



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**IMPACT DES MODES DE FINANCEMENTS SUR LA PERFORMANCE
FINANCIERE D'UNE IMF : CARS D'UNION DES CAISSES
VILLAGEOISE D'EPARGNE ET DE CREDIT AUTOGERE ET DES
CAISSES D'EPARGNE ET CREDIT AUTOGERE (UCCGN) DU
CAMEROUN.**

Présenté par :

Maimounatou Tourmba Malaye

Dirigé par :

**M. CHABI Bertin
Chef de département
Master ISC BF Au CESAG**

Avril 2012

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- ma chère mère, ma sœur, Fadimatou Tourmba Malaye et mon grand frère DAWAI Touгна pour tous les sacrifices consentis pour assurer mon éducation et ma formation. Qu'ils acceptent ce travail comme le gage de toute ma reconnaissance.
- RAKANSOU David pour tout ce qu'il a fait pour moi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été réalisé grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes. Il est de bon ton que nous leurs présentons ici nos sincères sentiments de gratitude.

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à :

-Monsieur Bertin CHABI, pour avoir accepté d'assurer la direction de ce mémoire, pour sa disponibilité malgré ses multiples occupations, tout au long de ce travail.

- Tout le personnel du réseau UCCGN qui m'ont accueillie et aidés durant mon passage dans la structure et pour l'aide précieuse, les conseils et le temps consacrés.

-KEITA Digali pour tous ces conseils, son soutien. Merci pour tout.

-Mes amis Dr Dour-yang, Alkaissou, Laurent, Hayatou, Abba, Bilkissou, Hervé, Olivia, Marcelle.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ADAF:** Appropriate Development for Africa Foundation
- AFD :** Agence Françaises de Développement
- BEAC :** banque des Etats de l'Afrique Central
- BICEC :** Banque Internationale du Cameroun pour l'épargne et le crédit
- CA:** Conseil d'administration
- CECA:** Caisses d'Epargne et Crédit Autogéré
- CEMAC:** Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
- CGAP:** Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
- CNMF:** Comité National de Microfinance
- COBAC:** Commission Bancaire d'Afrique Centrale
- COOPEC:** Coopératives d'Epargne et de Crédit
- CVECA:** Union des Caisses Villageoises d'Epargne et Crédit Autogéré
- EMF:** Etablissement de Microfinance
- FIDA:** Fonds International pour le Développement Agricole
- IMF:** Institution de Microfinance
- MINFED :** Microfinance et Développement
- MINIFI:** Ministère de l'Economie et des Finances du Cameroun
- MINADER:** Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural camerounais
- OF:** Organe Faitier
- OHADA:** Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- ONG:** Organisation non gouvernementale
- PAR :** Portefeuille à Risque
- PCEMF:** Plan Comptable des Etablissements de Microfinance
- PCRD:** Projet Crédit Rural Décentralisé
- RNE:** Résultat net d'exploitation
- ROE:** Retun on Equity
- SAT:** Service d'Appui Technique
- UCCGN:** Union des caisses villageoises d'épargne et crédit autogéré et de caisses d'épargne et crédit autogéré
- UE:** Union Européenne
- UEMOA:** Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les variables du modèle d'analyse	30
Tableau 2 : Ratio de rendement de l'actif.....	46
Tableau 3 : Ratio de rendement du portefeuille.....	47
Tableau 4 : Ratio de marge bénéficiaire	48
Tableau 5 : Ratio de couverture de risque	49
Tableau 6 : Ratio de division de risque	50
Tableau 7 : Ratio de couverture d'immobilisation	51
Tableau 8 : Ratio de liquidité	52
Tableau 9 : Ratio d'autonomie opérationnelle.....	53
Tableau 10 : Ratio d'autonomie financière	54
Tableau 11 : Ratio la qualité du portefeuille	55
Tableau 12 : Ratio de PaR.....	56
Tableau 13 : Ratio de rendement de l'actif	57
Tableau 14 : Ratio de rendement du portefeuille.....	58
Tableau 15 : Ratio de couverture d'immobilisation.....	59
Tableau 16 : Ratio de liquidité.....	60
Tableau 17 : Ratio d'autonomie opérationnelle.....	60
Tableau 18 : Ratio d'autonomie financière	61
Tableau 19 : Ratio de rendement de l'actif.....	61
Tableau 20 : Rendement du portefeuille	62
Tableau 21: Ratio de marge bénéficiaire.....	62
Tableau 22 : Ratio de division de risque	63
Tableau 23: Ratio de couverture de risque	64
Tableau 24 : Ratio d'immobilisation.....	64
Tableau 25 : Ratio de liquidité	65
Tableau 26: Ratio d'autonomie opérationnelle	66
Tableau 27 : Ratio d'autonomie financière	67
Tableau 28 : Ratio de qualité du portefeuille.....	67
Tableau 29 : Ratio de PaR.....	68
Tableau 30: Ratio de rendement de l'actif.....	69
Tableau 31 : Ratio de rendement du portefeuille	69
Tableau 32 : Ratio de Marge bénéficiaire	70

Tableau 33 : Ratio de liquidité.....	70
Tableau 34 : Ratio d'autonomie opérationnelle.....	71
Tableau 35 : Ratio d'autosuffisance financière	72

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Modèle d'analyse 35
Figure 2 : Liste des caisses 43

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Actifs	78
Annexe 2: Passifs	79
Annexe 3: Compte de résultat	81
Annexe 4: Comptes des résultats sans les subventions	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE	7
CHAPITRE 1 : LES IMF ET LEUR MODE DE FINANCEMENT	9
1.1.1. Contexte de la microfinance	9
1.1.2. Caractéristique de la microfinance	11
1.1.3. Les principes fondamentaux de la microfinance	12
1.2. Les financements des IMF.....	13
1.2.1. Financement par les bailleurs de fond	13
1.2.2. Le financement par les banques commerciales	15
1.2.3. Financement les fonds spécialisés	16
1.2.4. Financement par les fonds propres	16
CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE FINANCIERE DANS LES IMF	18
2.1. Définition de la performance financière	18
2.2. Evaluation de la performance financière.....	18
2.2.1. La rentabilité.....	19
2.2.2. La solvabilité	21
2.2.3. L'autosuffisance opérationnelle	22
2.2.4. La qualité du portefeuille	23
2.2.5. La mesure de l'efficacité comme critère de la performance financière d'une IMF ..	24
2.3. Impact des sources de financement sur la performance financière	25
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	29
3.1. Présentation du modèle d'analyse.....	30
3.1.1 Les variables indépendantes.....	31
3.1.2 La variable dépendante	31

3.2. Les outils de collecte de données	32
3.2.1. Entretien	33
3.2.2. Observation physique	33
3.2.3. Analyse documentaire.....	33
3.3. Analyse du résultat	34
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	35
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU RESEAU UCCGN.....	37
4.1. Réseau UCCGN.....	37
4.2. Plan de Reconfiguration des Réseaux dans le cadre du Projet Crédit Rural Décentralisé (PCRD).....	38
4.2.1. Principes et méthodes comptables d'évaluation et de présentation des états financiers	40
4.2.2. Périmètre de combinaison.....	43
4.3. Portefeuille de crédit	44
4.4. Différent mode de financement.....	44
CHAPITRES V : ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UCCGN	46
5.1.1. Ratios de rentabilité	46
5.1.2. Calcul de la solvabilité.....	48
5.1.3. Calcul de ratio Autonomie Opérationnelle	52
5.1.4. Calcul de ratio de la Qualité du Portefeuille de crédits	54
CHAPITRE VI: IMPACT DU MODE DE FINANCEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UCCGN ET RECOMMANDATIONS	57
6.1. Financement par endettement /refinancement.....	57
6.1.1. Calcul de la rentabilité	57
6.1.2. Calcul de la solvabilité.....	59
6.1.3. Calcul de ratio Autonomie Opérationnelle	60
6.2. Financement par fonds propres.....	61
6.2.1. Ratio de rentabilité.....	61
6.2.2. Calcul de la solvabilité.....	63

6.2.3. Calcul de ratio autonomie opérationnelle	66
6.2.4. Calcul de ratio de qualité de portefeuille	67
6.3. Financement par les subventions	69
6.3.1. Ratio de rentabilité.....	69
6.3.2. Ratio de solvabilité.....	70
6.3.3. Ratio d'autonomie opérationnelle.....	71
6.4. Recommandations	73
CONCLUSION GENERALE	75
ANNEXES	77
BIBLIOGRAPHIE.....	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les pays en voie de développement ne constituent pas un ensemble économiquement homogène, ils connaissent en général de fortes inégalités. Cela se justifie par l'inégale répartition des richesses, mais certains pensent que cette inégalité est liée, en partie, à la faiblesse du système financier pouvant favoriser l'allocation des ressources nécessaires à la relance de leur économie.

En effet dans toute économie, il existe des agents à capacité de financement et des agents à besoin de financement. Le financement des microprojets reste un sujet de nombreux problèmes à tel enseigne que le mode de financement des pays en voie de développement en général et, ceux de l'Afrique en particulier a consisté en un financement indirect qui désigne un système dans lequel les institutions financières jouent le rôle d'intermédiaire entre les agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement. Au rang de ce système, on peut dénombrer le système bancaire classique et le système financier non bancaire. Dans ce système financier non bancaire se trouvent les institutions de microfinance (IMF) qui, par la nature de leurs activités, contribuent à la réduction de la pauvreté (LAPENU : 2003).

De ce fait, leurs cibles sont des agents économiques à faible revenu financier ou faible capacité financière. La forte demande de services de la microfinance par les pauvres, nécessite un financement important du secteur. L'accès des pauvres aux services financiers peut leur permettre de participer activement à la vie économique de leur communauté. Le rôle des services financiers dans le processus de réduction de la pauvreté a été reconnu par les chefs d'Etat et les gouvernements lors du sommet mondial du micro crédit en 2005.

Selon Africap (2003 :29), «Il y a environ 1,2 milliards de personnes à travers le monde qui vivent avec moins d'un dollar par jour, il y a peut être un demi milliard d'entre eux qui auraient besoin d'avoir accès à des services financiers pour avoir des chances d'accroître leurs revenus afin de les porter au-delà d'un dollar par jour ». Cette estimation explique la portée du problème de la pauvreté dans le monde surtout dans les pays en développement et le rôle du secteur financier accessible à tous dans l'amélioration des conditions de vie des populations.

L'accès aux services financiers par des pauvres peut leur permettre de participer activement à leur vie socio-économique et par conséquent au développement de leur communauté. Le rôle des services financiers dans le processus de réduction de la pauvreté a été reconnu par les chefs d'Etat et des gouvernements lors du sommet mondial sur le micro-crédit tenu en 2005.

Pour DID (2005:37), «l'accès à la ressource financière est considéré comme un élément clé dans la réduction de la pauvreté, puisqu'il offre aux clients, grâce à l'entrepreneuriat dans le cas spécifique du crédit productif, des occasions de devenir autonomes financièrement et leur procure un gagne-pain stable pendant des périodes difficiles». L'accès au crédit diminue la vulnérabilité de la clientèle pauvre et lui permet d'améliorer ses conditions de vie. La microfinance apparaît comme un moyen sûr pour offrir des services financiers aux plus démunis. Pour jouer pleinement son rôle et contribuer au développement des pays, le secteur de la microfinance devrait s'étendre plus qu'il ne l'est présentement. Cette démarche nécessite plusieurs conditions entre autres le professionnalisme et l'accès à des fonds supplémentaires. Pour assurer leur croissance, les IMF ont besoin de moyens financiers complémentaires afin d'élargir leur portefeuille de crédit, de créer de nouveaux produits et des agences dans les zones les plus reculées, de former leur personnel, d'acquérir de nouvelles technologies d'information, etc. Le financement du secteur de la microfinance s'effectuait principalement par les bailleurs de fonds à travers des dons ou subventions. Mais, cette source de financement est devenue de plus en plus limitée en fonction de la croissance des activités du secteur et de la nouvelle orientation commerciale des IMF.

Selon Africap (2008 : 43), les actifs du secteur sont estimés à 7 milliards de dollars américains, détenus par plus de 8000 IMF à travers le monde, alors que la demande totale de micro crédits s'élèverait à plus de 100 milliards de dollars américains. Face à cette situation, plusieurs acteurs sont à la recherche d'autres options de financement possibles et plus efficaces. Il convient de rappeler que la recherche de ressources de financement complémentaires pour les IMF est une étape essentielle dans leur cycle de vie.

A cet égard les IMF bénéficient le plus souvent des différents modes de financement à savoir : les subventions de l'Etat, les emprunts bancaires ou refinancement, dons des bailleurs de fonds, etc. Le but ici étant d'augmenter l'offre des services financiers, en particulier le crédit, aux pauvres est de contribuer à stimuler la croissance économique.

Selon Doligez (2006 : 30), les institutions de microfinance (IMF) se trouvent le plus souvent face à un dilemme entre leur mission sociale qui consiste à toucher un grand nombre d'exclus du système bancaire classique et la viabilité financière qui veut que les coûts de l'offre de services soient couverts.

De ce fait, la contribution réelle de l'offre de services des institutions de microfinance dans l'atteinte d'un ensemble d'objectifs sociétaux tels que la lutte contre la pauvreté, le développement local ou la réduction des inégalités, fait toujours débat. Dans les pays en développement en général et au Cameroun en particulier, cette contribution passe généralement par le financement des petites et micro entreprises, canal par lequel la lutte contre la pauvreté s'avère efficace.

Dans l'effort de réglementer ce secteur, la BEAC et la COBAC ont mis en place des règlements, dont le but est de contrôler et de superviser les opérations de tous les prestataires des services de microfinance. Ces règlements avaient principalement pour objectif de garantir les performances des IMF et de protéger les intérêts des déposants en vue de professionnaliser le secteur.

Le réseau des caisses villageoises appelé UCCGN, né de l'union des Caisses Villageoises d'Épargne et Crédit Autogéré (CVECA) et des Caisses d'Épargne et Crédit Autogéré (CECA) du Grand Nord au Cameroun est l'un des trois réseaux des établissements de microfinance (EMF) dont dispose le pays. Il a pour objectif de promouvoir les activités de ses membres par un soutien financier et contribuer ainsi à la réduction de la pauvreté dans cette partie du pays.

Malgré la réglementation du secteur de la microfinance, le développement du réseau UCCGN reste entravé par un certain nombre de faiblesses dont :

- des apports en fonds propres insuffisants ;
- la faible épargne des membres et clients ;
- le faible professionnalisme de la plupart des dirigeants de ces structures de microfinance ;
- les difficultés d'accès aux financements.

Le problème de déficit des ressources eu égard aux besoins des entrepreneurs en crédits à moyen et long terme freine dangereusement la croissance de ce réseau.

Toutes ces faiblesses ont une influence sur l'atteinte des objectifs de cette institution. Ainsi :

- l'engouement des apporteurs de fonds pour d'autres secteurs porteurs;

- la méfiance des populations quant au sort réservé à leurs épargnes ;
- le niveau de risque jugé encore élevé au sein de ces institutions ;
- le manque d'application de la réglementation.

constituent des freins à son développement.

Face à ces différents problèmes, plusieurs solutions peuvent être trouvées afin d'améliorer l'efficacité de cette institution à savoir :

- favoriser le développement de services de microfinance en augmentant la gamme de produits pour satisfaire aux besoins des clients qui n'ont pas accès au système financier classique ;
- améliorer son efficacité à travers la formation de ses cadres et dirigeants afin de mener à bien son plan stratégique ;
- respecter la réglementation ;
- choisir à bon escient le mode de financement approprié qui lui permettra d'atteindre ses objectifs et de devenir le leader de la microfinance au Cameroun.

C'est cette dernière solution que nous nous proposons de retenir dans le cadre de ce mémoire. La question principale est la suivante : quelles peuvent être les influences des modes de financement sur la performance financière d'une IMF ?

- quels sont les types de financement existants au sein des IMF ?
- à quel type de financement recourt le réseau UCCGN ?
- à quelles relations pouvant exister entre ces types de financement et la performance financière du réseau UCCGN ?
- quel est le niveau de performance du réseau UCCGN ?

La recherche des réponses à toutes ces interrogations a motivé notre choix pour le thème « Impact des modes de financement sur la performance financière des IMF : cas d'UCCGN Cameroun ».

L'objectif principal de cette étude est de savoir quel est le mode de financement le plus approprié pour l'amélioration de la performance financière de l'IMF ?

De cet objectif principal, il en ressort les objectifs spécifiques suivants :

- connaître les différents modes de financement ;
- évaluer la performance financière ;

-connaître la relation existante entre les différents modes de financement et la performance financière ;

-connaître le mode de financement le plus approprié pour améliorer la performance financière.

