de gestion à l'Association P.E.B.Co-BETHESDA en le dotant d'une direction générale hiérarchiquement dépendante du Conseil d'Administration de P.E.B.Co-BETHESDA et de nouveaux textes intitulés « Règlements et Statuts des Systèmes Financiers Décentralisés ». L'Association P.E.B.Co-BETHESDA a en effet, acquis depuis son Assemblée générale Constitutive du 11mai 2013, son statut juridique à part entière, se conformant ainsi à la Nouvelle Loi N°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en république du Bénin. Elle n'est plus un département de l'ONG BETHESDA et est une structure totalement indépendante dans le fonctionnement comme dans l'organisation.

- **Vision**

La vision de l'Association P.E.B.Co- BETHESDA est le recours privilégié des populations à faible revenu.

- **Mission**

La mission de P.E.B.Co-BETHESDA est de deux ordres : le volet social et le volet commercial. Le volet social consiste à améliorer les conditions de vie des populations pauvres en leur offrant des services financiers et non financiers de qualité.

- **Philosophie**

Les actions de l'ONG lui ont permis d'apprendre énormément sur les problèmes qui minent les populations et il en est arrivé à des conclusions dont deux sont ici évoquées :

-La pauvreté ou plus précisément le manque de ressources financières est bien souvent la cause des graves maux dont sont victimes les populations.

-Pendant que certains membres de la communauté manquent de tout et n'ont besoin que de très peu de choses (moyens financiers) pour changer radicalement leur situation, d'autres membres de cette communauté locale sont capables d'épargner des portions de leurs revenus.

- **Valeurs Fondamentales de P.E.B.Co-BETHESDA**

L'esprit chrétien, la probité, l'équité, la solidarité, la loyauté à P.E.B.Co-BETHESDA, l'obligation de service, l'obligation d'obéissance à la hiérarchie, l'égalité du genre, la neutralité politique.

## **B-OBJECTIF DE P.E.B.Co-BETHESDA**

### **1- Objectifs statutaires**

- Développer une solidarité communautaire à travers la collecte de l'épargne locale et sa redistribution sous forme de crédit ;
- Accorder des prêts à partir d'autres ressources et réaliser des opérations d'engagement par signature ;
- Assister les populations en conseil de gestion et d'élaboration de microprojets ;

- Organiser les communautés de base à s'autogérer et s'auto employer et les accompagner dans la croissance des activités génératrices de revenus.

## **2- Objectifs stratégiques**

- Maitriser le développement de P.E.B.Co-BETHESDA :
- Accroître le niveau des ressources prêtables et les capacités de mobilisation de ressources financières ;
- Assurer la qualité et la rapidité dans l'étude des dossiers de crédit et des autres services à la clientèle pour une meilleure performance ;
- Renforcer les capacités techniques des membres du personnel ;
- Renforcer et bien administrer le système d'information de gestion en vue de le rendre plus rapide et fiable pour une meilleure satisfaction des partenaires et l'amélioration de la prise de décision ;
- Mettre en place une politique de gestion des ressources humaines qui valorise l'homme pour une productivité de P.E.B.Co-BETHESDA ;
- Améliorer la politique de communication interne et externe et la rendre plus dynamique ;
- Renforcer le dispositif d'audit et de contrôle de gestion ;
- Mettre en place des infrastructures plus sécurisantes et adaptés à l'exercice d'activités de micro finance.
- Améliorer la rentabilité générale de P.E.B.Co-BETHESDA.

## **PARAGRAPHE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET PRESENTATION DES PRODUITS DE P.E.B.CO-BETHESDA**

Ici nous présentons en détails les différents services que compose P.E.B.Co-BETHESDA ainsi que les rôles et les tâches qui ont été assignés à chacun d'eux et enfin les produits.

### **A- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

L'organisation et la coordination de ces structures s'imposent à toute entreprise à partir du moment où elle atteint un certain seuil de complexité. En vue de permettre à tous les acteurs de la vie de l'entreprise de comprendre les différentes fonctions, les relations existantes entre elles, ainsi que les niveaux d'autorité et de responsabilité, il est important de se référer à un organigramme. Dans le cadre de l'exercice de ses activités, P.E.B.Co-BETHESDA dispose de :

.....

- Une Assemblée Générale ;
- Un Conseil d'Administration ;
- Une Direction Générale ;
- Des Directions régionales ;
- Un service de contrôle de gestion ;
- Un service d'audit interne et inspection ;
- Un service administratif chargé des ressources humaines ;
- Un service marketing et communication ;
- Un service informatique et statistique ;
- Un service crédit juridique et contentieux ;
- Un service comptabilité et finance ;
- Un service des immobilisations, des approvisionnements, des marchés et des archives ;
- Un service appui conseil et renforcement des capacités ;
- Quarante Agences (40).

#### ➤ **L'Assemblée Générale**

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de l'Association P.E.B.Co-BETHESDA. Elle se réunit en séance ordinaire ou extraordinaire. L'Assemblée Générale pourvoit au renouvellement des membres du conseil d'administration. Elle adopte la politique générale de l'organisation et délibère sur toutes autres propositions qui se rapportent au développement de P.E.B.Co-BETHESDA et à la gestion de ses intérêts.

#### ➤ **Le Conseil d'Administration**

L'Assemblée Générale désigne en son sein les membres du Conseil d'Administration. Leur mandat est de quatre (4) ans renouvelable une fois. Ils sont élus par les fédérations OCDC, CEPEB et l'ONG BETHESDA.

Il a pour principe mission :

- De veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'ONG ;
- De se prononcer sur le programme d'activités et les budgets présentés par les dirigeants ;
- D'approuver les manuels de procédures ;
- De proposer à l'AG un commissaire aux comptes ;
- D'arrêter les comptes et d'établir les rapports annuels qui seront présentés à l'AG.

### ➤ **La Direction Générale**

Dirigée par la Directeur Général qui est nommé par le conseil d'Administration après un test de recrutement. Il a pour mission de planifier, de superviser, de diriger et de contrôler toutes les activités du département de la micro finance afin de garantir l'exécution optimale des activités planifiées ainsi qu'une sécurité satisfaisante du patrimoine et des acquis de P.E.B.Co-BETHESDA. Il :

- Aide le conseil d'Administration à la définition de l'orientation et de la politique de P.E.B.Co-BETHESDA en vue de la réalisation de la mission ;
- Planifie l'ensemble des activités de l'institution ;
- Coordonne l'ensemble des activités de la direction ;
- Supervise toutes les activités de l'institution.

### ➤ **Le contrôle de gestion**

Le contrôleur de gestion a pour mission de :

- Conseiller le Directeur Général ;
- Assurer le pilotage et le développement de performance globale de l'institution.

### ➤ **L'Audit interne**

L'auditeur interne :

- Veille à la conformité des opérations réalisées dans l'institution au regard des dispositions législatives, réglementaires et prudentielles en vigueur, des normes et usages professionnels et déontologiques, des orientations et décisions des organes dirigeants ;
- Surveille la qualité de l'information comptable et financière ;
- Veille à la protection du patrimoine de l'institution, des ressources humaines et de la clientèle ;
- Effectue des contrôles spécifiques déontologiques sur sa propre initiative ou sur instruction du Directeur Général ou du conseil d'Administration.

### ➤ **Le secrétariat administratif chargé des ressources humaines**

Sous la responsabilité du Directeur Général, la secrétaire assure la gestion administrative et des ressources humaines de P.E.B.Co-BETHESDA. A cet effet, ils :

- Assure la gestion de l'administration, de l'institution et la gestion des ressources humaines avec l'assistance du Contrôleur de Gestion et le comptable en cas de besoin, par délégation de pouvoir du Directeur Général ;
- Réalise une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences- emplois) ;
- Mobilise les potentiels de chaque salarié et fédère les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de P.E.B.Co-BETHESDA.

➤ **Le service crédit, recouvrement, juridique et contentieux :**

Le chef service crédit, juridique et contentieux a pour mission de :

- Veiller à l'exécution de toutes les opérations d'octroyer de crédits et de leur recouvrement avec les chargés de prêts.
- Coordonner les différentes activités de crédits et de remboursements avec les chargés de prêts.
- Gérer l'aspect juridique et contentieux des prêts.

➤ **Le service Informatique et Statistique**

Il est responsable de la gestion du système d'information et de gestion de l'institution et a pour mission de :

- Assurer la production ou la centralisation :
- Produire et conserver toutes les données statistiques de l'institution.

➤ **Le Service Comptable et Finances**

Il a pour mission :

- L'exécution des dépenses ;
- La tenue des journaux auxiliaires des banques de caisse et de brouillard de banque ;
- L'établissement des financiers en fin d'exercice.

➤ **Le Service Marketing et Communication**

Il a pour mission de :

- Faire connaître P.E.B.Co-BETHESDA à l'extérieur ;
- Veiller au mieux aux besoins de la clientèle ;
- Faire la promotion des produits de P.E.B.Co-BETHESDA ;

- Travailler pour la mobilisation de l'épargne.

➤ **Le Service Appui Conseil et Renforcement des Capacités**

Il a la charge d'assurer l'appui-conseil en gestion et le renforcement des capacités des demandeurs de crédit en particulier, les groupements.

➤ **Le Service de la Gestion des Immobilisations, des Marchés et des Archives**

Le chef de service de la gestion des Immobilisations, des Approvisionnements, des Marchés et des Archives a pour rôle non seulement de :

- Fournir des services d'approvisionnement professionnels mais aussi ;
- Assurer la gestion des marchés, des immobilisations et des archives au niveau de l'institution.