Cette étude revêt une importance à plusieurs niveaux :

Elle permet :

- Aux dirigeants ou actionnaires des IMF de pouvoir mieux orienter leurs politiques de financement. Aujourd'hui de nombreux travaux sont entrain d'être effectués sur les IMF dans le cadre réglementaire de renforcement de la viabilité de ces institutions. Mais ceci reste encore très insuffisant. De ce fait notre étude va contribuer, non seulement à identifier les types de financements les plus rentables pour les IMF, mais aussi, à être un outil non négligeable pour les décideurs des IMF.
- Pour nous, de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, et d'en apprendre d'avantage le secteur de la micro finance.

L'étude comprend deux grandes parties :

1. La première partie portera sur la présentation du contexte général de la micro finance et les différents modes de financement utilisé par les IMF au Cameroun particulièrement l'UCCGN, les impacts du mode de financements sur la performance financière.
2. La deuxième partie nous permettra de faire une présentation de l'UCCGN, d'analyser l'impact du mode de financement sur la performance financière de l'UCCGN.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le cadre théorique sert principalement à présenter un cadre d'analyse et à généraliser des relations théoriques déjà prouvées par d'autres chercheurs pour tenter de les appliquer au problème. Le cadre de ce travail s'est attardé sur la généralité des différents modes de financement dans le secteur de la microfinance, l'évaluation de la performance financière et l'impact de ces modes de financements sur la performance financière et enfin, la présentation de la méthodologie de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : LES IMF ET LEUR MODE DE FINANCEMENT

Selon CAMARA, (2006 : 14) « La microfinance ou la " banque des pauvres " est l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel et destinés aux populations à faible revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou ayant un projet économique ». Cette définition sous entend que la microfinance n'est pas destinée à tous « les pauvres » mais plutôt à ceux d'entre eux qui ont la volonté de fructifier leur activité économique, sans avoir de possibilité d'accès au système bancaire.

Selon LITTLEFIELD & al (2004: 14), la microfinance est efficace en ce sens qu'elle permet aux pauvres d'amasser des actifs, de diversifier et d'augmenter leurs revenus et de réduire leur vulnérabilité économique en cas de crise. En ce domaine, les IMF ont su innover et développer des solutions performantes qui peuvent, à condition bien sûr d'être adaptées, inspirer d'autres régions du monde et aider les populations démunies à surmonter la pauvreté. Dans ce chapitre, nous allons présenter de manière générale la définition du concept de microfinance, le contexte de la microfinance, ses caractéristiques, ses principes fondamentaux d'une part, et d'autre le cadre réglementaire et les différents modes de financements.

1.1. Contexte de la microfinance

Selon un rapport de la Banque Mondiale (2004 :3), le rôle du secteur de la microfinance est restreint. Les banques publiques ou privées, desservent une clientèle limitée, et les prêts accordés de court terme sont principalement liés au financement d'une activité commerciale. Cette situation limite l'accès d'une frange de la population aux services financiers traditionnels. L'expérience de la microfinance a été accueillie favorablement par plusieurs pays de la zone UEMOA et la zone CEMAC.

Le défi majeur des institutions de microfinance consiste à mettre en place des systèmes qui permettent au plus grand nombre de micro entrepreneurs, qui en sont actuellement privés à accéder aux services financiers et de manière durable.

Face donc au problème de financement de la micro entreprise, des organisations spécifiques de microfinance ont été créées, ayant pour objectif principal de collecter les ressources financières, sous forme d'épargne locale (les coopératives d'épargne et de crédit, les caisses

villageoises) ou sous forme des ressources externes (donations, fonds de crédit, ligne de crédit d'ONG), dans le but de distribuer sous forme de petits crédits, principalement à court terme aux pauvres micros entrepreneurs ou ceux qui n'ont pas accès au système financier classique. Ces institutions de microfinance ont révolutionné les pratiques bancaires. En adoptant des innovations importantes, telles que la caution solidaire, le fond de solidarité et le crédit de groupe et à cause de leur proximité des clients, elles ont donné la preuve non seulement que les pauvres sont capables d'épargner, de gérer une microentreprise viable avec peu de moyens, mais qu'ils sont également disposés et en mesure de payer les intérêts aux taux du marché et parfois même supérieurs, pourvu que cela leur donne accès au financement de leur activités économiques rentables.

Pour atteindre les objectifs de la microfinance, c'est-à-dire, rendre les services financiers accessibles au plus grand nombre possible de clients, et de manière pérenne, les IMF doivent être aussi compétitives que possibles et financièrement viables, c'est-à-dire, rentables.

En fait, il s'agit de systèmes de services financiers, qui visent à rendre disponible, d'une manière durable et financièrement viable, des services de petits prêts sans garanties matérielles. Ils sont destinés à financer des activités économiques des populations à faible revenu et des micros entrepreneurs urbains et ruraux, qui n'ont pas accès aux services bancaires formels et commerciaux.

Elles ont souvent trouvé leur origine dans les projets de développement et auprès des ONG (Organisations Non Gouvernementales) et doivent leur succès à l'introduction de méthodes non traditionnelles de couverture de risque telles que la caution solidaire, les pressions sociales ou les garanties personnelles.

Pour certaines d'entre elles, la vision sociale prédomine. Elles sont très proches de leurs clients et se caractérisent par un certain amateurisme financier, une dépendance vis-à-vis des prêts subsidiés. D'autres se sont développées en véritables intermédiaires financiers canalisant vers le secteur de la micro entreprise les fonds commerciaux et autres.

Dans leur recherche pour obtenir des ressources financières additionnelles, indispensables pour satisfaire une demande toujours croissante de micro-crédits, les IMF se trouvent confrontées à une série de problèmes, comme par exemple, le besoin de réduire les coûts de fonctionnement au strict minimum, de renforcer les performances financière et administrative ainsi que de rechercher une autonomie financière.

Afin de pouvoir négocier des ressources financières auprès des banques commerciales, les IMF doivent inspirer confiance et se conformer à certains critères de gestion et d'information financière, assurer leur propre viabilité, développer des mécanismes financiers adaptés pour collecter les ressources financières, leur permettant de réaliser des économies d'échelle.

1.1.2. Caractéristique de la microfinance

Pour mieux cerner la microfinance, il faut d'abord comprendre ses caractéristiques et son rôle dans le système financier.

Selon BOMDA (2005 :56), les caractéristiques de la microfinance peuvent s'apprécier sur quatre plans : au niveau du système et d'organisations, au niveau des procédures et des produits.

Les IMF se caractérisent suivant leur mode d'intervention et leur forme juridique. Cela permet de distinguer :

- Les institutions d'épargne et de crédit : ce sont des institutions qui ont des expériences basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit. Pour elles, la constitution de l'épargne est primordiale et elle doit être préalable à l'octroi de crédit. Les bénéficiaires des services de ces institutions sont pour la plupart les propriétaires par le truchement du sociétariat qui implique la libération d'une ou des parts sociales et le paiement d'un droit d'adhésion.
- Les organisations ayant comme activité unique ou principale, la distribution de crédit : ce sont des institutions qui ont privilégié le crédit comme activité centrale de leurs opérations. La constitution de l'épargne ne constitue pas pour elles une priorité. Elles disposent d'autres moyens de mobilisation de ressources financières constituées en grande partie par des prêts auprès d'institutions bancaires classiques. Elles exercent sous forme associative ou privée.
- Les organisations pour lesquelles l'octroi de crédit est une activité accessoire. Elles trouvent que coupler le crédit avec d'autres activités constituera un moyen pour atteindre leurs objectifs de développement. Ce ne sont pour la plupart les projets de développement pour qui la rentabilité financière ne constitue pas une priorité.

La microfinance joue un rôle important dans une économie. Celle-ci peut être appréhendée par sa contribution dans la lutte contre la pauvreté, au renforcement et à l'expansion des

systèmes financiers formels, c'est-à-dire la densification des systèmes financiers, grâce à ses deux principales fonctions: l'intermédiation financière et l'intermédiation sociale. L'intermédiation financière consiste à transférer les capitaux ou liquidités que certains ont en surplus vers d'autres qui sont au contraire en requête de capitaux ou liquidités. L'offre des services financiers nécessite deux impératifs: satisfaire les besoins et préférences des clients; concevoir des produits simples, faciles à comprendre pour les clients et faciles à gérer pour l'IMF.

Selon LELART(2006), plusieurs facteurs ont présidé à l'émergence du microcrédit dans les stratégies de lutte contre la pauvreté.

Il faut d'abord noter la reconnaissance des acteurs du secteur informel comme étant essentielle au développement des pays sous- développés. Mais ces derniers, pour travailler plus et participer d'avantage à la croissance jugée nécessaire pour la réduction de la pauvreté, ont besoin de prêts d'argent du fait de l'insuffisante mobilisation de l'épargne domestique.

1.1.3. Les principes fondamentaux de la microfinance

La mise en place des systèmes financiers répondant aux principes clés de la microfinance résultent d'un processus entre praticiens porté par le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP). Ces principes ont été acceptés par le G8 pour faire de la microfinance un des outils permanents pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

La politique de la Banque en matière de microfinance se fonde sur les onze(11) principes essentiels de la microfinance évoqués ci-dessus. Les plus importants sont les suivants :

- 1- Favoriser la création et soutenir le développement d'institutions viables et permanentes qui visent l'accès à des services durables.
- 2- Etre à l'écoute des clients et s'engager à leur fournir des services adaptés.
- 3- Appliquer des taux d'intérêt sur les prêts permettant aux IMF de couvrir leurs charges.
- 4- Développer de bons systèmes d'information de gestion (SIG) qui fournissent à temps des informations statistiques et financières fiables.
- 5- Etablir la transparence dans la diffusion des informations financières.
- 6- Favoriser la mobilisation de l'épargne.
- 7- Etablir et favoriser une gouvernance efficace au sein des IMF.
- 8- Encourager les gouvernements à créer un environnement macro-économique favorable au développement de la microfinance.

9- Investir davantage dans l'assistance technique pour l'émergence d'institutions et leur capitalisation.

10- Eviter de "réglementer à la hâte" et établir au besoin un cadre réglementaire incitatif.

11- L'importance de la capacité des activités financières et des services d'information.

Ce document du CGAP nous a permis de comprendre que la microfinance ne peut exploiter tout son potentiel que si elle est intégrée dans le système financier général d'un pays mais que les pouvoirs publics ne sont jamais de bons prêteurs ; ils doivent créer un environnement décisionnel propice.

Pour DOSSOU et GAGIJI (2000) cité par APOVO & SONON (2007), les IMF ont un rôle très important dans la lutte contre la pauvreté. Leur étude leur a permis de réfuter les idées généralement admises en ce qui concerne l'incapacité des pauvres à se prendre en charge et à développer une activité. Elles en veulent pour preuve le taux de remboursement élevé et la dynamique avec laquelle les pauvres conduisent leurs activités économiques.

1.2 Les financements des IMF

Depuis plusieurs années, le financement des initiatives des populations est considéré comme un moyen puissant de lutte contre la pauvreté.

Selon Sébastien et al (2006 :283), pour les IMF, la question du financement est centrale : au démarrage de l'activité pour financer les appuis nécessaires à la mise en place de l'institution, puis tout au long de leur développement, pour financer sa croissance souvent rapide et très consommatrice des ressources financières. L'objectif de cette section est de présenter les principaux acteurs de financement externes des IMF : bailleurs de fond, les subventions, banques commerciales (refinancement) et les fonds de financement spécialisés.

1.2.1. Financement par les bailleurs de fonds

➤ Les bailleurs de fonds

Les bailleurs de fond ont été longtemps les principaux financeurs du secteur ; à ce titre, ils ont joués un rôle central dans l'émergence, le développement et les orientations de la micro finance.

BOYE et al (2006 : 254) propose une définition « les bailleurs de fonds sont des organisations, publiques ou privées, dont l'objet est de soutenir des actions de développement

par le biais de la mise à disposition de dons (appelé subvention) ou de prêts à taux bonifié (coût inférieur au marché) ».

Par ailleurs, plusieurs bailleurs de fonds financent des activités de micro crédits, notamment l'Agence Française de Développement (AFD), le Fonds Africain de Développement, l'Agence Canadienne de Développement International et le système des Nations Unies. Leurs approches et leurs modalités d'intervention sont très diversifiées mais presque toutes sont arrivées au stade de la professionnalisation et de la pérennisation des institutions de microfinance qu'elles ont créées ou soutenues.

Ces bailleurs de fonds apportent aux IMF des ressources financières et des appuis techniques. Ils jouent un rôle de catalyseur dans la microfinance en renforçant les capacités institutionnelles des IMF, notamment par la mise en place des programmes d'assistance technique pour les plus jeunes IMF et la création des programmes de développement de nouveaux produits orientés vers les populations non servies (milieu rural).

Cependant, l'appui des bailleurs de fonds décourage l'investissement privé. En effet, les institutions de microfinance, le gouvernement et les clients sont tous habitués aux subventions et sont peu enclins à fonctionner suivant les conditions du marché. De plus, les interventions des bailleurs de fonds sont souvent commandées par des priorités ou des accords d'ordre politique qui entravent le développement du secteur dans son ensemble. Dans ce sens, la microfinance est parfois considérée comme une sous composante d'autres programmes plutôt qu'une composante du secteur financier.

➤ les subventions

Le terme « subvention » est utilisé dans la littérature d'auteurs pour décrire l'ensemble des sources de financement accessibles en dessous du coût du capital ou taux requis par les investisseurs. Le Return on Equity (ROE) est calculé en prenant en considération le risque inhérent à l'activité des IMF, (CORNEE, 2006).

Woller G. (2004 :45) propose une autre définition du terme « subvention », qui différencie les « investisseurs sociaux » des « investisseurs égoïstes ». Parmi les investisseurs sociaux, on peut distinguer deux catégories : les premiers, majoritaires, cherchent seulement un retour

social sur investissement, qui peut se traduire concrètement comme une augmentation des revenus pour les pauvres. Les seconds, minoritaires, acceptent un taux de rentabilité moindre en échange d'un retour social sur investissement. Par la suite et pour des raisons de simplification, nous considérerons que l'ensemble des investisseurs sociaux relèvent de la première catégorie. Les investisseurs égoïstes ne recherchent que le retour financier. Ceux-ci peuvent néanmoins être intéressés par la mission sociale des IMF, mais cette considération ne motive pas leur investissement. Ainsi, pour les investisseurs sociaux, une subvention est un investissement qui à des retombées sociales attendues inférieures au coût social d'opportunité du capital. Les investisseurs égoïstes, comme décrit précédemment, considèrent qu'il y a subventionnement dès que le ROE ajusté au risque de l'activité est en deçà du taux pratiqué sur les marchés financiers.

La grande majorité des IMF existantes ont reçu, au cours de leur première année, un appui important financé par des donateurs public et/ou privé.

1.2.2. Le financement par les banques commerciales

Selon Dolloz (2003 :569), « Le refinancement est le fait pour les banques de compléter les ressources financières jusque là utilisées, par d'autres ressources provenant de la banque centrale ou du marché monétaire, afin de poursuivre la distribution des crédits lorsque toutes les ressources sont engagées ou d'assurer le remboursement de dettes contractées ». C'est-à-dire que le refinancement c'est le moyen par lequel une institution financière se procure les ressources complémentaires au financement du crédit octroyé à ses clients.

Pour LHERIAU, (2009 :308), « le développement des IMF les amènes à rechercher des sources financières importantes que leur clientèle habituelle ne peut fournir ». Ces fonds se trouvent sous diverses formes. L'accès au refinancement exige donc des IMF matures ayant mis en place des outils de structurations nécessaires à la maîtrise de leurs opérations et à leur viabilité financière et institutionnelle.

Quand les ressources propres issues de l'épargne et du capital propre sont insuffisantes pour couvrir la demande en crédit et les besoins de développement de l'IMF, celle-ci peut choisir d'emprunter auprès du système bancaire : c'est la relation de refinancement.

L'endettement auprès des banques commerciales est une option ouverte à un nombre croissant des IMF. En effet, un certains nombres des banques commerciales et de fond de financement spécialisé en microfinance reconnaissent de plus en plus les IMF comme des clients fiables et

peu risqué, et leur proposent des lignes de crédit. Au Cameroun par exemple, on retrouve certaines banques commerciales telles que la Banque internationale du Cameroun pour l'épargne et le crédit (BICEC), d'Afriland First Bank et l'ONG ADAF (Appropriate development for Africa foundation).

1.2.3. Les fonds de financement spécialisés.

Selon Patrick G. (2003 :8), on peut regrouper les fonds de financement spécialisés en microfinance en trois catégories : les fonds à fort objectif de développement, les fonds quasi commerciaux et les fonds commerciaux.