➤ **Le Délégué Régional**

Le Délégué Régional d'Appui est chargé de :

- Coordonner les activités au niveau régional ;
- Veiller à la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité des entités de production de sa zone notamment à travers la gestion opérationnelle des activités, conformément aux textes organiques, politiques et procédures de l'institution et à la réglementation en vigueur dans le secteur.

➤ **Les Agences**

P.E.B.Co-BETHESDA rend des services à la communauté à travers un réseau de quarante agences qui sont réparties dans presque tous les départements du Bénin à savoir : l'Atlantique, le Littoral, le Borgou, l'Ouémé, le Plateau, le zou, les collines, le Mono et le Couffo.

## **B- PRESENTATION DES PRODUITS DE P.E.B.CO-BETHESDA**

Comme la plupart des institutions financières, P.E.B.Co-BETHESDA a pour activités principales la collecte de l'épargne et sa transformation en crédit puis les tontines.

### **a. Ouvertures des comptes**

L'ouverture de compte à P.E.B.Co se fait selon qu'il s'agit d'une personne physique ou d'une personne morale.

Personne physique : deux (02) photos d'identité, une pièce d'identité pour le remplissage des formalités, un montant minimum de 5.500FCFA dont 500F pour les frais de dossier et 5.000F à mettre dans le compte, il est possible d'avoir plusieurs comptes ;

Personne morale (entreprise, église, associations, groupement.....) : deux (02) photos d'identité de chacun des trois premiers responsables de l'organisation, une pièce d'identité de chacun d'eux, un montant minimum de 5.500FCFA.

### **b. Les produits d'épargne**

Pour pallier les méfaits de la thésaurisation P.E.B.Co a pensé pour ses clients à l'épargne qui consiste à déposer en toute sécurité auprès de l'institution, de l'argent liquide. Ainsi, P.E.B.Co met à la disposition de sa clientèle quatre (04) types d'épargnes ci-après : le dépôt à vue, l'épargne sur livret, l'épargne bloquée, et le dépôt à terme.

#### **❖ Le dépôt à vue (DAV)**

Le DAV est un compte courant ouvert auprès de P.E.B.Co-BETHESDA par un client ou un groupe de clients et non rémunéré. Il est mouvementé des dépôts et retraits du client et doit avoir en tout temps un solde minimum de 5.000FCFA. Le montant minimum de dépôt et de retrait est de 1.000FCFA. Le DAV supporte des frais de tenue de compte d'un montant mensuel de 250FCFA ou un montant annuel de 3.000FCFA. Un (01) mois après l'ouverture du compte DAV, le client a la possibilité de faire de crédit en cas de besoin.

#### **❖ L'épargne sur livret (EL)**

Le compte EL rémunéré est une épargne réglementée progressivement constituée par le client et dont le montant moyen est bonifié d'un taux d'intérêt créditeur de 3% l'an. Le compte EL auprès de P.E.B.Co est mouvementé au crédit avec délai de retrait d'au moins trois (03) jours ouvrables (72 heures) après la dernière opération (retrait ou versement), sous peine de pénalité (voir tableau n°01). Le solde minimum sur ce compte est 5.000FCFA et le montant minimum de dépôt et de retrait est de 1.000FCFA. Le tableau n°01 présente une illustration des pénalités forfaitaire de retrait prématuré.

Tableau n°01 : Pénalité forfaitaire de retrait prématuré

TRANCHE	PENALITE
[1.000 ; 100.000]	1.000
[100.000 ; 300.000]	1.500
Plus de 300.000	3.000

Source : Manuel de procédures des opérations

#### ❖ L'épargne bloquée(EB)

Le compte EB est une épargne constituée progressivement par un client et dont les montants échus sont progressivement rémunérés d'un taux d'intérêt de 3,5%l'an. Le solde minimum de ce compte EB est 5.000 FCFA avant l'échéance du contrat et le montant minimum de dépôt est de 1.000 FCFA.

Au terme du contrat, le solde est retiré par le client avec ses intérêts créditeur, le retrait se fait à la fin du contrat.

#### ❖ Les dépôts à terme (DAT)

Le DAT est une épargne constituée d'un montant de dépôt unique par le client, ce montant est frappé des taux d'intérêt créditeur variable selon la durée du dépôt (voir tableau n°02). Le compte DAT est ouvert sur la base d'un contrat entre le client et son partenaire P.E.B.Co-BETHESDA. Le montant minimum de dépôt est de 20.000FCFA, ce compte auprès de P.E.B.Co a un délai minimum de six (06) mois et est fermé à terme, le tableau n°2 présente les taux d'intérêts créditeurs selon la durée du dépôt.

Tableau n°02 : Taux d'intérêt créditeur selon la durée de dépôt

Durée (mois)	Taux annuel
[06 ; 12]	4%
[12 ; 24]	5%
Plus de 24 mois	6%

Source : Manuel de procédures des opérations

**c. Les crédits**

Le crédit est un acte de confiance se traduisant par un prêt en numéraire consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement, dans un délai généralement convenu à l'avance et donnant lieu ou non à une rémunération. En vue de satisfaire les besoins de sa population cible, de ses membres et de son personnel, P.E.B.Co-BETHESDA a conçu et met en œuvre neuf (09) types de crédits qui sont consignés dans le tableau ci-après :

**Tableau n°03** : Différents types de crédits possibles à P.E.B.Co

Types de crédits	Montant	Durée Maxi	Taux (Mensuel dégressif)
Petits crédits	[30.000 ; 200.000]	12 mois	1,9%
Crédits moyens	[200.000; 500.000]	14mois	1,9%
Crédits substantiels	[500.000 ; 10.000.000]	36 mois	1,9%
Crédits à terme	[30.000 ; 5.000.000] Variable	12mois	1,9%
Crédits de pont	Maximum 500.000	1 mois	3%
Crédits scolaires	Maximum 300.000	8 mois	1,8%
Crédits au groupement	[30.000 ; 200.000]	12 mois	1,9%
Crédits de groupe	[200.000 ; 500.000]	14 mois	1,9%
ISSIRA GBEKOUE	Maximum 1.000.000	04 mois	1,6%

**Source : Manuel de procédure des opérations**

**❖ Conditions d'octroi de crédit à P.E.B.Co-BETHESDA**

Toute personne physique ou morale peut bénéficier d'un crédit à P.E.B.Co-BETHESDA si elle remplit les conditions ci-après :

- 1-Avoir un compte DAV à P.E.B.Co- BETHESDA depuis au moins un (1) mois et faire régulièrement des opérations sur le compte.
- 2-Avoir dans le compte au moins 20% du montant du crédit demandé pour les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> crédits, 15% à partir du 3<sup>e</sup> crédit pour les personnes physiques et 10% pour les groupements.
- 3-Etre capable de présenter une garantie réelle et un avaliseur
- 4-Avoir participé aux séances de sensibilisation.

#### ❖ **Processus d'octroi de crédit à P.E.B.Co-BETHESDA**

L'octroi de crédit à P.E.B.Co-BETHESDA se fait en trois étapes

Etape 1 : Remplir le formulaire de demande de crédit disponible aux guichets de P.E.B.Co-BETHESDA. Les chargés de crédit vous y aideront. Ils vous prendront également des informations supplémentaires pour constituer votre dossier qui sera introduit au comité de crédit

Etape 2 : En cas d'accord du comité, vous serez invités par P.E.B.Co-BETHESDA pour :

- 1-Aporter les garanties convenues ;
- 2-Introduire votre avaliseur pour signature de l'Attestation d'Aval ;
- 3-Remplir et faire légaliser le contrat de crédit.

Etape 3 : La mise en place du crédit. Vous passerez à la caisse pour :

- 1-Présenter votre carnet d'épargne afin que la garantie financière bloquée soit mentionnée
- 2-Recevoir votre plan de remboursement du crédit ;
- 3-Payer les commissions sur le crédit qui représente 2% du montant accordé
- 4-Percevoir les fonds ou les frais virés sur votre compte d'épargne à P.E.B.Co-BETHESDA.

#### **d. La tontine**

P.E.B.Co-BETHESDA vous propose une tontine individuelle.

C'est une constitution progressive et personnelle de fonds à échéance et à montant fixe d'un minimum de 500 francs Cfa. Elle se fait quotidiennement selon la capacité du titulaire. Le contrat peut être rompu avant ou en fin de la durée contractuelle sous déduction d'une fraction de la mise par échéance représentant la commission de P.E.B.Co-BETHESDA pour tenue de compte tontine client.

## **Conditions**

1-Se présenter au guichet de P.E.B.Co-BETHESDA et exprimer le désir de le faire ;

2-Une fiche sera remplie pour vous, votre compte de tontine sera ouvert immédiatement et vous pouvez commencer à cotiser ;

3-Au moment de retirer le « tour » P.E.B.Co-BETHESDA retiendra un montant correspondant à la cotisation journalière à titre de commission sur tontine.

## **SECTION II : DEROULEMENT ET OBSERVATIONS DU STAGE**

Dans cette section, nous allons présenter le déroulement du stage puis les observations.

### **PARAGRAPHE 1 : DEROULEMENT DU STAGE**

L'agence MENONTIN où nous avons effectué notre stage, est animée par un personnel jeune et dynamique qui travaille afin de permettre à P.E.B.Co-BETHESDA d'accomplir la mission qui lui est assignée ; celle de promouvoir un développement et une solidarité à base communautaire en offrant des services financiers de proximité. Dans cette rubrique, nous ferons un aperçu des différents services parcourus et les tâches que nous avons effectuées.

#### **A- AU NIVEAU DU SERVICE D'ACCUEIL**

Le service accueil s'occupe des nouveaux clients en leur donnant des renseignements sur les produits de P.E.B.Co-BETHESDA. Nous avons appris à :

- Ouvrir les différents types de compte aux nouveaux clients ;
- Remplir les fiches d'adhésion ;
- Faire la demande de changement de mandataire ;
- Remplir la fiche de demande de crédit.

#### **B- AU NIVEAU DU SERVICE CREDIT**

Dans l'agence, nous avons un chargé de prêt. Il s'occupe des clients désireux d'obtenir un prêt, de la programmation des décaissements, du suivi, du montage, du recouvrement des crédits.

Stagiaires dans l'agence de MENONTIN, nous nous sommes appliqués à la tâche. Ainsi, nous avons effectués des opérations au sein de l'agence qui se résument comme suit :

- Le remplissage du formulaire de demande de crédit

Après avoir vérifié si les conditions préalables à la demande de prêt sont remplies, nous aidons les chargés de prêt à remplir le formulaire de demande de crédit disponible au service crédit. Parmi les conditions à respecter, on peut citer :

- L'ancienneté d'au moins un (1) mois du compte client ;

- ✚ Le respect de la fraction du cinquième (1/5) du montant de prêt demandé que doit respecter la provision du compte pour les individus et du dixième (1/10) pour les groupements.

- La transmission de la demande et son enregistrement

A la fin de la journée, nous enregistrons les demandes dans le registre que nous transmettons à la chef d'agence qui, à son tour avise et retourne les demandes au chargé de crédit.

Après cela, lorsque la décision du comité est favorable, nous aidons les chargés de prêt dans l'exécution des tâches suivantes :

- L'établissement du contrat de prêt et sa transmission au client pour signature et légalisation ;
- La signature des fiches d'avaliseur aux personnes concernées ;
- Le remplissage de la fiche de synthèse ;
- Le remplissage de la liste d'émargement et la fiche de reconnaissance de dette pour les groupements ;
- Après le décaissement du client, le chargé de prêt nous transmet le dossier pour enregistrement dans le registre de crédit et de garantie pour les dossiers qui comportent des papiers de garantie.

En dehors de ses activités, nous avons aussi effectué des prospections dans plusieurs localités de la place.

## **C- AU NIVEAU DES GUICHETS**

Nous avons un guichet dirigé par une caissière qui se charge de l'encaissement (remboursement de crédit) puis du décaissement des fonds (retrait et décaissement de crédit) et enfin des opérations de clôture de caisse se font à la fin de chaque journée.

## **PARAGRAPHE 2 : LES OBSERVATIONS DE STAGE**

Dans ce paragraphe, nous allons faire l'inventaire des atouts et des faiblesses constatés au cours de notre stage.

### **A- LES INVENTAIRES DES ATOUTS**

Au nombre des atouts, nous pouvons citer :

- ✓ Bonne ambiance de travail entre les collaborateurs ;

- ✓ Respect de la hiérarchie au sein du personnel ;
- ✓ Contrôle des heures d'arrivée du personnel ;
- ✓ Utilisation d'un logiciel de gestion appelé Perfect ;

## **B- INVENTAIRE DES FAIBLESSES**

Ils sont divers, nous avons pu relever ceux-ci :

- ✓ Le manque de personnel au service du recouvrement : ceci ne favorise pas les actions de recouvrement des crédits en perte et en souffrance. Il devrait normalement avoir un agent de recouvrement par agence.
- ✓ Le manque de suivi des clients après décaissement : ceci est dû au portefeuille lourd par CP et d'autres fonctions assumées par le CP qui ne lui permet pas de visiter fréquemment les bénéficiaires .Ce qui entraîne la mauvaise gestion des crédits et le détournement de l'objet de crédit par certains clients conduisant à l'accroissement des impayés.
- ✓ Le non-respect des échéances par certains clients : ceci entraîne le retard des produits d'intérêt.
- ✓ Le manque d'ordinateur dans les services.

**CHAPITRE II :  
CADRE THEORIQUE  
ET METHODOLOGIE  
DE RECHERCHE**

Ce deuxième chapitre est essentiellement consacré à la présentation des objectifs ainsi qu'à la méthodologie de recherche retenue dans le cadre de notre étude en passant par la formulation des hypothèses et la revue de littérature.

## **SECTION I : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES**

Dans cette section il sera question de dégager la problématique que l'étude tente de résoudre et d'exposer les hypothèses possibles.

### **PARAGRAPHE1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DU SUJET**

#### **A- PROBLEMATIQUE**

La croissance économique est l'un des baromètres de la performance d'un pays. Elle est appréciée à partir de la viabilité et le dynamisme des secteurs qui y contribuent.

La relance économique en 1990, n'a pas permis aux agents économiques de bénéficier d'appuis suffisants auprès des institutions financières formelles existantes. Les services formels d'intermédiation financière couvrent partiellement les besoins de financement de l'activité.

Des entrepreneurs du secteur informel qui constituent la grande majorité de la population active béninoise, cible de tout effort de développement national ont faiblement accès aux crédits pour le financement de leurs activités économiques. La recherche de la performance des SDF qui existent s'avère donc indispensable dans le cadre de la stratégie de réduction de la pauvreté.

Depuis des années, P.E.B.Co-BETHESDA dans sa stratégie de croissance, ambitionne à court terme, d'enclencher une réforme institutionnelle qui fera d'elle une institution bancaire, sans se démarquer de sa première mission, celle d'améliorer les conditions de vie des population pauvres en leur offrant des services financiers et non financiers solidaires de qualités.

Face à ce tableau ambitieux, après des années d'expériences dans le système de financement décentralisé et, du fait de la concurrence grandissante, malgré tous les résultats obtenus nous notons, toutefois, P.E.B.Co est confrontée à des difficultés. Au nombre de ces difficultés il y a l'augmentation du taux d'impayé qui est de 4,91% en 2011, de 8,02 %en 2012, de 6,24% en 2013, de 6,06% en 2014 et de 3,65% en 2015.En effet la dégradation de certains ratios de rentabilité

financière tels que la marge bénéficiaire, le coefficient d'exploitation évolue en dents de scie.

Compte tenu de ces disfonctionnement observés, nous avons traité la problématique liée à la performance financière de P.E.B.Co. Cette problématique met en relief **la performance financière de P.E.B.Co-BETHESDA** et deux (02) problèmes spécifiques que sont :

- Evolution en dents de scie des taux d'impayé ;
- Dégradation en dents de scie de certains ratios de rentabilité financière.

C'est dans l'optique de contribuer à la résolution de ces problèmes que nous avons choisi d'orienter nos réflexions sur le thème intitulé : « **Analyse de la Performance Financière d'une Institution de la Micro Finance : cas de la Promotion de l'Epargne-Crédit à base Communautaire (P.E.B.Co-BETHESDA)** » Ce sujet permettra de faire ressortir en général les bases d'une évaluation de la performance financière des IMF et en particulier, de celle de P.E.B.Co-BETHESDA à travers les réponses aux questions suivantes :

#### **Question principale**

- Qu'est-ce qui explique la performance financière en dents de scie de P.E.B.Co-BETHESDA ?

#### **Questions spécifiques**

- Quelles sont les raisons qui justifient l'évolution en dents de scie du taux des impayés ?

- Qu'est-ce qui est à la base de l'évolution en dents de scie des indicateurs de rentabilité?

## **B- INTERET DE L'ETUDE**

L'intérêt de cet axe de recherche est multiple dans un environnement béninois où l'Etat, les bailleurs de fonds et les ONG internationales appuient les IMF à travers des subventions, des subsides et aides techniques.

En effet, le choix de notre thème de mémoire s'inscrit dans le cadre de la pérennisation de P.E.B.Co-BETHESDA en dehors de tout apport extérieur. Ce thème :

- Procède à une analyse explicite du renforcement de P.E.B.Co-BETHESDA ;
- Examine la viabilité de P.E.B.Co-BETHESDA bénéficiaire d'apports extérieurs selon leur typologie.

Notre étude présente un double intérêt, il est à la fois théorique et pratique.

- Sur le plan théorique, elle se veut une référence à tous ceux qui s'intéressent au micro financement et surtout à la performance de P.E.B.Co-BETHESDA
- Sur le plan pratique, elle permettra aux décideurs économiques, aux dirigeants mais surtout aux responsables sans oublier les bailleurs de fonds et les promoteurs de P.E.B.Co-BETHESDA, de connaître les problèmes liés à la performance financière des IMF.

Pour mener nos réflexions, il convient donc de centrer l'ensemble des problèmes identifiés autour des questions auxquelles il faut apporter des réponses dans le cadre d'une contribution à la performance financière de P.E.B.Co-BETHESDA.

## **PARAGRAPHE2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE**

### **A- OBJECTIFS DE L'ETUDE**

#### **1. Objectif général**

L'objectif général de notre étude est d'évaluer à travers certains indicateurs, la performance financière de P.E.B.Co-BETHESDA. Cet objectif général est soutenu par des objectifs spécifiques.

#### **2. Objectifs spécifiques**

De façon spécifique, notre étude vise à :

- ✓ Identifier les causes de l'évolution en dents de scie du taux des impayés à P.E.B.Co-BETHESDA ;
- ✓ Apprécier l'évolution en dents de scie de la rentabilité financière de P.E.B.Co-BETHESDA.

### **B- HYPOTHESES**

Pour atteindre les objectifs ainsi fixés, nous avons émis deux hypothèses. En effet ces hypothèses marquent une relation de cause à effet et constitue donc des réponses anticipés qu'il va falloir tester.

#### Hypothèse1

L'évolution en dents de scie des taux d'impayé est due à un manque de suivi périodique après les décaissements.

.....