Les fonds à fort objectif de développement ont pour mission d'abord de rendre des financements accessibles aux IMF. Leurs objectifs de rentabilité sont souvent relégués au second plan. Les investisseurs dans ce type de fonds sont des individus privés ou des ONG de développement. Leurs outils d'intervention sont variés (capital, prêts à taux commerciaux).

Les fonds quasi commerciaux ont pour mission de concilier l'objectif de développement et atteinte d'un niveau de rentabilité suffisant pour rémunérer des investisseurs. Les investisseurs dans ce type de fond sont souvent des bailleurs de fonds institutionnels (agence de développement) ou des individus privés. Leur outil d'intervention privilégié est généralement le prêt, mais certains fonds spécialisés affichent une préférence pour l'investissement en capital.

Les fonds commerciaux leur mission est d'abord l'atteinte d'un niveau de rentabilité suffisant pour rémunérer leurs investissements. Ces fonds sont destinés à des investisseurs privés. Ils interviennent presque systématiquement en tant que prêteurs.

1.2.4. Financement par les fonds propres

Les fonds propres constituent la forme de financement la plus courante. Ces fonds peuvent provenir de l'épargne, des apports des associés et / ou actionnaires et les bénéfices réinvestis dans l'entreprise (autofinancement). La consolidation des fonds propres à partir des contributions des membres et des résultats non affectés constitue une option stratégique pour lever les capitaux destinés à financer les activités de crédit.

Selon BRONDEAU (2004: 23). Certaines institutions de microfinance à base de membres, constituent un capital propre à partir de la cotisation des membres. En effet, à l'exception d'un certain nombre d'IMF, ces fonds propres restent souvent insignifiants et ne peuvent donc couvrir qu'une petite partie des besoins de financement.

L'épargne selon le dictionnaire encyclopédique universel (2001 :193) est définie comme « le fait de construire un capital en vue de l'emploi productif, par restriction des dépenses personnelles ». On peut dire que c'est une partie de revenu resté après avoir dépensé une partie à la consommation. L'épargne constitue alors une source de financement qui est un apport accordé à un crédit et ainsi peut subvenir aux besoins pouvant se montrer dans l'avenir. Actuellement, la collecte d'épargne est une source croissante de la microfinance selon le cadre réglementaire et le statut. Cependant, dans la zone rurale, la collecte d'épargne est faible vu le niveau de revenu de la population.

L'épargne constitue un levier important pour l'autonomie des IMF. Elle leur accorde une certaine autonomie par rapport aux acteurs extérieurs et elle est peu coûteuse.

Pour GARDIOL (2004: 19), l'épargne constitue un levier important pour l'autonomie des institutions de micro finance. Elle leur accorde une certaine autonomie par rapport aux acteurs extérieurs et bailleurs de fonds. L'épargne est une source de fonds durable et relativement peu coûteuse. Elle permet d'apprécier les habitudes financières d'un client lors de l'octroi de crédit. La collecte de l'épargne permet également le développement d'un lien de confiance plus durable entre l'institution et la communauté au sein de laquelle elle exerce ses activités.

Conclusion partielle

Dans beaucoup des pays en voie de développement, la microfinance s'est d'abord développée à l'initiative d'acteur informel ou d'ONG donc l'objectif est de permettre aux populations exclues des systèmes financiers d'avoir accès au financement de leur activité. Elle est considérée comme un moyen de lutte contre la pauvreté.

Dans le secteur de la microfinance, ces IMF ont principalement trois(03) sources de financement à savoir :

- les fonds propres ;
- les subventions des bailleurs de fonds et d'Etat ;
- les emprunts/refinancements.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE FINANCIERE DANS LES IMF

Pour développer le secteur de la microfinance, l'accent a été porté davantage sur la performance financière. Afin d'évaluer cette performance, un grand nombre d'indicateurs sont apparus à savoir : la rentabilité financière, la solvabilité, la qualité du portefeuille, autosuffisance opérationnelle et efficience.

Dans ce chapitre, nous allons évaluer la performance financière d'une part et d'autre part de mesurer l'impact des modes de financement sur cette performance.

2.1. Définition de la performance financière

Dans le domaine de la gestion, la performance occupe une place capitale. Elle est une notion très complexe qui peut être à la fois synonyme d'efficacités, de rentabilité, de productivité et de compétitivité.

Selon Anne-Lucie, al (2005 :10), parler de la performance financière, revient à faire allusion à la marge réalisée entre les produits financiers et les charges financières.

Le concept de performance fait référence « à un jugement sur le résultat de la façon dont ce résultat est atteint compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation » (DORIATH : 2007).

Selon SAHUT (2003), la performance financière peut être entendue comme « les revenus issus de la détention des actions ». La mesurer reviendrait à se prononcer sur la capacité de l'institution à générer suffisamment de revenus pour obtenir son autonomie financière.

La réalisation d'une performance financière dépende d'une couverture de ces charges par les produits financiers générés par l'intermédiation de l'IMF. La réalisation de la performance financière peut être mesurée par des ratios.

2.2. Evaluation de la performance financière

De plus en plus les IMF expriment le besoin d'accéder aux marchés financiers formels pour lever des capitaux et étendre leurs activités afin de répondre à une demande importante de la part du secteur de la micro entreprise.

Afin d'évaluer cette performance financière, un grand nombre d'indicateurs sont apparus, et la plupart d'entre eux sont devenus standards mais il n'y a pas un consensus sur leurs définitions et sur leurs façons d'être calculés. Ils ont été institutionnalisés au sens où ils correspondent à des règles durables acceptées par la communauté de la microfinance (Copestake, 2003).

Toutefois, la rentabilité étant la dimension la plus importante est adoptée pour mesurer la performance financière à travers différents ratios. L'analyse des déterminants de cette rentabilité ainsi que l'atteinte de l'équilibre financier fera l'objectif de cette partie.

2.2.1. La rentabilité

Selon BERGUIGA, (2008), pour qu'une institution de microfinance soit rentable, il faut « qu'elle parvienne à couvrir ses charges à partir des produits provenant de son exploitation ». La rentabilité de toute entreprise est sa capacité à générer des résultats suffisants pour le maintien et la rémunération des fonds mis à sa disposition. Toute activité économique nécessite la mise en œuvre des moyens pouvant permettre de dégager des résultats. Ainsi, l'on peut analyser la rentabilité de toute activité en mettant en rapport les résultats générés avec les moyens engagés. On peut donc déduire qu'évaluer la performance par rapport à la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer ses indicateurs de rentabilité qui sont entre autres : les ratios de marge bénéficiaire, de la rentabilité des fonds propres, du rendement sur actif, du rendement des actifs productifs. Ces indicateurs permettent de mesurer la performance financière et économique de la structure et expriment son aptitude à rémunérer ses capitaux.

- Marge bénéficiaire

Mesure la rentabilité de l'IMF en termes d'efficacité à gérer ses coûts et à convertir tous ses produits (d'exploitation et hors exploitation) en résultat (avant impôts et subventions si applicable). Sa formule est :

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

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

que les produits mais plutôt le contraire. La survenance d'une charge supplémentaire doit correspondre à la naissance d'un produit supplémentaire issu d'un effort commercial supplémentaire dans une proportion plus forte que celle de la charge en vue de générer une plus value.

- la rentabilité des fonds propres

La Rentabilité sur Fonds Propres indique la rentabilité de l'institution. Sachant que l'objectif final de toute entreprise est de maximiser le profit recherché par les actionnaires, ce ratio permettra aux actionnaires de voir le retour sur leurs investissements effectués dans l'institution. D'où l'IMF doit être rentable.

Elle mesure la capacité des fonds propres à générer du résultat

Sa formule est la suivante :

RFP = Résultat Net d'Exploitation hors Subventions (RNE) / Montant moyen des Fonds Propres

Elle permet enfin d'appréhender la capacité des dirigeants à attirer des investisseurs (actionnaires) dans l'entreprise mais à la seule condition qu'elle soit nettement supérieure à 15% selon la norme COBAC 2002.

- le rendement de l'actif (ROA)

Selon KOMI D. (2011 :94), le rendement sur actif exprime la capacité de l'institution à rentabiliser son actif.

Sa formule est :

RA = Résultat Net d'Exploitation / Montant Moyen des Actifs pour l'Exercice

Il permet de mesurer le résultat qui découlerait de l'engagement de tous les actifs de l'institution pour un exercice donné. Il est l'expression de la capacité qu'ont les dirigeants à rentabiliser tous les actifs de l'institution et ainsi sécuriser les avoirs des tiers. Il doit servir, pour une IMF, de boussole pour la réalisation de certains investissements (par exemple faut-il construire le siège d'un bureau ou investir les fonds correspondant dans les activités de financement des clients ?). Il doit être strictement supérieur à 3% pour que l'institution rentabilise suffisamment ses actifs selon la norme de COBAC.

2.2.2. La solvabilité

La solvabilité se rapporte à la santé financière et à la structure du capital d'une institution, telles qu'elles apparaissent sur son bilan. Un indicateur courant de la solvabilité est le multiplicateur des fonds propres, qui mesure le degré de financement par endettement des actifs de l'institution, ou encore le « levier financier » de l'institution. Par contre, si son bilan présente de l'épargne, des emprunts commerciaux ou concessionnels, ou d'autres formes de dettes, cela signifie que l'institution fait « levier » sur sa base de fonds propres, en ayant recours au financement par endettement, pour augmenter le niveau d'investissement dans sa base d'actifs.

Pour une institution de microfinance, un investissement plus élevé dans les actifs s'accompagne généralement d'un portefeuille plus large. Par cet effet de levier, une institution peut accroître l'étendue de son activité et élargir ses activités génératrices de revenus.

Multiplicateur des fonds propres = Total des actifs / Total des fonds propres

Parmi les normes de solvabilité conformément aux normes prudentielles de la COBAC, nous distinguons: le ratio de couverture des risques, le ratio de division des risques, le ratio de couvertures des immobilisations, une prise de participation au capital, et les crédits aux actionnaires.

- Le ratio de couverture des risques, fait obligation aux établissements de crédit de justifier en permanence que leurs fonds propres nets couvrent au minimum 10 % de l'ensemble de leurs crédits.
- Le ratio de division des risques, interdit aux établissements de crédit de s'engager en faveur d'un seul client pour un montant excédant 25 % de leurs fonds propres nets.
- Le ratio de couverture des immobilisations, oblige les établissements de crédit à financer leurs immobilisations à 100 % par leurs ressources permanentes.

Selon CLAUDINE R. (2010 :389), la liquidité à refléter la capacité d'une IMF à honorer les échéances, en réalisant une bilancielle appropriée de manière à couvrir les engagements lorsque leur paiement est dû. Pour qu'une IMF puisse faire face à ses engagements, elle doit avoir un ratio de liquidité supérieur ou égal à 100% selon la norme de COBAC.

2.2.3. L'autosuffisance opérationnelle

Pour CLAUDE R. (2000 :33), l'autosuffisance opérationnelle peut être définie comme étant la mesure du degré avec lequel les revenus d'opérations (sans subventions) couvrent les dépenses d'opération. C'est un indicateur essentiel, qui évalue la capacité d'une IMF à couvrir ces charges à savoir les charges d'exploitations, les provisions douteuses et les charges financières (LEDGERWOOD : 1999).

Pour BERGUIGA (2009) « la performance financière est essentiellement mesuré par l'autonomie financière et opérationnelle »

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

Ratio de l'Autonomie Opérationnelle = Montant des produits financiers de la période / Montant des Charges opérationnelles de la période

Il est un indicateur fondamental dans l'appréciation des sources de financement des charges opérationnelles et par conséquent permet de mesurer l'indépendance opérationnelle de l'institution vis-à-vis des partenaires aussi bien internes qu'externes.

S'il est vrai que tout programme ou institution de micro finance a obligatoirement besoin des subventions au démarrage, il est souhaitable qu'il recherche, à terme, son autonomie, gage de sa pérennité. Sinon, dès que les différents partenaires vont se retirer l'institution serait contrainte à la fermeture au détriment des bénéficiaires de ses services.

Il est souhaitable que la couverture soit au moins à 130%. L'atteinte de cet objectif est fonction de l'adaptabilité des différents produits de crédits aux besoins des micros, petites et moyennes entreprises clientes d'une part et la qualité de suivi de remboursement des crédits par les agents de crédit (avoir un bon taux de remboursement) d'autre part.

- **Autosuffisance Financière**

Elle mesure la capacité qu'a l'institution à couvrir en plus des charges opérationnelles, celles financières générées par les ressources empruntées. Elle devra être strictement supérieure à 100% pour permettre à l'institution de jouir de son indépendance vis-à-vis de ses partenaires financiers. C'est le signe de la crédibilité et la source de confiance de l'institution auprès de ses partenaires financiers. Sa formule est la suivante :

Ratio de l'Autosuffisance Financière = Montant des produits financiers de la période / Montant des Charges d'exploitation de la période

L'autonomie financière permet également d'appréhender les capacités de l'institution à financer par elle-même sa croissance.

2.2.4. La qualité du portefeuille

On ne saurait évaluer l'activité d'une IMF seulement par le volume des prêts accordés. La source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédits.

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

Selon le CGAP (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres : 2003) « le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard et en particulier de définir précisément ce qui est porté au numérateur et au dénominateur de tous les ratios utilisés pour mesurer la qualité du portefeuille de crédits ». Le niveau des impayés d'un portefeuille de crédits est généralement le meilleur indicateur des possibilités de recouvrement des crédits. C'est donc un élément important pour déterminer le niveau adéquat des provisions pour créances douteuses. Pour les IMF, dont les crédits ne sont pas couverts par des garanties, la qualité du portefeuille est absolument cruciale. Le portefeuille à risque à 30 jours (PaR) s'est imposé comme l'indicateur de mesure de la qualité du portefeuille. Sa formule est la suivante :

PaR = Montant total des créances à risque à plus de 30 jours / montant total du portefeuille de prêt

C'est une mesure du poids des créances « douteuses » par rapport à l'ensemble des créances de l'IMF sur ses clients. Cette mesure a l'avantage d'être global, contrairement à des indicateurs de type « taux de remboursement du mois », utilisé par certaines IMF, mais qui ne reflètent que la qualité des prêts arrivant à l'échéance au cours du mois considéré.

2.2.5. La mesure de l'efficacité comme critère de la performance financière d'une IMF

Dans la microfinance, l'efficacité relève de la façon dont une IMF réussit à allouer ses ressources (ses actifs, son personnel et ses subventions s'il y en a) pour produire un maximum de résultats (nombre de prêts, autosuffisance financière, ou impact sur la pauvreté). L'efficacité d'une IMF ne peut être évaluée qu'en relation avec sa propre catégorie d'IMF, c'est-à-dire des unités qui opèrent sur des marchés et dans le cadre d'une gouvernance institutionnelle comparable ; donc suivant le même mode opératoire.

Plusieurs travaux ont été réalisés sur la mesure de l'efficacité d'une IMF et les enseignements y relatifs peuvent être résumés comme suit :

- La mesure de l'efficacité des IMF est toujours relative à l'institution qui est la plus proche de la frontière d'efficacité : « le meilleur de la classe ». Les techniques de programmation linéaire telles que la technique DEA (Technique d'enveloppement) calcule la distance à la frontière et aide à déterminer si une IMF se rapproche ou non de la frontière au fil du temps.
- Le niveau d'efficacité peut être établi sur la base des variables de production : nombre de clients, nombre de prêteurs, effectifs du personnel, dépenses administratives, taille et composition du portefeuille global de crédit, etc.
- Il est plus sensé de comparer l'efficacité des IMF d'un même pays qu'entre IMF de pays différents, étant donné les grandes disparités des cadres juridiques, des régimes politiques et des niveaux de concurrence sur les marchés nationaux, bref de l'environnement.
- Les dirigeants des IMF peuvent avoir une influence sur certains facteurs d'efficacité, mais il existe des facteurs pour lesquels ils ne sauraient être tenus pour responsables et d'autres encore qui ne sont ni totalement exogènes ni complètement endogènes.

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner la notion de performance financière des institutions de microfinance ainsi que les outils d'évaluation de cette performance tout en se conformant aux normes prudentielles. Ainsi pour notre étude, on retiendra quatre (4) ratios suivants : le ratio de rentabilité, ratio de solvabilité, ratio d'autonomie opérationnelle et financière et ratio de portefeuille à risque.

2.3. Impact des sources de financement sur la performance financière

L'essor de la microfinance fondé sur les stratégies de développement, avec d'impressionnantes subventions, a suscité de nombreux espoirs dans la perspective de lutte contre la pauvreté. Mais la question des subventions suscite des points de vue divergents et déterminants pour la pérennisation de ces structures.