## Hypothèse 2

La dégradation en dents de scie de certains ratios de rentabilité financière est due à la mauvaise gestion financière de la structure.

## **SECTION II : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Cette section est consacrée à la revue de littérature sur les différentes approches de la notion de rentabilité et sa contribution sur la performance financière, tout en définissant les concepts relatifs à notre thème et à la démarche méthodologique suivie dans cette étude.

### **PARAGRAPHE1 : REVUE DE LITTERATURE**

L'objectif ici est de faire une synthèse des études et recherches sur la performance financière en micro finance et plus spécifiquement la performance financière de P.E.B.Co. Nous regroupons des tableaux qui ont traité de la performance financière de P.E.B.Co à partir de différents ratios. Mais il convient d'abord de définir quelques concepts tels que la micro finance, la performance financière, la rentabilité, le portefeuille de crédit et la viabilité financière, indicateur de performance, indicateur d'efficacité et de productivité, la gestion financière.

#### **A. CLARIFICATION DE QUELQUES CONCEPTS**

##### **➤ La micro finance**

Les premières expérimentations en micro finance remontent au début des années 70 lorsque l'économiste bangladais MUHAMMAD Yunus fonda la GRAMEEN BANK. Celui-ci lança un concept inédit, celui de microcrédit, qui consiste à offrir des crédits de faible montant à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productrices ou génératrices de revenus leurs permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises (Portail de la micro finance, CGAP, 2010).Le microcrédit a connu un développement très rapide dans le monde : il existe aujourd'hui plus de 10.000 institutions de microcrédit, dont 3.164 reconnus par le microcrédit Summit, touchant environ 92 millions de clients.(Deickman et al, Deutsch Bank Research 2007)

### ➤ **La performance financière**

La performance financière d'une IMF peut être définie, comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. En d'autres termes, c'est la capacité qu'a une IMF de mener ses activités, en se passant des subventions sous forme de prêts concessionnels ou subventionnés. D'après Adair P. et al (2010), la performance financière est mesurée essentiellement par l'autosuffisance financière et opérationnelle ainsi que par la réalisation d'une rentabilité maximisant l'efficacité et la productivité du personnel.

### ➤ **La rentabilité**

La rentabilité d'une activité ou d'un investissement peut se définir comme l'aptitude de cette activité ou de cet investissement à générer plus de produits que de charges c'est-à-dire à dégager un bénéfice satisfaisant. Elle est souvent appréhendée par des ratios qui expriment le bénéfice sous forme de rendement des actifs (rentabilité économique), d'un rendement des fonds propre (rentabilité financière) ou d'un rendement de l'activité qui fait référence aux résultats obtenus en additionnant les actifs et les dettes et en les divisant par deux. D'après LEDGER WOOD (1999), le rendement de l'activité est ratio utile pour les institutions qui financent la majorité de leur actif avec l'épargne mobilisée.

### ➤ **Le portefeuille de crédit**

Il se définit comme l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période donnée. Il est le principal actif des IMF et donne la principale source de revenus. Il est alors primordial pour la gestion financière des IMF qu'elle dispose des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille. Pour obtenir une image fidèle de la performance financière d'une IMF, il est nécessaire de déterminer quelle proportion de son portefeuille génère effectivement des revenus et quelle proportion est susceptible d'être irrécouvrable (LEDGER WOOD, 1999).

### ➤ **La viabilité financière**

La viabilité financière d'une IMF peut être définie comme sa capacité financière à couvrir par ses produits l'ensemble de ses charges et à constituer des réserves pouvant, au besoin, servir d'amortisseur systémique. D'après Clément WONOU (2002), la viabilité financière est pour une IMF, ce que la

.....

fonction est pour une maison. Il a identifié six éléments nécessaires pour atteindre la viabilité financière. Pour lui, il faut :

- ✚ Avoir une masse critique de structure et d'activité ;
- ✚ Pratiquer des taux garantissant une différentielle insuffisante ;
- ✚ Limiter les impayés sur crédit (2 à 3% au maximum) ;
- ✚ Garder les 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 leur utilisateur et les responsabilisés dans les cas des IMF à gestion communautaire.

#### ➤ **Indicateur de performance**

En générale « un indicateur » est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation par le décideur.

Spécifiquement « un indicateur de performance » c'est un évènement, un fait mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou une dégradation du comportement stratégique du procédé soumis à un examen au regard d'objectifs stratégiques.

#### ➤ **Indicateur d'efficacité et de productivité**

Les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Ensuite les indicateurs de productivité reflètent la quantité d'output par unité d'inputs, alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et/ou le prix des outputs.

#### ➤ **La gestion financière**

La gestion financière s'emploie à garantir un niveau de liquidité suffisant afin de couvrir les obligations des IMF en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursement des emprunts à ses créanciers.

## **B. BREVE LITTERATURE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE EN MICRO FINANCE**

D'autres études mettent en évidence l'importance du taux remboursement de crédit comme un indicateur de performance des IMF. Celle de Godquin (le chapitre 4 de sa thèse) sur l'amélioration des performances des IMF du

.....

.....

Bangladesh met en évidence les déterminants des performances de remboursement au sein des différentes institutions. Qu'elle soit à but lucratif ou non, toute IMF cherche à obtenir des taux de remboursement les plus élevés possible. Des taux de remboursement élevés sont, en effet, associés à des bénéfices élevés pour IMF comme pour ses emprunteurs. Ils permettent à IMF de baisser les taux d'intérêt qu'elle pratique sur ses prêts et ainsi de réduire le coût financier du crédit et de rendre le crédit accessible à des emprunteurs plus nombreux tout en limitant les subventions croisées entre emprunteurs. Il est révélateur de l'adéquation des services de l'IMF aux besoins de ses clients. La plupart des études se limitent à l'analyse des performances des institutions de micro finance en matière de supervision et d'adéquation des services rendus par rapport aux besoins de la population et mise en place de mécanismes d'incitation adéquats conduisant à une amélioration des performances de remboursement des groupes de crédits.

De récentes études théoriques (Morduch, 1999) ont montré que les principes qui sous-tendent le mécanisme de crédit de groupe avec la responsabilité aboutissent à une performance très importante en matière de remboursement, ces études mettent en évidence la meilleure performance en matière de taux de remboursement que réalisent une institution qui fait du prêt de groupe par rapport à une autre qui ferait du prêt individuel. D'autres, par contre, mettent en évidence l'importance des facteurs exogènes à l'institution en question. Il s'agit entre autre du contexte économique et socioculturel qui peut être caractérisé par une faiblesse des systèmes d'information augmentant ainsi le phénomène d'asymétrie d'information, mais aussi par un contexte macroéconomique plus ou moins favorable ; par exemple le fait que la probabilité de survenance de chocs covariants soit plus ou moins forte dans l'économie dans laquelle l'institution est installée. En ce qui concerne le contexte socioculturel les caractéristiques de clients peuvent avoir un effet non négligeable sur la performance financière de l'IMF ainsi une IMF sera dite performance si elle arrive à mettre en place un bon mécanisme de sélection qui permettrait de réduire le taux de perte sur prêts. D'après Sharna et Zeller (1997), le rationnement du crédit, jusqu'à un certain seuil, a un impact significatif positif sur les performances de remboursement. Dans l'étude de Diagne et al. (2000), le facteur ayant le pouvoir incitatif le plus important pour le remboursement est la valeur que les groupes de prêt associent à l'accès à de nouveaux crédits dans le futur. Dans le même ordre d'idées beaucoup d'auteurs évoquent la maîtrise des charges salariales comme une condition menant à la viabilité financière. Leur thèse repose sur le fait que les charges salariales constituent le poste le plus important de charges des IMF. Ainsi une bonne maîtrise de ce poste entrainerait de meilleures performances

.....

financières notamment une amélioration des ratios d'équilibre financier et de productivité.

## PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses émises, il sera décrit l'approche méthodologique de collecte et d'analyse des données. Ainsi, la méthodologie est une démarche (ensemble de méthodes) qui permet d'atteindre un résultat escompté. Elle a pour but de mettre sur pieds une recherche de qualité. Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons utilisé la méthode empirique. La méthode empirique est une méthode basée uniquement sur l'expérience et l'observation. Elle résulte de la combinaison d'approche qualitative et quantitative. Cette étude est réalisée sur une période de deux(2) mois de stage à P.E.B.Co-BETHESDA afin d'intégrer au mieux le système à analyser et en dégager les causes des dysfonctionnements qui pourraient entraver sa pérennité.

### A- PRESENTATION DE L'ECHANTILLON D'ETUDE

La population mère considérée est l'ensemble du personnel de P.E.B.Co-BETHESDA. Nous avons choisi les membres du personnel par service concernés. Soit un échantillon de dix (10) personnes.

Il s'agit :

- Du service Comptabilité
- Du service Contrôle de Gestion Interne
- Du personnel exploitant

Tableau n°4 : Présentation de l'échantillon

MEMBRES DU PERSONNEL	EFFECTIFS
Service Comptabilité	2
Service de Contrôle de Gestion Interne	2
Personnel exploitant	6
Total	10

## **B- CRITERE D'APPARTENANCE A L'ECHANTILLON**

Nos critères d'appartenance à l'échantillon se résument à ceci :

- être travailleur de P.E.B.Co-BETHESDA
- Etre en position de décision stratégique dans la structure

## **C- LES OUTILS DE COLLECTES ET D'ANALYSE DES DONNEES**

L'obtention des données fiables et complètes dans une œuvre de recherche exige l'utilisation d'outils indiqués à l'information.

Ainsi nous avons retenu les outils ci-après :

### **1. L'observation**

Méthode physique de collecte nous a permis d'observer les unités d'analyse au travail, de les cibler et aussi pouvoir fixer un rendez-vous d'entretien avec eux.

### **2. Recherche documentaire**

Source par excellence du savoir dans la démarche scientifique, cette recherche documentaire a été un outil précieux dans la rédaction de la revue de littérature. Nous avons aussi effectué des recherches sur internet. Ces recherches nous ont permis d'avoir connaissance des théories antérieures propres à ce domaine.

### **3. Le questionnaire**

Notre souci de compléter notre recherche documentaire, nous a donc permis d'impliquer dans notre recherche certains membres du personnel de P.E.B.Co-BETHESDA. En effet, l'unique type de questionnaire élaboré favorise l'enquête qui a été réalisée dans les deux services concernés.

### **4. L'entretien**

C'est une méthode de recherche qui a pour objectif de recueillir l'information précise auprès des personnes compétentes. Les discussions portent sur des sujets prédéterminés dont on veut approfondir certains aspects à travers les réponses de la personne interviewée.

Pour ce faire, nous avons choisi les personnes selon les critères ; bonne connaissance du thème choisi ou détention des renseignements et documents nécessaires à la conduite de l'étude.

### **D- LES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES**

Les données collectées sont pour la plupart d'ordre qualitatif. Elles ont fait l'objet d'un traitement manuel et informatique et sont présentées dans des tableaux synthétiques assortis de graphiques et analyses.

On a procédé à l'analyse des événements au niveau de chacune des variables prises séparément puis au niveau de la relation entre ces variables.

### **E- METHODE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES**

Les hypothèses seront analysées suivant plusieurs paramètres avant toutes décisions. Pour vérifier nos hypothèses, nous allons procéder de la manière suivante : Il s'agit des règles de décisions qui doivent être suivies pour conclure qu'une hypothèse est confirmée ou infirmée. Chaque hypothèse étant constituée de deux variables : le problème et sa (ses) cause(s) supposée(s), elle sera validée si nos analyses aboutissent aux mêmes causes prédéfinies.

Pour la vérification des hypothèses, nous avons retenu des seuils de décision. L' H1 sera confirmée si après le traitement et l'analyse des données issues de nos enquêtes et recherches nous obtenons plus de 50% de réponses favorables. Nous aboutirons donc à la conclusion que l'évolution en dents de scie des taux d'impayé à P.E.B.Co-BETHESDA est due à un manque de suivi après les décaissements. Dans le cas contraire, l'H1 sera infirmée. L' H2 sera aussi confirmée si plus de 50% d'avis obtenus réellement sont conformes aux causes supposées.

**CHAPITRE III :  
PRESENTATION DES  
RESULTATS, ANALYSE  
CRITIQUE,  
VERIFICATION DES  
HYPOTHESES ET  
SUGGESTIONS**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de nos travaux et faire quelques suggestions pour la bonne marche de P.E.B.Co-BETHESDA.

## **SECTION I : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, ET VALIDATION DES HYPOTHESES**

### **PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

Ce paragraphe sera consacré à l'exposé des résultats à travers leur présentation, leur analyse.

#### **A- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES LIES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES N°1**

##### **1. Présentation**

Le but visé est la recherche des causes qui sont à la base de l'augmentation du taux d'impayé.

La question qui se trouve dans notre questionnaire adressé aux agents ciblés a été posée pour conduire l'enquête à la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'évolution en dents de scie des taux d'impayé.

« Qu'est-ce qui selon vous explique l'évolution en dents de scie du taux des impayés ? »

Tableau n°5 : Résultats obtenus

Eléments	Nombres	Pourcentages
Manque de personnel	3	30%
Absence d'une stratégie assez dynamique de suivi des clients après décaissement	7	70%
Manque de volonté des chargés de crédit	0	0%
Total	10	100%

**Source : Réalisé sur la base des enquêtes**

##### **2. Analyse**

Une analyse des résultats de cette question consignée dans le tableau ci-dessus révèle que 30% des réponses font comprendre que l'évolution en dents

de scie des taux d'impayé est due au manque de personnel; 70% des résultats révèlent que cette évolution des taux d'impayé est due à l'absence d'une stratégie assez dynamique de suivi des clients et enfin aucun agent n'estime que le manque de volonté des chargés de crédit soit à la base de l'évolution en dents de scie des taux d'impayé.

## **B- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES LIES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES N°2**

Nous présenterons et analyserons les résultats de l'enquête auprès des agents des services. A ce titre, la question N°2 utilisée ci-dessous a été posée pour conduire l'enquête à la vérification d'hypothèse liée à ce problème.

### **1. Présentation**

Le but visé est la recherche des causes qui sont à la base de la dégradation de divers ratios de rentabilité financière.

« Qu'est-ce qui selon vous explique la dégradation en dents de scie de certains ratios de rentabilité financière ? »

Tableau n°6 : Résultats obtenus

Eléments	Nombres	Pourcentage
Mauvaise gestion financière de la structure	6	60%
Absence de mesures d'élaboration d'octroi de crédit	3	30%
Autres	1	10%
Total	10	100%

### **2. Analyse**

Une analyse des résultats consignés dans le tableau ci-dessus révèle respectivement que 60%, 30%, 10% des réponses font comprendre que la dégradation de certains ratios de rentabilité financière est due à :

- La mauvaise gestion financière de la structure
- L'absence de mesure d'élaboration d'octroi de crédit
- Autres causes

Dans « Autres causes », nous avons recensé tous les problèmes évoqués par les agents et qui justifient la dégradation de certains ratios de rentabilité financière.

## C-PRESENTATION DES INDICATEURS DE QUALITE PORTEFEUILLE DE CREDIT

La source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédit. Non seulement le portefeuille de crédit est de loin l'actif le plus important pour une IMF, mais en outre, la qualité de cet actif et donc le risque qu'il pose pour l'institution, est assez difficile à mesurer. Pour les institutions de micro finance, dont les crédits, typiquement, ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables, la qualité du portefeuille est absolument cruciale. Heureusement, beaucoup d'institutions de micro finance ont appris à gérer un portefeuille avec une très bonne qualité. Pour analyser le portefeuille de crédit de P.E.B.Co, nous utiliserons les trois (03) ratios ci-après : le portefeuille à risque (PAR), le taux de provision pour créance en souffrance (TPCS) et le taux de perte sur créance (TPC).

### ➤ Le portefeuille à risque (PAR)

L'évolution du portefeuille à risque composant l'analyse du portefeuille de crédit est consignée dans le tableau ci-après :

**Tableau n°7 : Evolution du PAR de P.E.B.Co**

Type de ratio	Formule de calcul	2011	2012	2013	2014	2015	Norme BECAO
PAR $\geq 30$	Encours des prêts comportant au moins une échéance impayé de 30j	6,22%	8,47%	6,38%	4,13%	3,62%	$\leq 5\%$
	Montant brut du portefeuille de prêts						
PAR $\geq 90$	Encours des prêts comportant au moins une échéance impayé de 90j	4,2%	5,61%	5,82%	3,41%	2,91%	$\leq 3\%$
	Montant brut du portefeuille de prêts						
PAR $\geq 180$	Encours des prêts comportant au moins une échéance impayé de 180j	2,17%	4,12%	5,09%	2,52%	2,14%	$\leq 2\%$
	Montant brut du portefeuille de prêts						

**Source : Rapports d'activités annuels 2011-2015**

**Commentaire**

D'après ce tableau, nous remarquons que c'est au niveau des deux dernières années de PAR $\geq$ 30 et la dernière année de PAR $\geq$ 90 que la norme a été respectée.

➤ **Le taux de provision pour créance en souffrance (TPCS) et le taux de perte sur créance (TPC)**

Les évolutions du TPCS et TPC des cinq dernières années sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°8 : Evolution des TPCS et TPC

Nom du ratio	Formule de calcul	2011	2012	2013	2014	2015	Norme BCEAO
TPCS	Montant brut des provisions constituées	53,68%	51,42%	58,58%	54%	53,3%	$\geq 40\%$
	Montant brut des créances en souffrance						
TPC	Montant des crédits passés en perte durant la période	1,32%	0,94%	0,68%	1,7%	0,8%	$\leq 2\%$
	Montant brut du portefeuille de crédit de la période						

**Source : Rapports d'activités annuels 2011-2015**

**Commentaire**

D'après ce tableau, nous remarquons que les TPCS et TPC respectent la norme fixée par la BCEAO.

**C- LES INDICATEURS D'EFFICACITE ET DE PRODUCTIVITE**

Les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Les indicateurs de productivité reflètent la quantité d'output par unité d'input, alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et /ou le prix des outputs. Etant donné que ces indicateurs ne sont pas facilement manipulables par le management, ils sont plus facilement comparables entre les institutions que par exemple les indicateurs de rentabilité comme la rentabilité sur fonds propres et la rentabilité sur actif. D'un autre côté, les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des indicateurs de performances moins complets et détaillés

que ne le sont ceux du groupe de rentabilité.