Selon MORDUCH (2000) , il identifie deux catégories d'attitudes : les uns, partisans de l'autosuffisance financière s'appuient sur le spectre des échecs avérés des politiques de crédit subventionnées par l'Etat pour favoriser l'émergence d'institutions indépendantes financièrement, l'équilibre financier accompagné de taux d'intérêt élevés constituant une preuve satisfaisante de leur impact social. Quant à ceux qui plaident en faveur d'un appui sous forme de subventions, ils considèrent que l'équilibre financier, qui implique de faire supporter tous les coûts à la clientèle des IMF, a des répercussions négatives sur l'impact social de ces structures. Ainsi, il conclut que les subventions aux IMF se justifient pour autant que l'impact social de ces subventions sur les populations en matière de développement soit substantiel par rapport à celui de politiques alternatives auxquelles ces subsides auraient pu être consacrés. Il importe donc d'évaluer les coûts et les bénéfices sociaux des subventions perçues par les institutions.

Toutefois, la viabilité d'une IMF représente sa capacité à fonctionner indépendamment des subventions des bailleurs de fonds ou des gouvernements car quelque soit la finalité du projet, il est nécessaire qu'il soit, à terme, financièrement autonome pour sa pérennité.

Pour certains chercheurs, il n'est pas toujours nécessaire d'arbitrer entre prise en charge de la pauvreté et performance financière car certaines IMF réussissent à toucher des ménages très pauvres tout en restant rentables ; par contre, d'autres s'adressent à une clientèle plus aisée sans pour autant s'en porter mieux financièrement.

D'après BALKENHOL (2006), l'une des principales conséquences de cet état de choses « est que la performance financière ne coïncide pas nécessairement avec l'efficacité ». Par exemple, l'absence de concurrents locaux peut se traduire par une IMF qui sera financièrement autonome sans être forcément gérée efficacement. De la même manière, une IMF pourrait agir efficacement mais ne pas réussir à franchir le seuil de rentabilité, pas en raison d'une gestion

médiocre, mais de facteurs liés à la conjoncture locale qui situe les coûts de main-d'œuvre et de capital à des niveaux comparativement élevés.

Cette divergence entre performance financière et efficacité suggère que les politiques publiques ont un rôle à jouer dans les cas où des IMF efficaces risqueraient de ne pas être rentables, donc pérennes tout en apportant une contribution tangible à la stabilisation des revenus et à la sécurité économique des travailleurs pauvres et où aucune autre institution, privée ou publique, ne pourrait prendre leur place.

Les subventions peuvent aider à augmenter le nombre de clients pauvres desservis et à accéder à des financements commerciaux. La pertinence de leur déploiement dépend de la volonté et de la stratégie de ceux qui octroient les subventions, en l'occurrence, les bailleurs de fonds, et de ceux qui les reçoivent, les IMF ou plus précisément leur conseil d'administration. Dans le même ordre d'idées, trop compter sur les subventions ou des subventions mal déployées peut limiter le développement des IMF, diminuer les performances sociales et financières et saper les tentatives de financement sur les marchés. (FRANKA : 2007).

Une évaluation externe indépendante de la performance financière et opérationnelle d'une IMF permet aux donateurs et aux investisseurs commerciaux d'obtenir des informations standardisées sur lesquelles ils peuvent se baser pour contrôler la performance et les risques inhérents à leurs investissements. Dès lors, les donateurs et les investisseurs peuvent se baser sur ces évaluations pour décider du financement ou non d'une IMF spécifique en fonction de son profil de risque

Dans le secteur de la microfinance, les subventions jouent un rôle important dans la première phase. Les bailleurs fonds ont apporté un soutien financier et technique aux IMF par le biais de ces subventions. Ces subventions ont un impact significatif permettant aux IMF d'avoir des fonds pour la construction des bâtiments ou pour la formation de ses employés par exemple. On constate aussi que beaucoup d'IMF font recours au refinancement à travers des banques commerciales de la place et ces refinancements permettent aux IMF d'avoir des produits financiers remarquables leur permettant de couvrir certaines de leur charges.

Selon Hubert (2001 :3), Le financement traditionnel des IMF est structuré autour de trois composantes principales que sont, l'autofinancement, les fonds propres et l'endettement. Les fonds propres sont constitués d'une part de subventions ou emprunts et, d'autre part, des apports réalisés par les investisseurs sociaux (donateurs, organisations non gouvernementales, fondations, agence de coopérations multilatérales, sommet stratégique des réseaux d'IMF). L'endettement est constitué de dépôts et d'emprunts bancaires à court terme. La structure de financement des IMF indiquent que l'endettement à court terme domestique est le premier instrument de financement des institutions de microfinance (63% pour le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) en 2008, 85% pour l'ONG Appui au Développement Autonome (ADA)).

Historiquement, les bailleurs de fonds ont joués un rôle très important au niveau de l'émergence et de l'accompagnement des IMF. La quasi-totalité des institutions aujourd'hui matures ont bénéficié, à leur démarrage et dans leur développement, de l'appui de bailleurs de fonds. Ceci s'explique au travers le schéma «classique» du développement d'une IMF suivant:

- Tant que l'IMF n'est pas viable, des subventions viennent compenser ses pertes.
- Le financement de la croissance du portefeuille de crédit peut être également l'objet de financement de la part des bailleurs: soit par subvention, soit par prêts à des taux concessionnels.

Ces interventions directes en appui aux IMF sont aujourd'hui plus rares de la part des bailleurs de fonds, qui préfèrent agir au niveau du secteur et de son environnement. Lorsqu'elles existent, les subventions sont de plus en plus concentrées sur des sujets techniques précis (système d'information, formation) ou sur des périodes critiques de développement d'institutions déjà matures (transformation institutionnelle, par exemple).

Les bailleurs de fonds privilégient aujourd'hui d'autres modes d'intervention que les subventions: prêts aux IMF, participation à des fonds d'investissement, garantie pour l'obtention de prêts auprès des banques locales ou garanties d'émission obligataire. Ces instruments sont par nature réservés à des institutions ayant atteint un certain degré de maturité.

Toutes ces différentes sources de financement à un impact sur la performance financière des IMF. Des subventions de bailleurs de fonds peuvent être nécessaires au démarrage des opérations de microfinance. Mais, pour répondre durablement aux besoins de leurs clients, les

IMF doivent construire leur viabilité financière en couvrant leurs coûts par le produit de leur activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Nos deux premiers chapitres nous ont permis de mieux comprendre le secteur de la microfinance, ses différents modes de financement et la relation entre ces différents modes de financement et la performance financière.

Il sera question dans ce chapitre de présenter le modèle d'analyse nécessaire pour mener à bien notre travail et les outils de collecte de données, qui nous permettront de recueillir les données sur le terrain.

3.1. PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse (Figure 1), nous permettra d'étudier l'impact du mode de financement sur la performance financière à travers des ratios et des normes prudentielles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1.1 Les variables indépendantes

Les variables indépendantes sont celles sur lesquelles l'entreprise n'a aucune influence. Ces variables sont au nombre de deux :

- l'environnement externe
- l'environnement interne

Notre étude consistera donc à analyser l'influence de ces variables sur la performance du processus à reconfigurer.

3.1.2 La variable dépendante

Dans le cadre de l'étude, nous avons retenu la performance financière du réseau UCCGN comme variable dépendante. Elle est l'output de notre système d'analyse.

Tableau 1: Les variables du modèle d'analyse

Variables	Composantes	Indicateurs	Mesures
Environnement externe	Le cadre réglementaire	- existence des ratios prudentiels - existence des règles et normes COBAC	- respect des ratios prudentiels - respect des règles et normes COBAC
	L'organisation	- prise de connaissance du réseau ; - identification des caisses et du périmètre de combinaison	- revue documentaire - entretien avec les responsables
Environnement interne	Les différentes sources de financement	- fonds propres - emprunts/refinancement - subventions	- comparaison aux ratios prudentiels COBAC

	Le système d'information	- conditions d'exercice et de contrôle de l'activité ; - principes et méthodes comptables d'évaluation et de présentation des états financiers.	- validation des informations sur le terrain - existence d'un logiciel de traitement des informations - classement des dossiers
	Les moyens	- existence d'un personnel qualifié - existence d'outils de travail de qualité	- profil - traitement informatique des données
Performance financière	Impact des modes de financement sur la performance du réseau	- détermination des ratios prudentiels par type de financement	- calculs statistiques - comparaison aux ratios prudentiels COBAC
	Recommandations	- pour la maîtrise des risques de non remboursement ; - pour l'amélioration de la qualité des portefeuilles.	- suivi des indicateurs de performance

Source : Nous-mêmes

3.2. Les outils et techniques de collecte des données

Selon RENARD (2006 ; 309), il existe plusieurs critères de classement des outils de collecte de données, qui nous aideront à évaluer la performance financière par de biais des informations recueillies. Les outils d'interrogation qui aident à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'on se pose. Ce sont : Le questionnaire, l'interview et l'observation physique.

Ce sont aussi des outils de collecte des données utilisées en vue de collecter les informations concernant le respect des normes afin d'évaluer la performance financière à savoir :

- la méthode des ratios : elle consiste en l'analyse des états financiers à travers certains ratios prudentiels.

- le rapprochement : c'est une technique de validation permettant de confirmer ou d'infirmier le respect de la réglementation mise en place.

3.2.1. L'entretien

L'entrevue est un entretien de tête à tête avec une personne notamment les dirigeants qui ont bien voulu nous accorder de leur temps, dans le but de recueillir leurs opinions. . Cet outil est très déterminant dans notre étude pour une bonne qualité des informations. Il existe plusieurs formes d'entretien : entretien en profondeur (étude de motivation), entretien à questions ouvertes ou fermées ; entretien individuel ou de groupe, etc. Pour réaliser ces entretiens, nous nous sommes entretenus de manière individuelle avec les différents responsables du réseau UCCGN qui compose notre échantillon. Il est tenu dans le but de connaître et de comprendre les activités exercées au niveau des IMF.

3.2.2. Observation physique

L'observation est un processus qui permet d'approfondir et d'analyser nos informations. Elle sera de deux sortes, celle directe qui permettra de comprendre et de valider les informations recueillies lors de l'entretien, et celle indirecte qui consistera à travers l'examen du traitement de certaines informations d'appréhender la relation entre le respect des normes prudentielles et la performance financière du réseau UCCGN. Ainsi nous observons si les différents modes de financements impactent la performance financière.

3.2.3. Analyse documentaire

Comme son nom l'indique, elle consiste en la prise de connaissance d'une organisation à travers des documents, des faits et des écrits. Nous procéderons à la consultation des documents pertinents et disponibles, notamment : l'organigramme, les états financiers (2009-2010).

L'objectif est de collecter des informations visant à confirmer ou infirmer les informations recueillies par les autres méthodes.

3.2.4. Analyse du résultat

L'analyse qualitative va consister à analyser les données collectées au regard de la théorie et des normes en vigueur dans le secteur de la microfinance au Cameroun. En ce qui concerne l'analyse quantitative, nous avons construit un tableau qui va servir de base de calcul des pourcentages et des taux de variation.

Les aspects quantitatifs sont appréhendés à travers le calcul des indicateurs clés d'analyse de performance financière permettant d'évaluer l'évolution de l'IMF vers la pérennité et d'en apprécier le risque. L'analyse quantitative est toujours intégrée par une description et conceptualisation des indicateurs utilisés. La performance financière est évaluée pour :

- la rentabilité,
- la solvabilité,
- l'autonomie financière,
- la qualité du portefeuille.

- **Le traitement des données**

L'opération va permettre d'extraire les données et les regrouper par centre d'intérêts. Les données recueillies vont permettre de confectionner les tableaux à partir du Logiciel Excel.

La première partie de notre mémoire nous a permis de mieux comprendre les différents modes de financement, cerner la notion de la performance financière et son évaluation. Le premier chapitre de cette partie a été consacré à la présentation des IMF et leurs modes de financement. Le deuxième chapitre a abordé l'évaluation la performance financière à trtios prudentiels et la relation entre les différents modes de financement qui peuvent avoir un impact sur la performance financière des IMF.

En somme, Les indicateurs de performance peuvent être utilisés comme outil de négociation pour mobiliser des ressources auprès des bailleurs de fonds, des banques et des épargnants.

Cette première partie nous a donc permis d'analyser notre revue de littérature et à établir le modèle d'analyse de notre étude afin de mieux aborder la deuxième partie de notre mémoire qui sera consacré à l'analyse de l'impact des modes de financement sur la performance financière des IMF.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans cette deuxième partie, nous étudierons l'impact des différents modes de financement à travers des différents ratios prudentiels de la performance financières du réseau en se basant sur notre modèle d'analyse (voir figure n°02) et à l'aide des outils de traitement cités au chapitre trois (03) intitulé méthodologie de l'étude.

Les ratios prudentiels nous permettront de présenter et d'analyser les résultats sur le respect de la réglementation de la COBAC. Ainsi, les résultats du respect de la réglementation et de la performance financière permettront d'analyser l'impact des différents modes de financement et la performance financière du réseau.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU RESEAU UCCGN

Dans ce chapitre, nous allons présenter le réseau UCCGN, les principes et méthodes comptables d'évaluation et de présentation des états financiers, le périmètre de combinaison du réseau.

4.1. Réseau UCCGN

Le Réseau du Nord, créé en 1996, représente un ensemble de Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées (CVECA) et de Caisses d'Epargne et de Crédit Autogérées (CECA) animées par un même objectif de satisfaire les besoins de crédit et d'épargne des populations rurales, afin d'améliorer leur condition de vie de façon durable.

Le Réseau du Nord couvre les départements du Mayo Danay, Mayo Louti, Mayo Kani, Mayo Sava, Mayo Tsanaga et du Diamaré. Les caisses sont regroupées en une Union qui joue le rôle d'Organe Faïtier du réseau et d'intermédiaires avec le système bancaire pour le refinancement des caisses. L'Organe Faïtier fixe notamment dans ce cadre des règles de fonctionnement communes pour ses caisses membres. Par ailleurs, il contractualise avec un Services d'Appui Technique (SAT) pour la fourniture de prestations de services nécessaires au fonctionnement et développement du réseau qu'il ne peut assurer en interne (contrôle des caisses et de l'Organe Faïtier, élaboration des états financiers et statistiques, élaboration des dossiers de refinancement, animations dans les villages etc.)

Le réseau est mis en place dans le cadre du Projet Crédit Rural Décentralisé (PCRD), dont Microfinance et Développement (MIFED), une ONG camerounaise, est le maître d'œuvre pour le compte du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural camerounais (MINADER). Dans ce cadre, l'Organe Faïtier reçoit des subventions du MINADER pour le paiement partiel des prestations du SAT de ses charges de fonctionnement et pour la construction des bâtiments des caisses. MIFED, outre ses fonctions d'appui conseil et de contrôle, gère un dépôt de garantie en couverture du risque des lignes de refinancement octroyées par la banque BICEC et un fonds de développement pour le financement des coffres forts et des imprimés des caisses sous forme de prêts à moyen terme et à taux nul octroyés aux caisses.

Les entités constitutives du Réseau ne sont pas liées par des liens de participation organisant des relations d'entité mère à filiale. Ce sont les caisses qui se partagent par le biais de titres de participation le capital social de l'Organe Faïtier, et non ces dernières qui contrôlent les caisses par des liens capitalistiques.

En référence aux articles 103 et 106 du droit et système comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), le Réseau représente un ensemble homogène à stratégie et direction commune sans qu'existent entre les entités constitutives du Réseau - caisses et Organe Faïtier - de liens juridiques de domination. L'Assemblée générale de l'Organe Faïtier, émanation de l'ensemble des caisses du Réseau, représente l'organe décisionnel de la structure.

Compte tenu de cette configuration, le Réseau établit des comptes qui ne peuvent être appelés "comptes consolidés" et qui sont désignés par "comptes combinés".

En conformité à la réglementation en vigueur sur les comptes combinés de l'OHADA, les états financiers présentés comprennent un bilan, un compte de résultat, une annexe et un tableau de variation des capitaux propres.

Par anticipation de la nouvelle réglementation et en référence aux directives relatives à la publication de l'information financière par les institutions de microfinance du CGAP, un autre format du bilan et du compte de résultat, calqué sur le modèle bancaire.

4.2. Plan de Reconfiguration des Réseaux dans le cadre du Projet Crédit Rural Décentralisé (PCRD)

Les conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de la microfinance sont régies en zone CEMAC par le Règlement N°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 13 avril 2002. Ce règlement qui, après un délai de grâce de trois ans, est applicable depuis le 13 avril 2005, soumet l'exercice de cette activité à un agrément préalable délivré par le Ministère de l'Economie et des Finances (MINEFI) après avis technique de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC).