L'analyse d'efficacité/production des agents de P.E.B.Co, se fera en cinq ratios présentés dans le tableau ci-après :

Tableau n°9: Evolution des indicateurs d'efficacité/productivité selon les normes de la BCEAO

N°	Nom du ratio	Formules de calcul	2011	2012	2013	2014	2015	Norme BCEAO
1	PAC	$\frac{\text{Nombre d'emprunteurs actifs}}{\text{Nombre d'agents de crédit}}$	551	580	554	677	463	$\geq 130$
2	PP	$\frac{\text{Nombre de clients actifs}}{\text{Nombres d'employés}}$	525	518	645	789	666	$\geq 115$
3	CERAPC	$\frac{\text{Montant des charges d'exploitation de la période}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de crédit de la période}}$	26,65%	24,67%	25,45%	24%	23%	$\leq 35\%$
4	RAFGRAPC	$\frac{\text{Montant des frais généraux de la période}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de crédit de la période}}$	17,58%	16,15%	16,79%	15,68%	16,06%	$< 20\%$
5	RCP	$\frac{\text{Montant des charges de personnel de la période}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de crédit de la période}}$	9,56%	9,47%	9,68%	9,36%	9,68%	$< 10\%$

**Source : Rapports d'activités annuels 2011-2015**

➤ **Les indicateurs de rentabilité**

Les indicateurs de rentabilité tels que les rentabilités sur fonds propres et la rentabilité sur actifs reflètent la performance de l'ensemble des domaines de l'institution. Si la qualité du portefeuille ou l'efficacité des opérations est faible, cela sera reflète dans la rentabilité. De par leur nature d'être un agrégat impliquant beaucoup de facteurs, l'interprétation des indicateurs de qualité peut être très difficile. Les indicateurs de rentabilité de P.E.B.Co peuvent s'analyser à travers cinq ratios présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°10 : Evolution des indicateurs de rentabilité

N°	Nom du ratio	Formules de calcul	2011	2012	2013	2014	2015	Norme BCEAO
1	RFP	$\frac{\text{Résultat d'exploitation hors subvention}}{\text{Montant moyen des fonds propres pour la période}}$	49,53%	56,48%	36,4%	37,82%	33,75%	> 15%
2	RSA	$\frac{\text{Résultat d'exploitation hors subvention}}{\text{Montant moyen de l'actif pour la période}}$	3,30%	5,38%	4,53%	5,43%	6,90%	> 3%
3	AO	$\frac{\text{Montant total des produits d'exploitation}}{\text{Montant total des charges d'exploitation}}$	116	127	122	129	140	≥ 130
4	MB	$\frac{\text{Résultat d'exploitation (RE)}}{\text{Montant total des produits d'exploitation}}$	13,45%	21,48%	18,23%	22,5%	28,43%	> 20%
5	CE	$\frac{\text{Frais généraux (FG)}}{\text{Produits financiers nets (PFN)}}$	68,45%	60,07%	59,28%	60,72%	56,56%	≤ 60%

**Source : Rapports d'activités annuels 2011-2015**

## Commentaire

D'après ce tableau, nous remarquons une dégradation en dents de scie des indicateurs de rentabilité financière.

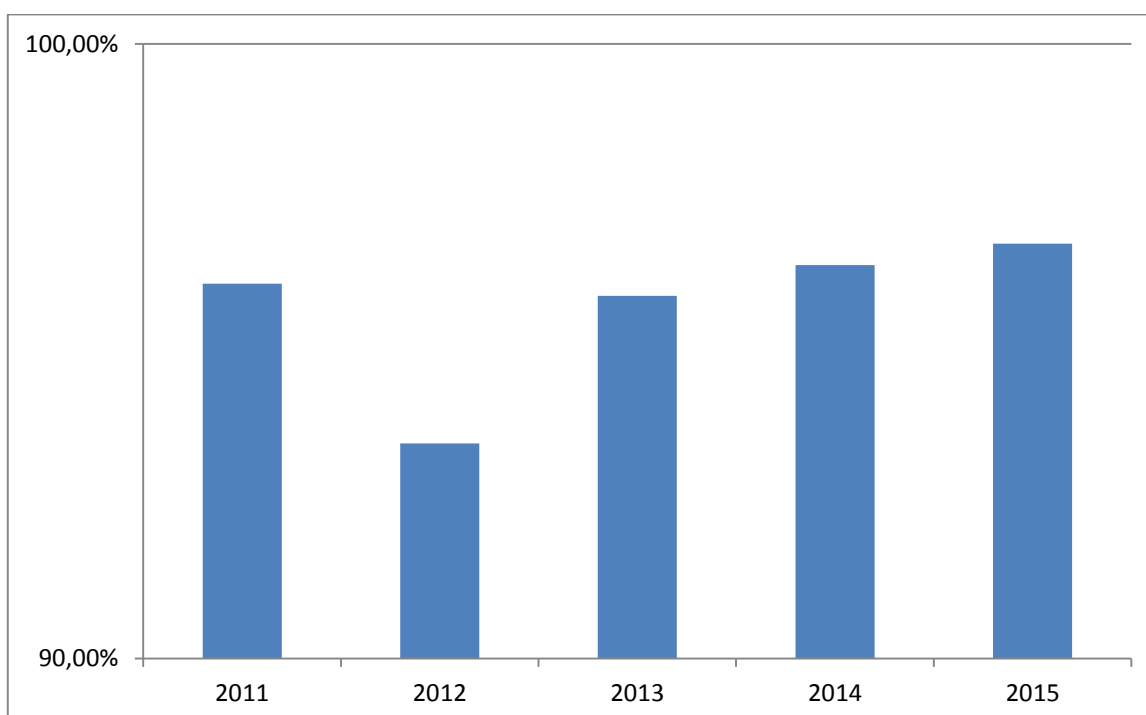
### D- ANALYSE RELATIVE A LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT ET DE RENTABILITE

#### ➤ Analyse relative à la qualité du portefeuille de crédit

Après analyse, nous remarquons qu'au niveau du tableau n°7, qu'aucune norme de la BCEAO n'a été respectée durant ces cinq années, mis à part les éléments du tableau n°8 qui restent largement dans la norme. L'évolution du taux de portefeuille à risque est le résultat du plan de recherche pris par l'institution pour arrêter la perte et les efforts déployés pour maîtriser les crédits en souffrance dans la mise en œuvre des procédures d'octroi et de suivi des crédits et la mauvaise foi de certains clients au niveau du recouvrement. Le taux de provision pour créance en souffrance a connu une évolution normale et favorable ce qui suppose que P.E.B.Co a une bonne politique de provisionnement pour ses créances douteuses. Quant au taux de perte sur créance, il a connu une hausse favorable et respecte aussi bien les normes de la BCEAO ( $\geq 40\%$  pour le TPCS et  $< 2\%$  pour le TPC).

Le graphique ci-dessous nous montre l'évolution du taux de remboursement de 2011 à 2015 l'un des sources des problèmes spécifiques : la dégradation du portefeuille de crédit.

**Graphique n°1** : Evolution du taux de remboursement

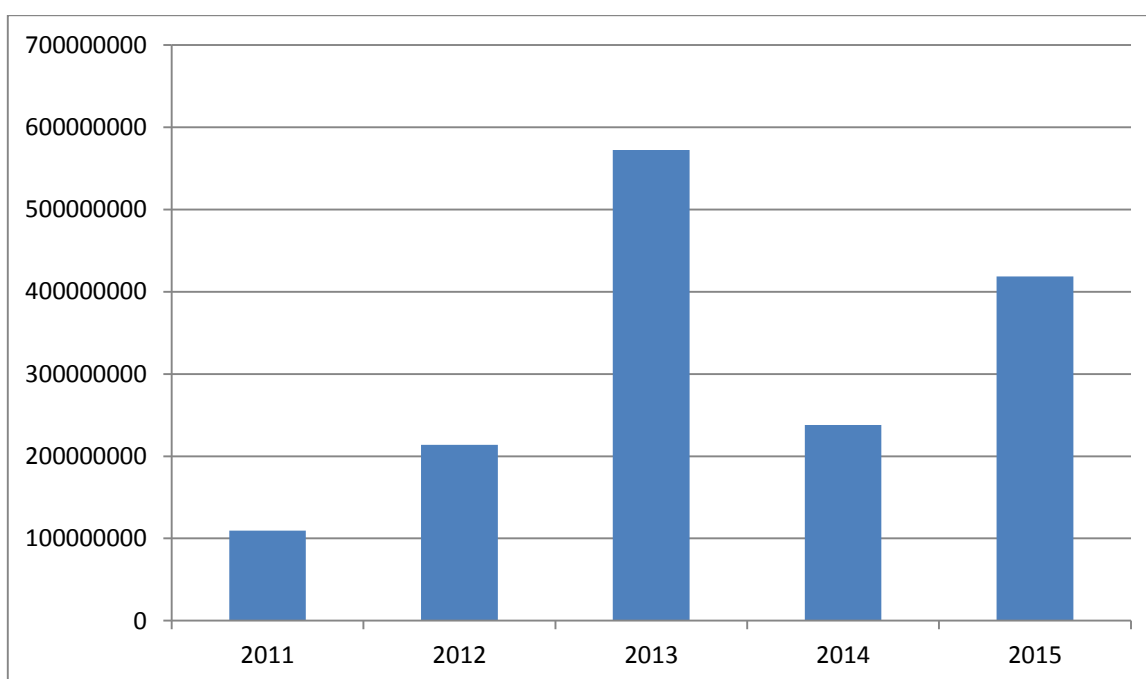


L'analyse de ce graphique n°1 nous montre que le résultat en 2012 est défavorable ce qui suppose que la dégradation de portefeuille en 2012 est confrontée à la mauvaise gestion des crédits octroyés et au mauvais remboursement des clients.