En décembre 2004, des dossiers de demande d'agrément pour des caisses du Réseau ont été déposés par Microfinance et Développement (MIFED), Maître d'Œuvre du PCRD auprès du MINEFI (Ministre de l'Economie et des Finances) pour l'obtention de l'agrément en tant

qu'Etablissement de Micro-Finance (EMF) de première catégorie. Après examen des 10 dossiers, le MINEFI a agréé 8 CVECA, seules les caisses de Dourbeye, Indjodé et Kong kong ont été recalé pour fonds propres négatifs et activités marginales. A cet effet l'organe faitier a présenté un plan de restructuration au MINEFI en mars 2008 en vue de résoudre les problèmes ci-dessus cités

Une mission conjointe COBAC/MINEFI d'identification des CVECA (vérification de leur existence sur le terrain et de leur fonctionnalité) avait été réalisée du 27 juillet au 30 septembre 2005 dans toutes les zones d'implantation du Réseau. Cette mission avait notamment mis en évidence que le Réseau actuel ne respectait pas certains aspects de la réglementation (notamment l'absence au niveau de l'Union d'un directeur répondant aux exigences de la réglementation) et que sa relative petite taille risquait de rendre difficile l'atteinte de sa viabilité financière et technique. En 2006 les opérations de reconfiguration du réseau ont abouti au recrutement d'un Directeur et Directeur adjoint pour le pilotage de l'Organe Faïtier qui a remplacé les unions du Nord.

Le plan de reconfiguration consistait au regroupement de l'ensemble des caisses viables des régions du Nord et de l'Extrême Nord qui était composé des Réseaux du Mayo Danay, du Mayo-Louti, du Mayo Sava et du Mayo Kani. Le nouveau Réseau, est alors composé d'un Organe Faïtier régional, dont les membres sont les caisses du Réseau. Les anciennes Unions Sont devenus les Unions locales de l'organe faitier. L'Organe Faïtier contractualise avec un Service d'Appui Technique (SAT) régional pour la fourniture de prestations de services nécessaires au fonctionnement et au développement du réseau qu'elle ne peut assurer en interne (contrôle des caisses et de l'Organe Faïtier, élaboration des états financiers et statistiques, élaboration des dossiers de refinancement, animations dans les villages etc.)

Au terme de la reconfiguration, plusieurs caisses jugées non viables conjointement par l'équipe technique de MIFED et du CIDR, ont été retirées du portefeuille caisses du nouveau réseau.

Le réseau est composé de 69 caisses d'un CECA et d'un Organe Faïtier ayant pour raison sociale " Union des Cveca et Ceca du Grand Nord" (UCCGN) ; cet ensemble constitue le périmètre de combinaison.

4.2.1. Principes et méthodes comptables d'évaluation et de présentation des états financiers

Les principes comptables retenus pour l'établissement des comptes combinés du Réseau sont conformes à la réglementation en vigueur au Cameroun, en particulier au droit et au système comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

➤ Périmètre, méthodes et règles de combinaison

Le périmètre de combinaison du Réseau englobe l'organe faitier et l'ensemble des caisses membres de l'organe faitier.

Le périmètre de combinaison du Réseau représente un ensemble homogène à stratégie et direction communes

➤ Méthode et règles de combinaison

Les comptes combinés résultent du cumul des comptes annuels des différentes entités comprises dans le périmètre de combinaison, éventuellement après retraitements et reclassements.

Les comptes réciproques, actifs et passifs, charges et produits, sont éliminés. Les résultats provenant d'opérations effectuées entre les entités combinées sont neutralisés.

Les méthodes d'évaluation appliquées par les différentes entités dont les comptes sont combinés sont harmonisées en référence aux principes et méthodes de comptabilisation du Réseau décrits ci-dessous.

Les titres de participation des caisses sur l'organe faitier sont déduits des capitaux propres cumulés des entités du périmètre de combinaison.

Pendant l'exercice, les documents comptables sont tenus selon la méthode de la comptabilité de caisse: les transactions sont constatées au moment de l'encaissement ou du décaissement et non lorsqu'elles sont effectuées. A la clôture de l'exercice, les états financiers sont établis selon la méthode de la comptabilité d'engagement : les transactions sont constatées lorsqu'elles se produisent et non au moment des encaissements ou décaissements.

➤ Créances sur les membres

Les créances sur les membres sont inscrites à l'actif du bilan pour le montant du prêt octroyé lors du décaissement du crédit auprès du membre bénéficiaire.

Les créances sont diminuées du montant des remboursements effectués par les membres. A noter que les prêts attribués par les caisses sont à échéance unique. Le suivi des créances s'appuie sur les échéances des impayées.

A la clôture de l'exercice, les crédits présentant une échéance impayée sont déclassés de créances saines en créances en souffrance. Ces crédits donnent lieu à la constitution de provisions pour créances en souffrance sur la base de la situation du portefeuille en fin d'exercice, en fonction de la durée de retard des échéances impayées:

Au-delà de 24 mois, les créances impayées sont passées en perte. Les créances abandonnées lors des exercices précédents et remboursées par les membres en cours d'exercice sont enregistrées en produits exceptionnels de l'exercice.

➤ Immobilisations

Les immobilisations corporelles du réseau, acquises à titre onéreux, sont inscrites à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition lors de la livraison des biens. En fonction de la nature des biens, ils sont amortis de la manière suivante:

- Les bâtiments, financés par les bailleurs de fonds du PCRD et des contributions des membres alimentant les fonds de dotation des caisses, sont amortis linéairement sur 20 ans.
- Les coffres forts, financés par des emprunts auprès de MIFED, sont amortis linéairement sur 20 ans.
- Le mobilier de bureau, financés par les bailleurs de fonds du PCRD, sont amortis linéairement sur 10 ans.

➤ Dettes

Les emprunts sont inscrits au passif du bilan pour le montant du prêt qui a été attribué.

Les conditions et modalités des emprunts dont bénéficient le Réseau varient (cf. Note annexe 8 sur le financement de la dette).

➤ **Dépôts des membres**

Les dépôts à terme sont valorisés sur la base du montant spécifié dans le contrat. A leur ouverture, les dépôts sont inscrits au passif du bilan pour ces montants.

Ils sont diminués des montants retirés par les membres.

➤ **Provisions pour risques et charges**

Les provisions pour risques et charges correspondent à des charges ou des pertes prévisibles à la clôture de l'exercice, nettement précisées quant à leur nature mais comportant un élément d'incertitude quant à leur réalisation. A la clôture de l'exercice, elles sont inscrites au passif du bilan à la valeur estimée de la perte ou de la charge.

➤ **Subventions**

L'Organe Faïtier comptabilise les subventions affectées à son fonctionnement, aux formations et aux prestations du SAT dans le compte de résultat, sous le résultat net d'exploitation.

Les subventions reçues pour le financement des bâtiments et du mobilier de bureau sont inscrites au passif du bilan et un montant égal à l'amortissement de la période est comptabilisé en produit pendant la durée de vie des actifs acquis.

➤ **Enregistrement des produits et charges**

Les produits d'exploitation sont enregistrés lors des remboursements des crédits par les membres au réseau; les charges d'exploitation sont enregistrées lors du paiement par le réseau des intérêts sur les dépôts des membres et des intérêts dû sur les emprunts refinancement arrivés à échéance. A la clôture de l'exercice, les produits d'intérêt non reçus et les charges d'intérêt non versées afférents à l'exercice, sont enregistrés dans le compte de résultat en contrepartie de créances ou de dettes rattachées.

En fin d'exercice, les produits et charges non encore comptabilisés mais afférents à l'exercice sont comptabilisés en "produits à recevoir" ou en "charges à payer".

Les produits et charges exceptionnels sont enregistrés dans le compte de résultat pour les opérations concernant les exercices antérieurs, les profits et pertes sur créances, les intérêts sur créances en souffrance, les pénalités et les frais de recouvrement.

4.2.2. Périmètre de combinaison

Le périmètre de combinaison du Réseau Nord se compose d'un organe faitier, 69 CVECA et 1 CECA:

Figure 2 : Listes des caisses du réseau UCCGN

1	CHIGA	22	BLABLINE	43	PIWA	64	GUEREME
2	DOBIKO	23	MAKOULAHE	44	TCHABEYEL	65	KAZARO
3	LOUGANDA	24	SANGUERE	45	MIDJIVIN	66	MANORE
4	SERAWA	25	DOURBEYE	46	POUKEBI	67	SITIBIRILI
5	BALA	26	MAYO OULO	47	GABAN	68	LAMORDE G.
6	GADOUA	27	BEBERE	48	GAYAK	69	MAHAÏ M.
7	DALA-ZOULGO	28	HERI	49	GAKLE	70	KOUTOULOUM B.
8	MANGAVE	29	DAMPTA	50	PONT VERT		
9	PALBARA	30	SARWA	51	ZOULLA		
10	MAYO-OULDENE	31	INDJODE	52	ZOUAYE		
11	KOTRABA	32	KAKALA	53	CECA KAELE		
12	TOKOMBERE	33	PELGUE	54	DANA		
13	MOUNDOUVAYA	34	BOUDVA	55	DOREISSOU		
14	DARGALA TV	35	KONG KONG	56	GMII		
15	TALA MOKOLO	36	BATAO	57	TAALA		
16	KOZA	37	BANG	58	TOUKOU		
17	DOUVANGAR	38	FIGUIL	59	VADA		
18	MEME	39	DJOUGUI BÖH	60	YOUAYE		
19	MALIKA	40	GAREY SUD	61	ZEBE		
20	GODIGONG	41	MINDJIL	62	DJABEBIOU		
21	KASSA	42	GAREY KAELE	63	GUETALE		

Source : Réseau UCCGN (Manuel de procédure 2010)

4.3. Portefeuille de crédits.

Les CVECA effectuent annuellement une dotation aux provisions pour créances en souffrance afin de les maintenir à un niveau adéquat.

Les dotations sont calculées sur la base du pourcentage de perte estimé pour les différents groupes de créances, classés par ancienneté en fonction de l'importance du retard de paiement. Un crédit est en souffrance dès que le débiteur ne règle pas un remboursement à l'échéance prévue.

A la fin de chaque exercice, les CVECA examinent tous les prêts non remboursés depuis plus de 24 mois et passent en perte les créances estimées irrécouvrables.

La durée des crédits varie de 2 à 12 mois. Selon les estimations du Service d'Appui Technique du Réseau, la durée moyenne des crédits en portefeuille est d'environ 8 mois.

Les crédits sont octroyés à un taux de 2,5 % par mois.

4.4. Les différents modes de financement

Le réseau UCCGN est un établissement de microfinance de première catégorie qui est composé de 69 CVECA et d'un CECA.

La structure a trois modes de financement à savoir :

- Les capitaux propres : Ces capitaux sont constitués des cotisations des membres, des réserves obligatoires, fonds de solidarités...Les capitaux propres s'élèvent à un montant de 184181760 FCFA en 2010 contre 167196737 FCFA en 2009.
- Les emprunts/refinancement : ce sont des emprunts de ressources externes pour augmenter la capacité de la caisse à octroyer des crédits à ses membres (refinancements) ne peuvent être obtenus que par l'intermédiaire de l'Organe faitier, qui emprunte à des banques de la place particulièrement à la BICEC. Le montant du refinancement s'élève à 202000000 FCA en 2010 contre 155000000 FCFA en 2009.
- Les subventions sont accordées par le MINADER pour la construction des bâtiments, le paiement de frais de formation des acteurs, l'acquisition du coffre-fort et le fonctionnement de l'OF. Le montant de la subvention s'élève à 205 525 969 FCA en 2010 contre 211 743 438 FCFA en 2009.

Conclusion partielle

Le réseau UCCGN est établissement de microfinance de première catégorie composé d'un organe faitier, de 69 CVECA et d'un CECA. Il finance ses activités par trois différents modes de financement à savoir les capitaux propres, du refinancement de la part de BICEC et les subventions accordées par le MINADER. Les états financiers combinés sont en conformité à la réglementation en vigueur sur les comptes combinés de l'OHADA.

Le réseau a pour mission l'amélioration des conditions de vie de ses membres tout en visant la rentabilité et la pérennité.

Le chapitre suivant nous permettra de présenter les résultats de notre étude et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRES V : ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UCCGN

L'analyse de la performance financière du réseau sera faite à travers des données des états financiers 2010 et 2009. Cette analyse nous permettra d'évaluer la performance financière à travers des ratios. Ces ratios aident la direction à analyser la performance financière, et à s'en servir pour prendre des décisions concernant le mode de financement le plus approprié pour améliorer sa performance financière.

Dans ce chapitre, nous allons évaluer la performance financière du réseau à travers des ratios prudentiels.

5.1.1. Ratios de rentabilité

Pour évaluer la rentabilité, on a d'abord le ratio de rendement de l'actif, ensuite le ratio de rendement du portefeuille et enfin le ratio de marge bénéficiaire.

✦ Ratio de rendement de l'actif

Le rendement sur actif mesure ce que rapporte le total de l'actif d'une institution. Il permet de mesurer le résultat qui découlerait de l'engagement de tous les actifs de l'institution pour un exercice donné. Il doit servir, pour une IMF, de boussole pour la réalisation de certains investissements. Il doit être strictement supérieur à 3% pour que l'institution rentabilise suffisamment ses actifs.

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

Tableau 2 : Ratio de rendement de l'actif

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits	245 370 927	227 407 829	17 963 098
Charges	235936849	217103361	18833488
Résultat net d'exploitation (A)	9 434 078	10 304 468	-870 390
Total Actif(B)	1 028 620 917	843 414 857	185 206 060
Ratio de l'actif =A/B en %	1%	1%	-

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On remarque d'après le calcul que cet indicateur est largement en dessus de la norme ; ce qui signifie que les éléments d'actif du réseau sont peu rentables. Il faut que les dirigeants de l'institution revoient leur politique d'investissement.

✦ Ratio de rendement du portefeuille

Le Rendement du Portefeuille mesure la quantité de revenus (intérêts et commissions) effectivement perçus durant la période. La comparaison entre le Rendement du Portefeuille et le taux d'intérêt réel moyen de l'institution donne une indication sur sa capacité à collecter les paiements de ses clients.

Elle fournit également une indication sur la qualité de son portefeuille étant donné que pour la plupart des IMF la mesure de rendement n'inclut pas les prorata d'intérêts dus sur les crédits impayés. Le rendement de portefeuille est le premier indicateur de la capacité d'une IMF de générer des revenus qui puissent couvrir ses charges financières et opérationnelles. Il constitue un bon outil d'analyse de l'affectation des ressources de l'institution en emplois. Le rendement des actifs doit rester strictement supérieur à 22%.

Le calcul de ce ratio donne les résultats suivants :

Tableau 3 : Ratio de rendement du portefeuille

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Intérêts reçus sur crédits sur ressources internes	17 201 895	17 751 243	-549 348
Intérêts reçus sur crédits sur refinancement	24 909 961	24 914 900	-4 939
Intérêts à recevoir sur crédits sur ressources internes	18 207 376	21 469 682	-3 262 306
Intérêts à recevoir sur crédits sur refinancement	22 414 041	23 644 554	-1 230 513
Intérêts reçus sur comptes d'épargne	641 756	455 811	185 945
Commissions perçues sur dépôts à vue	491 950	570 815	-78 865
Total produits d'intérêt et commission(A)	83 866 979	88 807 005	-4 940 026
Total actif (B)	1 028 620 917	843 414 857	185 206 060
Ratio de rendement =A/B en %	8,15%	10,53%	-2,67%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Tableau 5 : Ratio de couverture de risque

Libellés	Montant 2010	Montant 2009
Fonds patrimoniaux nets ou fonds propres nets	394 434 771	395 449 749
Sous total A	394 434 771	395 449 749
Crédits à la clientèle sains	328 378 162	349 568 446
Titres de participation non déduits des fonds propres ou des fonds patrimoniaux		
Crédits en souffrance nets de provisions	47 696 048	15 194 759
Créances en souffrance sur les correspondants net de provision	0	0
Sous total B	376 074 210	364 763 205
Provisions complémentaires à constituer	0	0
Sous total C		
Ratio de couverture de risque = A / (B - C)	105%	108%
(Minimum : 10%)		

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On constate que la norme est respectée car le ratio de couverture de risque dépasse largement 10%. Les fonds patrimoniaux nets couvrent l'ensemble des crédits.

En 2010, les crédits en souffrance net de provision ont diminué de 32501289 FCFA par rapport à l'exercice précédent. Ils sont passés de 15 194 759 en 2009 à 47 696 048 FCFA.

Tableau 5 : Ratio de couverture de risque

Libellés	Montant 2010	Montant 2009
Fonds patrimoniaux nets ou fonds propres nets	394 434 771	395 449 749
Sous total A	394 434 771	395 449 749
Crédits à la clientèle sains	328 378 162	349 568 446
Titres de participation non déduits des fonds propres ou des fonds patrimoniaux		
Crédits en souffrance nets de provisions	47 696 048	15 194 759
Créances en souffrance sur les correspondants net de provision	0	0
Sous total B	376 074 210	364 763 205
Provisions complémentaires à constituer	0	0
Sous total C		
Ratio de couverture de risque = A / (B - C)	105%	108%
(Minimum : 10%)		

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On constate que la norme est respectée car le ratio de couverture de risque dépasse largement 10%. Les fonds patrimoniaux nets couvrent l'ensemble des crédits.

En 2010, les crédits en souffrance net de provision ont diminué de 32501289 FCFA par rapport à l'exercice précédent. Ils sont passés de 15 194 759 en 2009 à 47 696 048 FCFA.

✦ Le ratio de division des risques

Les IMF sont tenus de respecter un rapport minimum entre le montant de leurs fonds patrimoniaux et l'ensemble des risques qu'ils encourent du fait de leur opération avec un même bénéficiaire.

L'encours de prêt à un seul membre bénéficiaire d'une caisse ne peut pas être supérieur à 15% des fonds patrimoniaux nets de la caisse.

Tableau 6 : Ratio de division de risque

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Encours total de crédit(A)	187328895	360770494	-173441599
Montant du plus gros crédit à un membre (B)	10000000	7500000	2500000
Ratio de division de risque à un membre en %	5%	2%	3%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

D'après le tableau ci-dessus, on voit que le réseau a respecté la norme par rapport à la division de risque. On est passé de 2% en 2009 à 5% en 2010.

✦ Ratio de couverture d'immobilisation

Chaque caisse est tenue de respecter en permanence un rapport minimum de 100% entre ses ressources permanentes et ses immobilisations.

Les ressources permanentes comprennent les fonds patrimoniaux nets et les emprunts à plus de cinq ans de terme initial affectés au financement des immobilisations.

Les immobilisations sont nettes des amortissements et des provisions.

Les ressources d'emprunt affectées au financement des immobilisations ne doivent pas excéder 50% des fonds patrimoniaux nets.

Tableau 7: Ratio de couverture d'immobilisation

Libellé	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Fonds patrimoniaux nets ou fonds propres nets	394 434 771	395 449 749	-1 014 978
Emprunts à plus de cinq ans affectés au financement des immobilisations	12 408 375	12 408 375	0
Sous total (A)	382 026 396	383 041 374	-1 014 978
Immobilisations nettes	168 762 524	146 543 709	22 218 815
Sous total (B)	168762 24	146 543 709	22 218 815
Ratio de couverture d'immobilisation: A / B	226%	261%	-35%
Norme minimale : 100%			

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Les normes ont été parfaitement respectées notamment en ce qui concerne les taux d'amortissement, ainsi que les cumuls pour aboutir aux valeurs nettes comptable. Les immobilisations connaissent un accroissement net de FCFA 22 218 815, soit 15%. Cette augmentation est due aux investissements des bâtiments et des dépôts de garantie.

✦ Calcul de ratio de liquidité

Ce ratio permet de mesurer la capacité qu'a une IMF d'honorer ses engagements à court terme. Sachant que les dettes à court terme sont constituées des épargnes à vue de leurs clients, et cherchant une certaine mesure de solvabilité, le ratio de liquidité immédiate doit être supérieur ou égal à 100%.

Il indique combien l'entreprise possède d'actif à court terme liquide (valeurs disponibles) pour rembourser son passif à court terme (dettes à court terme).

Tableau 8 : Ratio de liquidité

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Actif liquide	709578985	696871148	12707837
Passif liquide	471875964	448796866	23079098
Ratio de liquidité=actif liquide/passif courant	150,3740472	155,2754043	55,062104
Ratio en pourcentage	150%	155%	-5%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le réseau UCCGN dispose de liquidités pour payer les dettes qui viennent à échéance car le ratio de liquidité respecte la norme qui est minimum 100%.

5.1.3. Calcul de ratio Autonomie Opérationnelle

L'autonomie opérationnelle mesure la couverture des charges opérationnelles par les produits financiers de l'institution.

Il est un indicateur fondamental dans l'appréciation des sources de financement des charges opérationnelles et par conséquent permet de mesurer l'indépendance opérationnelle de l'institution vis-à-vis des partenaires aussi bien internes qu'externes.

Chaque caisse se doit de tout mettre en œuvre pour que ses charges ne soient pas supérieures à ses produits. Dans cet objectif, l'Organe faîtière fixe notamment une règle concernant le différentiel minimum entre les taux débiteurs et créditeurs, et le plafond pour le taux débiteur, en cohérence avec son plan d'affaires.

Le calcul de cet indicateur donne les résultats suivants :

Tableau 9 : Ratio d'autonomie opérationnelle

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits +les commissions			
Produits ordinaires	83 375 029	88 236 190	-4 861 161
Autres Produits Bancaires	9 178 677	5 695 585	3 483 092
Produits de subvention	56 769 122	81 520 890	-24 751 768
Reprise sur provision	44 120 675	24 166 867	19 953 808
Total produit +commission (A)	193 443 503	199 619 532	-6 176 029
Charges de l'activité bancaires	40 050 570	41 664 356	-1 613 786
Frais généraux	95 893 371	98 676 737	-2 783 366
Dotation aux amortissements	8 888 492	7 874 420	1 014 072
Dotation aux provisions sur créances douteuses	83 043 135	41 627 470	41 415 665
Dotation aux provisions pour tiers	911 905	2 999 150	-2 087 245
Total charge (B)	228 787 473	192 842 133	35 945 340
Ratio l'autosuffisance opérationnelle = A/B	85%	104%	-17%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On remarque que les produits ne couvrent pas l'ensemble des charges de l'exercice 2010. Les produits s'élèvent à la somme **193 443 503 FCFA** en 2010, soit une diminution de **6 176 029 FCFA** par rapport à l'exercice précédent. Le réseau ne respecte pas la norme qui est de 100%. Tout ceux-ci montre une régression du réseau quant à la couverture des charges d'exploitation c'est-à-dire qu'il n'est pas autosuffisantes par rapport à la norme de la COBAC.

✦ Ratio d'Autosuffisance Financière

Elle mesure la capacité qu'a l'institution à couvrir en plus des charges opérationnelles, celles financières générées par les ressources empruntées. Elle doit être strictement supérieure à 100% pour permettre à l'institution de jouir de son indépendance vis-à-vis de ses partenaires financiers.

Tableau 10: Ratio d'autonomie financière

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits ordinaires	83 375 029	88 236 190	-4 861 161
Autres Produits Bancaires	9 178 677	5 695 585	3 483 092
Produits de subvention	56 769 122	81 520 890	-24 751 768
Reprise sur provision	44 120 675	24 166 867	19 953 808
Total produit +commission (A)	193 443 503	199 619 532	-6 176 029
Charges d'exploitation(B)	235 936 849	217 103 361	18 833 488
Ratio d'autonomie financière=A/B en %	82%	92%	-10%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le réseau ne parvient pas à couvrir toutes les charges financières, car son ratio d'autonomie financière est inférieur à 100%. En 2010 son produit financier a diminué de 6 176 029 FCFA soit 3.1% par rapport à l'exercice précédent. On constate qu'en 2009, le réseau avait moins des charges d'exploitation par rapport à 2010.

5.1.4. Calcul de ratio de la Qualité du Portefeuille de crédits

La qualité du portefeuille de crédit du réseau sera appréciée à partir du ratio de portefeuille à risque (PaR). Cet indicateur paraît important parce que c'est de lui que découlent les provisions pour créances en souffrance et les pertes sur créances qui ont un effet direct sur la viabilité de l'institution.

Tableau 11: Ratio la qualité du portefeuille

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Crédits sur ressources internes	129283243	149454210	-20170967
Crédits sur financements	158005060	155000000	3005060
Créances rattachées	41 089 859	45 114 236	-4024377
Crédits sur ressources internes en souffrances	61 480 370	37 217 970	24262400
Crédits sur refinancement en souffrances	68 564 705	19 098 314	49466391
Crédits sur refinancement en souffrances Caisse fermée	0	0	0
TOTAL CREDITS BRUTS	458 423 237	405 884 730	52 538 507
Provision sur créances souffrances	-82349027	-41121525	-41227502
Porte feuille net	540 772 264	447 006 255	93 766 009

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le portefeuille net connaît une augmentation nette de 11 311 005 FCFA en 2010, soit une augmentation de 3,10% par rapport à l'exercice précédent, indiquant un renforcement de prudence par le ralentissement des octrois de crédits, accompagné d'une intensification de recouvrement. Les provisions pour créances en souffrance ont encore doublées comme en 2009, confirmant une application plus forte du principe de prudence.

✦ Taux de Portefeuille à Risque (PAR)

Ce ratio est le rapport entre l'encours total des crédits en retard de plus de quatre vingt dix (90) jours et l'encours total de tout le portefeuille de crédits actifs.

Il mesure le risque que court l'institution en enregistrant plus de quatre vingt dix (90) jours de retard de remboursement sur un crédit et doit rester strictement inférieur à 5%. Le portefeuille à risque du réseau UCCGN se présente comme suit :

Tableau 12 : Ratio de PaR

Libellés	Montant 2010
C. retard : 3 mois < X < 6 mois	60 222 736
C. retard : 6 mois < X < 9 mois	4 184 651
C. retard : 9 mois < X < 12 mois	34 214 204
C. retard : 12 mois < X < 24 mois	31 373 254
C. retard : > 24 mois	178 630 428
Total créance à risque à plus de 90jours	308 625 273
Encours total de crédit	407301715
PaR à 90jours=A/B	75,77313377
PaR à 90jours=A/B en %	76%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

La qualité du portefeuille de crédit du réseau UCCGN s'est dégradée. Il convient de préciser que ce taux de 76% au lieu de 5% exigé par les normes prudentielles est la preuve des difficultés de maîtrise de la qualité du portefeuille. Cette défaillance pourrait s'expliquer par les insuffisances dans la mise en œuvre des procédures d'octroi et de suivi des crédits, la mauvaise foi de certains clients. Le réseau UCCGN connaît des difficultés de gestion de son portefeuille de crédits avec un nombre important d'impayé de crédit virés en perte qui s'élève à un montant de **178630428 FCFA** en 2010. Par rapport au donnée 2009, j'ai pas pu avoir des information financières fiables.

CHAPITRE IV : IMPACT DES MODES DE FINANCEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UCCGN ET LES RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous allons analyser l'impact des différents modes de financement sur la performance financière d'une part, et d'autre part faire des recommandations permettant au réseau d'améliorer sa performance financière.

Le réseau d'UCCGN est une microfinance de première catégorie et ce réseau finance ses activités par trois modes de financements : le refinancement, les fonds propres et les subventions.

Dans un premier temps, on va faire l'analyse de la performance financière dans le cas où le réseau finance ses activités par refinancement, ensuite par les fonds propres et enfin avec la subvention.

6.1. Financement par dette ou refinancement

Pour financer son activité, le réseau fait recours au refinancement auprès de la BICEC. Pour cela on va analyser l'impact du refinancement sur la performance financière du réseau.

Dans notre cas la performance financière est appréciée à travers la rentabilité financière, le rendement sur actif, le rendement du portefeuille, la solvabilité, le ratio d'autosuffisance opérationnelle et financière tout en respectant les normes prudentielles de la COBAC.

6.1.1. Rentabilité du réseau

Pour analyser la rentabilité du réseau on a différents ratios qui sont :

➤ Ratio de rendement sur actif

D'après les normes de la COBAC, ce ratio doit être strictement supérieur à 3% pour que l'institution rentabilise suffisamment ses actifs.

Tableau 13 : Ratio de rendement de l'actif

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits	152 550 778	115 223 772	37 327 006
Charges	43 506 692	2 895 632	40 611 060
Résultat net d'exploitation (A)	109 044 086	112 328 140	-3 284 054
Total Actif	772 268 906	843 414 857	-71 145 951
Ratio de l'actif en %	14%	13%	1%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On remarque d'après nos calculs, cet indicateur respecte de la norme ; ce qui signifie que les éléments d'actif du réseau sont rentables.

➤ Ratio de rendement du portefeuille

Le Rendement du Portefeuille mesure la quantité de revenus (intérêts et commissions) effectivement perçus durant la période de l'exercice. En fait, le Rendement du portefeuille montre clairement combien, en moyenne, le réseau reçoit réellement en paiement d'intérêts sur les prêts. Il est qualifié comme le premier indicateur de la capacité du réseau de générer des revenus qui puissent couvrir ses charges financières et opérationnelles.

Tableau 14 : Ratio de rendement du portefeuille

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Intérêts reçus sur crédits sur refinancement	24 909 961	25 322 702	-412 741
Intérêts à recevoir sur crédits sur refinancement	22 414 041	23 644 554	-1 230 513
Produits accessoires	8 686 727	5 124 770	3 561 957
Produits exceptionnels	51 927 424	27 352 397	24 575 027
Total des produits et commission	107 938 153	81 444 423	26 493 730
Total actif	772 268 906	843 414 857	-71 145 951
Ratio de rendement en %	14%	10%	4%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

L'analyse du tableau indique que le réseau respecte la norme exigée par la COBAC et que la productivité financière de l'activité a connu une hausse de 4% en 2010. Le rendement de portefeuille est satisfaisant et ceci reflète que le réseau génère des revenus qui couvrent ses charges financières et opérationnelles grâce aux produits financiers et aux taux d'intérêt pratiqués.

6.1.2. La solvabilité

Parmi les normes de solvabilité conformément aux normes prudentielles de la COBAC, nous allons calculer le ratio de couverture des immobilisations et le ratio de liquidité.

➤ Ratio de couverture d'immobilisation

Le calcul de ce ratio donne :

Tableau 15 : Ratio de couverture d'immobilisation

Libellé	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Emprunts à plus de cinq ans affectés au financement des immobilisations	257 608 853	200 563 692	57 045 161
Sous total (A)	257608853	200563692	57045161
Immobilisations nettes	168 762 524	146 543 709	22218815
Sous total (B)	168 762 524	146 543 709	22218815
Ratio de couverture d'immobilisation = A / B en %	153%	137%	16%
(Minimum : 100%)			

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le tableau ci-dessous nous montre que le réseau dispose des ressources permanentes du réseau pour financer ces immobilisations car la norme de la COBAC exige un minimum de 100% entre ses ressources permanentes et ses immobilisations.

➤ Ratio de liquidité

Le ratio de liquidité contraint le réseau de justifier en permanence des ressources immédiatement disponibles et susceptibles de couvrir au minimum l'intégralité de leurs dettes à un mois au plus. Le minimum de cette norme est de 100%.

Tableau 16 : Ratio de liquidité

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Actifs liquide	129 014 457	219 021 477	-90 007 020
Passif courant	34 182 855	200 767 069	-166 584 214
Ratio de liquidité	377%	109%	268%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le tableau ci-dessous nous montre que le réseau dispose d'actif liquide pour rembourser son passif à court terme. Ce ratio de liquidité montre que le réseau peut honorer ses engagements.

6.1.3. Ratio d'autonomie opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle est la mesure la plus élémentaire de la pérennité. Elle indique si les produits d'exploitation sont suffisants pour couvrir toutes les charges d'exploitation à l'aide de ses revenus opérationnelles.

Tableau 17 : Ratio d'autonomie opérationnelle

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits + commissions	107 938 153	81 444 423	26 493 730
Charges financières	166 238 764	77 524 484	88 714 280
Ratio d'autonomie opérationnelle	65%	105%	-40%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le tableau de ratio de l'autosuffisance opérationnelle montre que le réseau ne respecte pas la norme qui est minimum de 100%. On constate que les produits et les commissions de 2010 ont diminués de (-40%) et ceci est dû à l'augmentation des charges financières de 2010.

➤ Ratio d'autonomie financière

Elle mesure la capacité qu'a l'institution à couvrir en plus des charges opérationnelles, celles financières générées par les ressources empruntées. Elle doit être strictement supérieure à 100% pour permettre à l'institution de jouir de son indépendance vis-à-vis de ses partenaires financiers.

Tableau 18 : Ratio d'autonomie financière

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits ordinaire + commission	107 938 153	81 444 423	26 493 730
Charges d'exploitations	51 701 095	41 786 622	9 914 473
Ratio d'autonomie financière	209%	195%	14%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le tableau nous indique que les produits générés sont suffisants pour couvrir à la fois les charges directes, y compris les charges de refinancement, les dotations aux provisions pour créances douteuses et les charges d'exploitation, et les charges indirectes du réseau.