➤ **Analyse relative aux indicateurs de rentabilité**

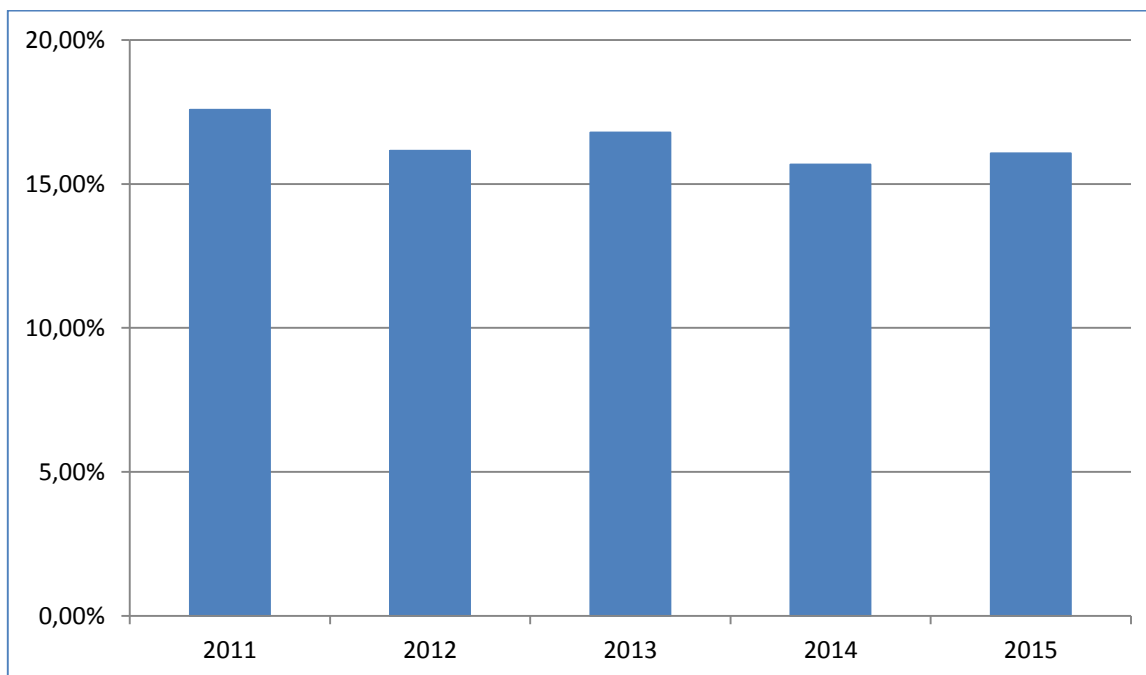
L'Analyse du tableau n°10 permet de voir que la rentabilité des fonds propres et le taux de rendement sur actifs respectent les normes fixées par la BCEAO (> 15% pour le RFP, > 3% pour le RSA). En ce qui concerne AO, nous constatons qu'elle est restée en dessous de la norme de 2011 à 2014 et dépasse la norme en 2015 ; ce qui montre l'évolution décroissante des pertes sur créances et la maîtrise des charges opérationnelles. Au niveau de MB, nous constatons qu'il y a une décroissance en 2011 et 2013 et des améliorations en 2012, 2014 et 2015 ; le taux de marge bénéficiaire a connu un résultat favorable, ce qui explique la maîtrise des charges surtout les charges non décaissable à savoir les pertes ou abandons de créances et dotations aux provisions pour créances en souffrance. Le C.E doit être  $\geq 60\%$  selon la norme fixée par la BCEAO ; mais nous constatons une décroissance en 2013 et 2015, et une croissance en 2011, 2012 et 2014. Ce qui explique la non maîtrise des charges d'exploitation et du résultat d'exploitation.

**Graphique n°2** : Evolution du résultat net d'exploitation



Ce résultat confirme que les produits d'exploitation sont à la base des disfonctionnement au niveau de la marge bénéficiaire de P.E.B.Co, aussi le graphique n°2 ci-dessous nous montre l'évolution du ratio des frais généraux à P.E.B.Co.

**Graphique n°3** : Evolution du ratio des frais généraux



Ce graphique nous permet de constater que les frais généraux ne sont pas à l'origine du résultat défavorable qu'a donné le coefficient d'exploitation mais plutôt les produits financiers nets car le ratio des frais généraux respecte largement les normes de la BCEAO.

**Tableau n°11** : Evolution du résultat net d'exploitation et du ratio des frais généraux

ANNEES	2011	2012	2013	2014	2015	Norme BCEAO
RNE	109.500.999	213.721.035	572.417.836	237.919.881	418.652.828	-
RFG	17,58%	16,15%	16,79%	15,68%	16,06%	< 20%

## **PARAGRAPHE2 : VALIDATION DES HYPOTHESES**

### **A- VALIDATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE**

Nous aborderons l'appréciation de degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des résultats de nos enquêtes et recherches.

Pour la résolution du problème lié à l'hypothèse n°1, le seuil de décision fixé pour cette question est la réponse qui rassemblera un pourcentage de plus de 50% de la fréquence.

Il ressort de nos analyses que 70% des agents ciblés ont estimé que l'évolution en dents de scie des taux d'impayé résulte d'un manque de suivi périodique après les décaissements. Les observations de stage et les entretiens directs ont révélé le manque de suivi périodique après les décaissements.

De tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que l'hypothèse n°1 selon laquelle, le manque de suivi périodique après les décaissements est à la base de l'évolution en dents de scie des taux d'impayé est **confirmée**.

### **B- VALIDATION DE LA DEUXIEME HYPOTHESE**

Conformément au seuil de décision en rapport avec la dégradation en dents de scie de certains ratios de rentabilité financière, est retenue comme cause réelle, la cause ayant un poids supérieur à 50%, il a été constaté qu'à ce niveau, les résultats obtenus révèlent que la majorité des enquêtés, soit 60% pense que la mauvaise gestion financière de la structure explique la dégradation en dents de scie de certains ratios de rentabilité financière.

Au regard du résultat des enquêtés et des observations, il ressort que : la dégradation en dents de scie de certains ratios de rentabilité financière est due à la mauvaise gestion financière de la structure. D'où cette hypothèse est aussi confirmée.

## **SECTION II : PROPOSITION D' ACTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

### **PARAGRAPHE1 : PROPOSITIONS D' ACTIONS**

L'objectif primordial de P.E.B.Co-BETHESDA est la réduction de la pauvreté. Pour atteindre cet objectif, elle se doit d'être une structure rentable. Face à la situation financière de cette structure, nous avons voulu faire des suggestions à la direction. Ces suggestions constituent en fait des mesures pour améliorer les points faibles.

#### **A-SUGGESTIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE**

Après analyse, il s'agit ici de définir les diverses actions à mener afin de réduire les risques de dégradation du portefeuille qui affectent la situation financière de P.E.B.Co. La cause principale de ce problème étant le non remboursement par certains clients des crédits qui leur sont octroyés et la mauvaise gestion du système ou mécanisme d'octroi et de suivi des crédits, nous suggérons à P.E.B.Co de :

- Mettre en place un système de suivi régulier du portefeuille de crédit permettant à chaque bureau d'analyser régulièrement la qualité du portefeuille de crédit et les tendances de son évolution ;
- Renforcer la cellule de recouvrement ;
- Augmenter l'effectif des chargés de prêts tout en assurant l'efficacité de leurs services ;
- Instaurer une politique pour encourager les remboursements par anticipation ;
- Revoir la politique de motivation des agents impliqués dans le processus de mise en place et de recouvrement de crédit, particulièrement les CP et AR. Ceci permettra de les rendre responsables de la qualité leur portefeuille de crédit ;
- Augmenter l'effectif des agents de recouvrement ou convertir certaines administrations en agent de recouvrement ;
- Adhérer pleinement à la centrale des risques afin de détecter au plutôt les risques d'insolvabilité des emprunteurs et d'éviter la cavalerie ;
- Renforcer la rigueur dans le respect des procédures de mises en place des crédits et de suivi de nouveaux crédits.

## **B- SUGGESTION POUR UNE AMELIORATION DES INDICATEURS DE RENTABILITE**

Pour une amélioration des indicateurs de rentabilité, nous proposerons les actions suivantes :

- Rendre effective la collecte de l'épargne dans toutes les agences de P.E.B.Co-BETHESDA ;
- Réorienter l'octroi de crédit vers d'autres secteurs d'activités autre que le commerce ;
- Rechercher les meilleurs sources de financement ;
- Poursuivre et terminer le processus de transformation institutionnelle de P.E.B.Co afin de lui rendre l'accès libre au marché interbancaire ou au marché de capitaux pour mobiliser des ressources financières ;
- Rendre plus performance son système informatique dans le but de fournir toutes les informations utiles sur l'état des créances.

## **PARAGRAPHE2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS LIES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES**

Pour permettre la réalisation des objectifs, la Direction Générale doit :

- ❖ Vérifier si les objectifs fixés à moyen et long terme peuvent être atteints,
- ❖ Définir les moyens à mettre à la disposition de la structure à court terme,
- ❖ S'assurer si les objectifs et les orientations cibles de la structure sont correctement communiqués aux acteurs indirects.
- ❖ Redimensionner le nombre et la qualité des effectifs en fonction des besoins justifiés par l'importance des choix décisionnels. Pour ce faire, il doit :
  - constituer une équipe restreinte, flexible capable de communiquer efficacement avec les responsables opérationnels,
  - orienter le profil des ressources vers l'analyse prospective,
- ❖ Structurer l'animation du réseau de gestion ce qui permettra de :
  - constituer un langage commun de gestion,

- faciliter la communication interne et l'échange d'informations,
  - maîtriser et en coordonner les ressources du Contrôle de Gestion affectées au processus afin de limiter certaines charges.
- ❖ Gérer le système d'information de façon efficace et efficiente en :
- mettant à la disposition de la Direction Générale et des porteurs d'objectifs des outils permettant une analyse et une simulation pertinente de l'activité,
  - garantissant une architecture du système d'information articulée autour d'outils transactionnels, comme fournisseurs de données sources, alimentant des outils d'aide à la décision.