6.2.1. Financement par fonds propres

6.2.1. Ratio de rentabilité

Les ratios de rentabilité mesurent le résultat net de l'institution par rapport à la structure de son bilan.

➤ Ratio de rendement de l'actif

Il indique la rentabilité de l'institution. C'est un ratio important pour ceux qui ont apporté le capital.

Tableau 19 : Ratio de rendement de l'actif

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits	52 503 136	52 267 419	235 717
Charges	95 893 371	98676737	-2 783 366
Résultat net d'exploitation	-43 390 235	-46 409 318	3 019 083
Total Actif	718 870 128	737 028 058	-18 157 930
Ratio de l'actif en %	-6%	-6%	

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On constate que cet indicateur ne respecte pas la norme car ce ratio est négatif. Cela signifie que les éléments d'actif ne sont pas rentables. IL est estimé à -5% contre -16 % pour l'exercice 2009. Cela veut dire qu'en moyenne 100 F CFA de l'actif génèrent une perte pour le réseau.

➤ **Ratio de rendement du portefeuille**

C'est la quantité de revenus générés par le portefeuille durant une période donnée. Le résultat de ce ratio est :

Tableau 20 : Rendement du portefeuille

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Intérêts reçus sur crédits sur ressources internes	17 201 895	17 751 243	-549 348
Intérêts à recevoir sur crédits sur ressources internes	18 207 376	21 469 682	-3 262 306
Intérêts reçus sur comptes d'épargne	641 756	455 811	185 945
Commissions perçues sur dépôts à vue	491 950	570 815	-78 865
Total produits d'intérêt et commission(A)	36 542 977	40 247 551	-3 704 574
Total actif(B)	718 870 128	737 028 058	-18 157 930
Ratio de rendement =A/B en %	5%	6%	-1%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

D'après le tableau ci-dessous, le ratio de rendement du portefeuille de crédit a connu une légère baisse de 1% par rapport à l'exercice précédent. Le réseau ne respecte pas la norme de la COBAC qui est de 22%.

➤ **Ratio de marge bénéficiaire**

La marge bénéficiaire indique la proportion des produits qui est traduite en excédent d'exploitation. Le calcul de ce ratio est le suivant :

Tableau 21: Ratio de marge bénéficiaire

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits	52 503 136	52 267 419	17 963 098
Charges	95 893 371	98 676 737	18833488
Résultat net d'exploitation (A)	-43 390 235	10 304 468	-870 390
Produits d'exploitation (B)	245 370 927	227 407 829	17 963 098
Ratio de Marge bénéficiaire= B/A en %	-18%	5%	-

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le ratio de marge bénéficiaire indique la proportion des produits qui s'est traduite en excédent d'exploitation. Ce ratio ici est de - 18% contre 5% pour l'exercice 2009. Cela montre une régression de la proportion des produits. Le ratio de marge bénéficiaire s'est dégradé et ceci s'explique par la non maîtrise des charges.

6.2.2. Ratio de la solvabilité

La solvabilité se rapporte à la santé financière et à la structure du capital d'une institution, telles qu'elles apparaissent sur son bilan. Parmi les normes de solvabilité, nous distinguons: le ratio de couverture des risques, le ratio de division des risques, le ratio de couvertures des immobilisations.

➤ Ratio de division de risque

Ce ratio vise à limiter le montant des engagements/risques que le réseau peut prendre sur un même débiteur par rapport à leur fonds propres ou fond patrimoniaux. Ainsi, pour les établissements de microfinance de première catégorie, les risques pris sur un même débiteur ne doit pas dépasser 15% des fonds patrimoniaux.

Tableau 22 : Ratio de division de risque

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Encours total de crédit(A)	187328895	360770494	-173441599
Montant du plus gros crédit à un membre (B)	10000000	7500000	2500000
Ratio de division de risque à un membre=B/A en %	5%	2%	3%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On constate que le réseau respecte la norme malgré l'absence des différentes sources de financement. Les risques pris par le réseau sur un même débiteur ne dépasser pas 15% des fonds patrimoniaux.

➤ Ratio de couverture de risque

Le ratio de couverture des risques, fait obligation aux établissements de crédit de justifier en permanence que leurs fonds propres nets couvrent au minimum 5 % de l'ensemble de leurs crédits.

Tableau 23: Ratio de couverture de risque

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Fonds patrimoniaux nets ou fonds propres nets	394 434 771	395 449 749	-1 014 978
Sous total A	394 434 771	395 449 749	-1 014 978
Crédits à la clientèle sains	328 378 162	349 568 446	-21 190 284
Crédits en souffrance nets de provisions	47 696 048	15 194 759	32 501 289
Sous total B	376 074 210	364 763 205	11 311 005
Ratio de couverture de risque = A / B	105%	108%	-4%
(Minimum : 10%)			

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le réseau respecte la norme prudentielle qui exige un minimum de 5%. On constate que les fonds patrimoniaux du réseau couvrent l'ensemble de leurs crédits et ces fonds sont en légère baisse de 1014978 FCFA par rapport à l'exercice précédent.

➤ **Ratio d'immobilisation**

Le ratio de couverture des immobilisations, oblige les établissements de crédit à financer leurs immobilisations à 100 % par leurs ressources permanentes.

Tableau 24 : Ratio d'immobilisation

Libellé	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Fonds patrimoniaux nets ou fonds propres nets	394 434 771	395 449 749	-1 014 978
Sous total (A)	406843146	407858124	-1014978
Immobilisations nettes	168 762 524	146 543 709	22 218 815
Sous total (B)	168 762 524	146 543 709	22 218 815
Ratio de couverture d'immobilisation: A / B	234%	270%	-36%
(Minimum : 100%)			

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

D'après notre tableau le ratio de couverture d'immobilisation respecte la norme de la COBAC qui est de 100%. Cela veut dire que le réseau dispose des ressources permanentes pour financer ses immobilisations. Mais nous constatons en 2010, les montants de fonds patrimoniaux nets ont légèrement baissés de 1014978 FCFA.

➤ Ratio de liquidité

Ce ratio mesure la capacité qu'a une IMF d'honorer ses engagements à court terme. Sachant que les dettes à court terme sont constituées des épargnes à vue de leurs clients, et cherchant une certaine mesure de solvabilité, le ratio de liquidité immédiate doit être supérieur ou égal à l'unité ou 100%.

Tableau 25 : Ratio de liquidité

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Crédits sur ressources internes	129 283 243	149 454 210	-20 170 967
Créances rattachées	41 089 859	45 114 236	-4 024 377
Crédits sur ressources internes en souffrance	19 117 365	37 217 970	-18 100 605
Provisions pour créances en souffrance	0	-41 121 525	41 121 525
Débiteurs divers	16 117 828	21 265 401	-5 147 573
provisions pour dépréciation des comptes des tiers	0	-2 999 150	2 999 150
Compte de régularisation actif	188 372 490	94 820 215	93 552 275
Dépôts en banque	68 988 833	158 256 509	-89 267 676
Caisse	60 025 624	60 764 968	-739 344
Trésorerie	129 014 457	219 021 477	-90 007 020
Total de l'actif liquide (A)	129 014 457	219 021 477	-90 007 020
Passif courant			
Dépôts A Terme	50 265 280	48 148 505	2 116 775
Dépôts A terme Garantie	61 699 330	68 828 445	-7 129 115
Plan d'Epargne	2 872 150	5 695 850	-2 823 700
Dettes rattachées (sur dépôts)	4 339 568	4 761 583	-422 015
Dépôt A Vue	27 511 025	27 329 380	181 645
Dépôts de garantie	26 941 320	26 082 565	858 755
Créditeurs divers	35 222 846	32 608 787	2 614 059
Comptes de régularisation passif	5 415 592	34 708 981	-29 293 389
Dépôts et autres dettes à court terme	214 267 111	248 164 096	-33 896 985
TOTAL PASSIF courant (B)	214 267 111	248 164 096	-33 896 985
Ratio de liquidité=A/B	60%	88%	-28%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

D'après le tableau ci-dessous, le réseau n'a pas atteint le ratio de liquidité immédiate, c'est par rapport aux normes de 100%.

Nous constatons que la trésorerie est faible car elle n'est constituée que par les épargnes de membres. Ce qui montre que les dettes à court terme n'ont pas pu être couvertes par des actifs disponibles. En plus en 2010, l'actif liquide du réseau a diminué de 90 007 020 par rapport à 2009.

6.2.3. Ratio d'autonomie opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle indique si le réseau génère suffisamment des produits pour couvrir ces charges directes. C'est également le premier élément qui indique à l'institution si elle se dirige vers l'autonomie. La norme de la COBAC exige un minimum de 100%.

Le résultat est :

Tableau 26: Ratio d'autonomie opérationnelle

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits ordinaires	83 375 029	88 236 190	-4 861 161
Reprise sur provision	44 120 675	24 166 867	19 953 808
Total produit +commission (A)	127495704	112403057	15092647
Frais généraux	95 893 371	98 676 737	-2 783 366
Dotation aux amortissements	8 888 492	7 874 420	1 014 072
Dotation aux provisions sur créances douteuses	83 043 135	41 627 470	41 415 665
Dotation aux provisions pour tiers	911 905	2 999 150	-2 087 245
Total charge (B)	188 736 903	151 177 777	37 559 126
Ratio l'autosuffisance opérationnelle = A/B	68%	74%	-7%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le ratio de l'autosuffisance opérationnelle montre que le réseau ne respecte pas la norme qui est minimum de 100%. On constate que les charges de 2010 ont augmentées et cette augmentation est due à l'augmentation des dotations aux provisions sur créances douteuses qui ont pratiquement doublés en 2009.

➤ Ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autosuffisance financière est important pour le réseau dans la mesure où il indique dans quelle proportion il peut assurer le financement de ses coûts en tenant compte de plusieurs retraitements apportés aux produits et charges d'exploitation.

Tableau 27 : Ratio d'autonomie financière

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits ordinaires	83 375 029	88 236 190	-4 861 161
Reprise sur provision	44 120 675	24 166 867	19 953 808
Total produit +commission (A)	127 495 704	112 403 057	15 092 647
Charges d'exploitation(B)	235 936 849	217 103 361	18 833 488
Ratio d'autonomie financière=A/B en %	54%	52%	2%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

L'autosuffisance financière s'établit à 54% en 2010 contre 52% en 2009. Le réseau ne respecte pas la norme de la COBAC qui exige un minimum de 100%. Cela fait ressortir que le réseau n'a encore atteint la pérennité financière.

6.2.4. Ratio de la qualité du portefeuille

La qualité du portefeuille de crédits conditionne la santé financière du réseau dans son ensemble. Le portefeuille constitue généralement l'actif principal du réseau, ainsi que sa première source de revenus. Le portefeuille net du réseau est de :

Tableau 28 : Ratio de qualité du portefeuille

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Crédits sur ressources internes	129283243	149454210	-20170967
Créances rattachées	41 089 859	45 114 236	-4024377
Crédits sur ressources internes en souffrances	1 911 365	37 217 970	-35306605
TOTAL CREDITS BRUTS	172 284 467	231 786 416	-59 501 949
Provision sur créances souffrances	-82 610 092	-41121525	-41488567
Portefeuille net	254 894 559	272 907 941	-18 013 382

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Le ratio de qualité du portefeuille fournissent des informations sur le pourcentage d'actifs non productifs qui réduisent les revenus de l'institution et ont un impact négatif sur sa situation de trésorerie. Le portefeuille net est passé de 272 907 941 à 254 894 559 en 2010.

➤ **Ratio du portefeuille à risque(PaR)**

Le portefeuille à risque est considéré comme l'indicateur le plus important de la qualité du portefeuille. Ce ratio mesure l'encours total des crédits en retard, exprimé sous la forme d'un pourcentage de l'encours total de crédits. La norme de ce ratio PaR à 30jours est de 5%.

Son calcul donne le résultat suivant :

Tableau 29 : Ratio de PaR

Libellés	Montant 2010
C. retard : 3 mois < X < 6 mois	60 222 736
C. retard : 6 mois < X < 9 mois	4 184 651
C. retard : 9 mois < X < 12 mois	34 214 204
C. retard : 12 mois < X < 24 mois	31 373 254
C. retard : > 24 mois	178 630 428
Total créance à risque à plus de 90jours	308 625 273
Encours total de crédit	407301715
PaR à 90jours=A/B	75,77313377
PaR à 90jours=A/B en %	76%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

D'après le calcul de PaR, le réseau UCCGN connaît des difficultés de gestion de son portefeuille de crédits avec un nombre important d'impayé de crédit virés en perte qui s'élève à un montant de 178630428 FCFA en 2010.Par rapport au donnée 2009, j'ai pas pu avoir des information financières fiables.

6.3. Financement par les subventions

6.3.1. Ratio de rendement de l'actif

C'est élément qui mesure la capacité du réseau à utiliser son actif de façon rentable. Il traduit ce que rapporte un franc d'actif engagé dans son exploitation. La norme est de 3% selon le règlement de la COBAC.

Tableau 30: Ratio de rendement de l'actif

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits	52 503 136	52 267 419	235 717
Charges	95 893 371	98676737	-2 783 366
Résultat net d'exploitation (A)	-43 390 235	-46 409 318	-
Total Actif	718 870 128	737 028 058	-18 157 930
Ratio de l'actif en %	-6%	-6%	-

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

Ce ratio est négatif durant les deux exercices. On peut dire le réseau à du mal à rentabiliser son actif de manière durable. La norme est de 3% selon le règlement de la COBAC donc le réseau ne respecte pas la norme exigée.

✚ Ratio de rendement du portefeuille

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

Tableau 31 : Ratio de rendement du portefeuille

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits accessoires	8 686 727	5 124 770	3 561 957
Produits exceptionnels	51 927 424	27 352 397	24 575 027
Total des produits et commission	60 614 151	32 477 167	28 136 984
Total actif	577 499 505	843 414 857	-265 915 352
Ratio de rendement du portefeuille en %	10%	4%	6%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

L'analyse du tableau ci - haut indique que la productivité financière de l'activité de crédit a connu une hausse en 2010 par rapport à celle de 2009 passant de 4 % .De 2010 à 2009, cet

indicateur est en dessous de la norme. Ceci signifie que les éléments d'actifs ne sont pas rentables. Les dirigeants doivent voir leur politique d'investissement et leur politique de mobilisation des ressources externes.

✚ Ratio de Marge bénéficiaire

Le ratio de marge bénéficiaire indique la proportion des produits qui s'est traduite en excédent d'exploitation.

Tableau 32 : Ratio de Marge bénéficiaire

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits	52 503 136	52 267 419	235717
Charges	95 893 371	98 676 737	-2783366
Résultat net d'exploitation (A)	-43 390 235	-46409318	-
Produits d'exploitation (B)	52 503 136	52 267 419	235717
Ratio de Marge bénéficiaire= B/A en %	-83%	-89%	-

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On note que la marge bénéficiaire a connu une dégradation et en plus ce ratio est négatif. Cette situation s'explique par une non maîtrise des charges surtout les charges non décaissables (dotations aux provisions pour créances en souffrance et les pertes).

✚ Ratio de liquidité

Il mesure la capacité qu'a le réseau d'honorer ses engagements à court terme. Sachant que les dettes à court terme sont constituées des épargnes à vue de leurs clients, et cherchant une certaine mesure de solvabilité, le ratio de liquidité immédiate doit être supérieur ou égal 100%. Le calcul de ce ratio donne :

Tableau 33 : Ratio de liquidité

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Actifs liquide	129 014 457	219 021 477	-90 007 020
Pasif courant	173 628 673	180 846 328	-7 217 655
Ratio de liquidité	74%	121%	-47%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On constate que le réseau ne respecte pas la norme car son ratio de liquidité est inférieur à 100% en 2010 par contre en 2009, la norme été respecté .En 2010, le réseau ne dispose pas de liquidité pour faire face à ses échéances en tout lieu, maintenir les opérations courantes.

6.2.2. Calcul de ratio autonomie opérationnelle

Cet indicateur nous permet de voir si les produits financiers permettent de couvrir les charges opérationnelles.

Le calcul de ce ratio nous donne les résultats suivants :

Tableau 34 : Ratio d'autonomie opérationnelle

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits + commissions	60 614 151	32 477 167	28 136 984
Charges opérationnelle	60 258 645	51 336 920	8 921 725
Ratio d'autonomie opérationnelle	101%	63%	38%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

On constate que le réseau ne respecté pas la norme qui est de 100% en 2009 donc ces produits financiers ne couvrent pas l'ensemble de ces charges opérationnelles. Par contre en 2010, le ratio d'autonomie opérationnelle est de 101% donc le réseau commence à maîtriser ses charges. Les charges ont connu une augmentation 37 559 126 FCFA en 2010 par rapport à l'exercice précédent alors que les produits n'ont pas connus une augmentation la même année.