# **CONCLUSION**

Le but des institutions de micro finance est la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques source de création de richesse et d'emploi. Elles constituent un instrument important de financement de l'économie au côté des autres intermédiaires financiers.

Les spécificités de chaque IMF sont un déterminant potentiel des performances financières et que par conséquent le statut institutionnel, qui en l'occurrence est une de ces spécificités pourrait être un facteur explicatif non négligeable des performances financières des institutions de micro finance. Ce résultat nous a conduits logiquement à analyser la performance à partir de chaque ratios et de mettre en bémol l'évolution de certaines performances, telles que celles de rentabilité et de confirmer l'amélioration des performances en matière de mobilisation des ressources, d'efficacité, de qualité de portefeuille.

P.E.B.Co gagnerait en :

- mettant en place un système de suivi régulier du portefeuille de crédit permettant à chaque bureau d'analyser régulièrement la qualité du portefeuille de crédit et les tendances de son évolution ;
- rendant plus performance son système informatique dans le but de fournir toutes les informations utiles sur l'état des créances ;
- rechercher les meilleures sources de financement.

La mise en œuvre des solutions envisagées permettra d'insuffler un nouveau dynamisme à cette structure. Aussi les dirigeants de la structure doivent œuvrer dans le sens de l'amélioration continue des prestations afin de mieux satisfaire les exigences de la clientèle

Nous nous devons de reconnaître que certaines analyses ont été brèves ou non approfondies compte tenu des exigences de la présente étude. Toutefois, nous nous trouvons satisfaites de nos recherches qui nous ont permis de sortir des sentiers de la théorie et de pouvoir mettre en pratique les connaissances académiques accumulées.

Ce mémoire, aussi ambitieux qu'il soit, n'est qu'une modeste ébauche. Nous espérons que des études approfondies sur ce thème, permettront à P.E.B.Co-BETHESDA de surmonter dans le temps et dans l'espace d'éventuelles difficultés.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **I. OUVRAGES**

- ADAIR P., BERGUIGA I., les facteurs déterminants de la performance financière des institutions de micro finance dans la région MENA(2010)
- LEDGERWOOD, Joanna (1998), une Perspective Institutionnelle et Financière, Banque Mondiale
- MORDUCH J. (1999), the Microfinance promise, journal of economic
- MUHAMMAD YUNUS (2003), Banker to the Poor, New-York ,Public Affaire
- SHARMA M. and ZELLER M. (1997),Repayment Performance in group-based credit program in Bangladesh
- Clément WONOU (2000), la viabilité financière d'une institution de micro-finance.

### **II. MEMOIRES**

- ATTOHOE Sègnon Nathalie S. « GESTION DES FLUX FINANCIERS A LA MAIRIE DE BOHICON ».2010
- GANDJI Constant T. « ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE : CAS DE PAPME ». 2009

### **III. SITES INTERNETS**

- <https://www.microfinancegateway.org/fr/sujets/performance-financière;>

# ANNEXES

**QUESTIONNAIRE DESTINE AUX GROUPEMENTS**

1-Identification : .....

2-Quartier : .....

3-Ancienneté : .....

4-Effectif : Homme  Femme

5- Que pensez- vous du taux d'intérêt sur les prêts ?

Bas  Raisonnable  Elevé

6- Constitue-t-il un frein à la demande de crédit ? Oui  Non

Pourquoi ?.....

.....

7-Que pensez-vous du mode de remboursement et de la durée du crédit ?

.....

.....

8- Connaissez-vous des situations d'impayés dans votre groupement ?

Oui  Non

Si oui, pourquoi ?.....

.....

Si non, pourquoi ?.....

.....

9 - Bénéficiez-vous d'autres services autres que l'épargne et le crédit de la part de PEBCo-BETHESDA ? Oui  Non

Si oui, lesquels ?.....

.....

10- Quelles sont vos suggestions ?

.....

.....

## **GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE PERSONNEL**

1- Depuis quand PEBCo-BETHESDA a démarré ses activités ?

.....

2- Faites- nous part des activités de PEBCo-BETHESDA

.....

.....

3- Quelles sont les principales raisons qui amènent les sociétaires à épargner ?

.....

.....

4 -Quels sont selon vous le motif du crédit ?

.....

.....

5- Quelles sont les principales activités que vous financez ?

.....

.....

6- Pensez-vous que les informations fournies par le demandeur du crédit lors de  
l'entretien sont fiables ?

.....

.....

7- Quelles sont les difficultés que vous rencontrées lors du montage du dossier  
de prêt ?

.....

.....

8- Votre caisse connaît – elle le problème des impayés ?

.....

.....

9- Quelle peuvent être selon vous les causes de ces impayés ?

.....

.....

10- Que faites –vous pour réduire le taux des impayés au niveau de votre caisse?

.....

.....

11- Faites-nous part de vos relations avec les sociétaires

.....

.....

# TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	II
DEDICACE.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES GRAPHIQUES.....	VI
SOMMAIRE.....	VII
INTRODUCTION.....	1
<b>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE.....</b>	<b>4</b>
<u>SECTION I</u> : PRESENTATION DE P.E.B.Co-BETHESDA 5	
PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, VISION, MISSION, PHILOSOPHIE, VALEURS FONDAMENTALES ET OBJECTIFS DE P.E.B.Co-BETHESDA5	
<b>A- HISTORIQUE DE P.E.B.Co-BETHESDA.....</b>	<b>5</b>
<b>B- OBJECTIF DE P.E.B.Co-BETHESDA.....</b>	<b>7</b>
PARAGRAPHE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET PRESENTATION DES PRODUITS DE P.E.B.CO-BETHESDA.....	<b>8</b>
<b>A- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>8</b>
<b>B- PRESENTATION DES PRODUITS DE P.E.B.CO-BETHESDA.....</b>	<b>12</b>
<b>a. Ouvertures des comptes.....</b>	<b>13</b>
<b>b. Les produits d'épargne.....</b>	<b>13</b>
<b>c. Les crédits.....</b>	<b>15</b>
<b>d. La tontine.....</b>	<b>16</b>
<u>SECTION II</u> : DEROULEMENT ET OBSERVATIONS DU STAGE 18	
PARAGRAPHE 1 : DEROULEMENT DU STAGE.....	18
<b>A- AU NIVEAU DU SERVICE D'ACCUEIL.....</b>	<b>18</b>
<b>B- AU NIVEAU DU SERVICE CREDIT.....</b>	<b>18</b>
<b>C- AU NIVEAU DES GUICHETS.....</b>	<b>19</b>
PARAGRAPHE 2 : LES OBSERVATIONS DE STAGE.....	19
<b>A- LES INVENTAIRES DES ATOUTS.....</b>	<b>19</b>
<b>B- INVENTAIRE DES FAIBLESSES.....</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGUE DE RECHERCHE.....</b>	<b>21</b>
<u>SECTION I</u> : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES 22	
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DU SUJET.....	22

.....

<b>A- PROBLEMATIQUE</b> .....	22
<b>B- INTERET DE L'ETUDE</b> .....	23
<b>PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE</b> .....	24
<b>1. Objectif général</b> .....	24
<b>2. Objectifs spécifiques</b> .....	24
<b>A- OBJECTIFS DE L'ETUDE</b> .....	24
<b>B- HYPOTHESES</b> .....	24
<b>SECTION II : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> <sup>25</sup>	
<b>PARAGRAPHE1 : REVUE DE LITTERATURE</b> .....	25
<b>A. CLARIFICATION DE QUELQUES CONCEPTS</b> .....	25
<b>B. BREVE LITTERATURE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE EN MICRO FINANCE</b> .....	27
<b>PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	29
<b>A- PRESENTATION DE L'ECHANTILLON D'ETUDE</b> .....	29
<b>B- CRITERE D'APPARTENANCE A L'ECHANTILLON</b> .....	29
<b>C- LES OUTILS DE COLLECTES ET D'ANALYSE DES DONNEES</b>	30
<b>D- LES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES</b> .....	30
<b>E- METHODE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES</b> .....	31
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE CRITIQUE, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS</b> .....	32
<b>SECTION I : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, ET VALIDATION DES HYPOTHESES</b> 33	
<b>PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS</b> ... 33	
<b>A- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES LIES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES N°1</b> .....	33
<b>1. Présentation</b> .....	33
<b>2. Analyse</b> .....	33
<b>B- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES LIES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES N°2</b> .....	34
<b>1. Présentation</b> .....	34
<b>2. Analyse</b> .....	34
<b>C- PRESENTATION DES INDICATEURS DE QUALITE PORTEFEUILLE DE CREDIT</b> .....	35
<b>D- LES INDICATEURS D'EFFICACITE ET DE PRODUCTIVITE</b> ...	36
<b>E- ANALYSE RELATIVE A LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT ET DE RENTABILITE</b> .....	39
<b>PARAGRAPHE2 : VALIDATION DES HYPOTHESES</b> .....	42
<b>A- VALIDATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE</b> .....	42
<b>B- VALIDATION DE LA DEUXIEME HYPOTHESE</b> .....	42

.....

<b>SECTION II : PROPOSITION D' ACTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>43</b>
<b>PARAGRAPHE1 : PROPOSITIONS D' ACTIONS</b> .....	<b>43</b>
<b>A- SUGGESTIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE</b> .....	<b>43</b>
<b>B- SUGGESTION POUR UNE AMELIORATION DES INDICATEURS DE RENTABILITE</b> .....	<b>44</b>
<b>PARAGRAPHE2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS LIES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES</b> .....	<b>44</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>48</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>A</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>a</b>