↳ Ratio d'autosuffisance financière

L'autonomie financière nous permet également d'appréhendé la capacité de l'institution à financer par elle-même sa croissance. L'autonomie financière du réseau donne :

Tableau 35 : Ratio d'autosuffisance financière

Libellés	Montant 2010	Montant 2009	Ecart
Produits ordinaire + commission	60 614 151	32 477 167	28 136 984
Charges d'exploitations	51 701 095	41 786 622	9 914 473
Ratio d'autonomie financière	117,2395884	77,72144635	40
Ratio d'autonomie financière	117%	78%	39%

Source : Réseau UCCGN (états financiers 2010-2009)

D'après nos calculs, on constate que le ratio d'autonomie financière s'est amélioré par rapport à l'exercice passé car en 2010, ce ratio respecte la norme c'est-à-dire que les produits et commissions couvrent l'ensemble des charges d'exploitation. Par contre en 2009, le réseau n'était pas autonome financièrement c'est-à-dire que ces produits ne couvrent pas ses charges et ceci s'explique par des difficultés de mobilisation des ressources financières et le non maitrise de charges.

Conclusion partielle

D'après nos analyses, on remarque :

- Le refinancement a connu une augmentation de **18 131 190 FCFA en 2010** soit **287,96%** par rapport à l'exercice précédent. Cette source de financement a un impact positif sur la rentabilité du réseau, car d'après notre analyse, tous les ratios de rentabilité du réseau respectent la norme exigée par la COBAC. De même, les produits financiers liés au refinancement parviennent à couvrir l'ensemble des charges liées au refinancement et aussi l'ensemble des charges d'exploitations du réseau.

- Les subventions ont connu une baisse de **6 217 469 FCFA en 2010** soit **2,94%**. Cette situation montre ainsi la dépendance de l'UCCGN par rapport au refinancement et à la subvention. La recherche de l'autonomie financière semble encore être très difficile. Le réseau UCCGN est un réseau qui dépend encore de la subvention et du refinancement. On peut dire que pour atteindre son autonomie financière, le réseau doit maîtriser ses impayés car la dotation aux provisions est de l'ordre de **82610092 FCFA en 2010**, il doit augmenter son capital ou bien d'avoir d'autres partenaires financiers qui pourront lui accorder un crédit à un taux inférieur à 10% pour le refinancement de ses activités.

-Les subventions ont un impact positif que ça soit sur le résultat du réseau que sur sa rentabilité. Les produits financiers du réseau sont essentiellement des subventions et des prêts, et ceci leur permet d'améliorer leurs opérations et leurs performances financières, accroître et diversifier leur clientèle, développer des nouveaux produits et services, et acquérir des actifs pour améliorer leur efficacité.

-Lorsque le réseau décide de financer ses activités par fonds propres, on constate qu'il a un résultat négatif de **-35 331 135 FCFA contre -120 183 678 FCFA en 2009**. Cette situation montre que le réseau est loin d'être autonome financièrement. Cette situation illustre bien les difficultés qu'a ce réseau pour faire face à ces charges d'exploitation pour pouvoir dégager des excédents hors subventions. Un effort doit donc être fourni par le réseau pour maîtriser ces charges d'exploitation.

6.4. Recommandations

A travers notre analyse des résultats, cette étude suscite des recommandations pouvant contribuer à l'amélioration de la performance financière.

Recommandations aux dirigeants du réseau UCCGN

Il s'agit de :

- Pour réduire les risques de non remboursement des prêts octroyés, l'organe faitier doit mettre en place des mécanismes clairs de mise en place et de suivi des prêts qui fixent les responsabilités de tous les intervenants, les modalités d'intervention et le cadre opératoire. Le suivi des membres doit être effectif et cela éviterait les détournements de crédits de leur objet, ce qui engendre les impayés.
- L'amélioration de la qualité du portefeuille de crédits passe par la conception des produits et services répondant aux besoins des clients actifs. Les conditions d'octroi de crédit doivent favoriser aux clients d'obtenir à temps et facilement des prêts aptes à contribuer effectivement à l'amélioration de leur productivité.
- Le suivi des indicateurs de performance financière, pour mener une analyse de la situation de l'organe faitier, doit être développé au niveau de tous les acteurs du réseau. Il faut donc assurer la formation de tous les acteurs, surtout les organes statutaires, à la gestion active et à l'appréciation du risque. Cela permet d'entreprendre

des actions correctives très rapidement. De même, la production des statistiques fiables doit être encouragée pour faciliter l'analyse de la situation, en temps opportun. Les statistiques doivent porter sur la collecte régulière et fiable de données sur sa viabilité, l'accessibilité de la population cible et l'étendue de sa portée.

- La mise en place d'un service de recouvrement des créances en impayés. Il s'agira de recruter un responsable de recouvrement des créances avec des objectifs clairement définis. Il sera nécessaire de mettre en place une bonne politique de motivation du personnel de recouvrement. Cette motivation du personnel consistera en l'instauration d'un système d'octroi de prime de recouvrement aux agents. Elle permettra d'accroître le rendement des agents et l'efficacité opérationnelle de l'institution. Cette politique contribuera aussi à la suppression des actes peu recommandables auxquels se livrent certains agents (les détournements, les prêts par personnes interposées, etc.). La mise en œuvre de la politique salariale est faisable sans pour autant modifier les charges de l'organe faitier.
- La formation et le renforcement continu des agents et cadres de l'organe faitier. Cela favorisera, d'une part, l'acquisition de connaissances pour une meilleure prise de décision dans leur fonction respective, et d'autre part, participe à l'amélioration de la performance et la viabilité financière. Il s'agira d'élaborer une ligne budgétaire, en début de semestre, un plan de formation qui tienne compte des besoins réels identifiés au niveau des caisses et dont la mise en œuvre repose sur une formule mixte associant consultants et prestataires de la place et les agents de l'organe faitier.
- L'organe faitier doit procéder à la mise en œuvre et au suivi des recommandations issues des différentes missions d'audit en vue de favoriser l'amélioration de la cartographie des risques et surtout leur maîtrise, gage de la viabilité et de la pérennité du réseau.
- Les actionnaires et les dirigeants du réseau doivent se donner un taux de rentabilité financière. Car ce ratio est important pour voir si la structure est rentable ou non et aussi permet au banque commerciale de leur accorder des crédits.
- les résultats issus de cette étude nous ont permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs clés qui ont une influence significative sur l'accès des IMF au refinancement des activités du réseau. Il s'agit notamment, du manque de transparence quant aux informations fournies sur le niveau des fonds propres, la qualité du portefeuille et l'engagement des dépenses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les institutions de micro finance constituent un instrument important de financement de l'économie aux côtés des autres intermédiaires financiers. Elles participent à la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques, sources de création de richesses et d'emplois dans les zones urbaines et rurales.

Notre étude a consisté à faire une analyse sur le mode de financement le plus approprié pour améliorer la performance financière.

Nous avons constaté des causes de la dégradation du portefeuille de crédit du réseau UCCGN à travers les dispositifs organisationnels, stratégiques et opérationnels. Ainsi, elle a permis de mettre en relief quelques unes des causes des impayés et leurs effets désastreux sur la performance financière et la pérennité de l'institution.

La méthodologie utilisée a permis de faire une analyse quantitative du problème et les résultats de l'étude ont révélé que la défaillance du système de contrôle et le système d'information sont à la base de l'augmentation du niveau des risques encourus par le réseau caractéristiques de la forte dégradation du portefeuille de crédit qui se matérialise par le niveau élevé des provisions pour créances en souffrance .

Cependant, des indicateurs tels que la rentabilité, l'autosuffisance financière et la qualité du portefeuille sont loin d'atteindre les normes établies tant au niveau de la zone CEMAC qu'au niveau international.

Cette situation met à mal la viabilité et la pérennité du réseau car le réseau dépend encore de la subvention et du refinancement.

D'après nos calculs, nous avons un résultat négatif sans subvention ceci montre l'importance des subventions. L'importance du refinancement relève non seulement du souci d'accroître le niveau d'activités des IMF et de garantir la rentabilité économique mais aussi et surtout d'atteindre le plus grand nombre de populations à faibles revenus. Ces deux modes de financement ont un impact positif sur le résultat, la rentabilité et la viabilité financière du réseau UCCGN.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Actif

En FCFA	Valeur nette 2010	Valeur nette 2009	ECART
Caisse	60 025 624	60 764 968	-739 344
Dépôts en banque	68 988 833	158 256 509	-89 267 676
Disponibilités	129 014 457	219 021 477	-90 007 020
Crédits sur ressources internes	129 283 243	149 454 210	-20 170 967
Crédits sur refinancement	158 005 060	155 000 000	3 005 060
Créances rattachées	41 089 859	45 114 236	-4 024 377
Crédits en souffrance sur ressources internes	24 655 471	37 217 970	-12 562 499
Crédits en souffrance sur refinancement	28 578 683	19 098 314	9 480 369
Crédits en souffrance sur refinancement caisses à fermer	0		0
Portefeuille de crédits	381 612 316	405 884 730	58 076 613
Provisions pour créances en souffrance	0	-41 121 525	41 121 525
Portefeuille de crédits net	381 612 316	364 763 205	99 198 138
Frais immobilisés	855 658		855 658
Terrain	7 330 000	7 330 000	0
Bâtiment	103 670 749	99 056 799	4 613 950
Coffre fort	13 044 738	14 452 738	-1 408 000
Mobilier de bureau	2 801 379	2 419 172	382 207
immobilisations en cours	0	35 000	-35 000
Dépôts de garantie	41 025 000	23 250 000	17 775 000
Immobilisations	168 727 524	146 543 709	22 183 815
Provisions pour dépréciation des comptes des tiers	39 986 022	-2 999 150	42 985 172
Débiteurs divers	16 117 828	21 265 401	-5 147 573
Compte de régularisation actif	188 372 490	94 820 215	93 552 275
Comptes de régularisation et actifs divers	244 476 340	113 086 466	131 389 874
Total de l'actif	923 830 637	843 414 857	80 415 780

Annexe 2 : Passif

En FCFA	31/12/2010	31/12/2009	ECART
Capital social	76 068 755	73 713 755	2 355 000
Fonds de dotation	68 221 991	66 973 491	1 248 500
Réserves légales	26 064 138	20 132 801	5 931 336
Réserves facultatives	67 171 845	45 595 272	21 576 574
Fonds de crédit	17 311 397	15 256 047	2 055 350
Report à nouveau	-140 207 671	-120 085 634	-20 122 037
Fonds de solidarité	47 764 621	46 868 221	896 400
Fonds de solidarité du réseau	321 832	228 407	93 425
Parts sociales proportionnelles	21 464 852	18 514 377	2 950 475
Fonds propres et assimilés	184 181 760	167 196 737	16 985 023
Subvention d'investissement	205 525 969	211 743 438	-6 217 469
Emprunt (coffre)	12 408 375	12 408 375	0
Fonds construction des bâtiments des caisses	4 349 441	3 269 441	1 080 000
Autres ressources permanentes	222 283 785	227 421 254	-5 137 469
Dépôts A Terme	50 265 280	48 148 505	2 116 775
Dépôts A terme Garantie	61 699 330	68 828 445	-7 129 115
Dépôts A Terme Patriote			0
Plan d'Epargne	2 872 150	5 695 850	-2 823 700
Rente Paysanne			0
Dettes rattachées (sur dépôts)	4 339 568	4 761 583	-422 015
Dépôt A Vue	27 511 025	27 329 380	181 645
Dépôts de garantie	26 941 320	26 082 565	858 755
Dépôts de garantie des caisses à fermer			0
Dettes au personnel		69 078	-69 078
Créditeurs divers	35 222 846	32 608 787	2 614 059
Comptes de régularisation passif	5 415 592	34 708 981	-29 293 389
Emprunt refinancement	202 000 000	155 000 000	47 000 000
Autres emprunts	24 427 695	6 296 505	18 131 190
Dettes rattachées (sur refinancement)	31 181 158	39 267 187	-8 086 029
Dépôts et autres dettes à court terme	471 875 964	448 796 866	23 079 098
TOTAL PASSIF	878 341 509	843 414 857	34 926 652

En FCFA	Au 31/12/2010	Au 31/12/2009	ECART
Autres emprunts	24 427 695	6 296 505	18 131 190
Emprunts	202 000 000	155 000 000	47 000 000
Dettes	226 427 695	161 296 505	65 131 190
Dépôts à vue	27 511 025	27 329 380	181 645
Dépôts à terme	50 265 280	48 148 505	2 116 775
Dépôts à terme garantie	61 699 330	68 828 445	-7 129 115
Dépôts à terme garantie des caisses à fermer			0
Plan d'épargne	2 872 150	5 695 850	-2 823 700
Dépôts de garantie	26 941 320	26 082 565	858 755
Dettes rattachées	35 520 726	44 028 770	-8 508 044
Opérations avec les membres	204 809 831	220 113 515	-15 303 684
Créditeurs divers	35 222 846	32 677 865	2 544 981
Compte de régularisation passif	5 415 592	34 708 981	-29 293 389
Produits constatés d'avance			0
Comptes de régularisation et passifs divers	40 638 438	67 386 846	-26 748 408
Provisions pour risques et charges			
Emprunt coffre	12 408 375	12 408 375	0
Subvention d'investissement	0	211 743 438	-211 743 438
Fonds construction bâtiments CVECA	0	3 269 441	-3 269 441
Capital social	76 068 755	73 713 755	2 355 000
Fonds de dotation	68 221 991	66 973 491	1 248 500
Réserves légales	26 064 138	20 132 801	5 931 336
Réserves facultatives	67 171 845	45 595 272	21 576 574
Fonds de crédit	17 311 397	15 256 047	2 055 350
Fonds de solidarité	47 764 621	46 868 221	896 400
Fonds de solidarité du réseau	321 832	228 407	93 425
Report à nouveau	-140 207 671	-120 085 634	-20 122 037
Parts sociales proportionnelles	21 464 852	18 514 377	2 950 475
Capitaux propres du Réseau	184 181 760	167 196 737	16 985 023
Total du passif	668 466 099	843 414 857	-174 948 758

Annexe 3: Compte de résultat

En FCFA	31/12/2010	31/12/2009	ECART
Intérêts reçus sur crédits sur ressources internes	17 201 895	17 751 243	-549 348
Intérêts reçus sur crédits sur refinancement	24 909 961	25 322 702	-412 741
Intérêts à recevoir sur crédits sur ressources internes	18 207 376	21 061 880	-2 854 504
Intérêts à recevoir sur crédits sur refinancement	22 414 041	23 644 554	-1 230 513
Intérêts reçus sur comptes d'épargne	641 756	455 811	185 945
Commissions perçues sur dépôts à vue	491 950	570 815	-78 865
Produits accessoires	8 686 727	5 124 770	3 561 957
Subventions d'exploitation ou d'équilibre	50 000 000	75 396 200	-25 396 200
Reprises de subventions d'investissement	6 769 122	6 124 690	644 432
Produits exceptionnels	51 927 424	27 352 397	24 575 027
Excédent de caisse		435 900	-435 900
Reprises de provisions pour créances en souffrance	41 121 525	21 085 407	20 036 118
Reprises de provisions pour dépréciation de comptes tiers	2 999 150	3 081 460	-82 310
Produits	245 370 927	236 449 496	8 921 431
Intérêts versés sur les dépôts	3 782 512	4 140 487	-357 975
Intérêts versés sur le refinancement	12 958 325	14 354 371	-1 396 046
Intérêts à payer sur les dépôts	4 340 481	4 785 157	-444 676
Intérêts à payer sur le refinancement	18 534 695	17 759 687	775 008
Autres commissions et frais bancaires	434 557	624 654	-190 097
Charges générales d'exploitation	51 701 095	41 786 622	9 914 473
Fournitures de bureau et imprimés	3 342 890	4 300 040	-957 150
Fonctionnement OF	25 926 238	36 552 300	-10 626 062
Indemnités des gestionnaires	14 923 148	9 910 238	5 012 910
Frais du personnel		5 729 944	-5 729 944
Impôts et taxes		397 593	-397 593
Charges exceptionnelles	7 149 376	23 592 528	-16 443 152
Manquant de caisse		668 700	-668 700
Dotations aux amortissements des frais immobilisés	244 442		244 442
Dotations aux amortissements des bâtiments	7 236 050	6 473 320	762 730
Dotations aux amortissements des coffres forts	1 408 000	1 401 100	6 900
Dotations aux amortissements du mobilier de bureau	433 043	505 945	-72 902
Dotations aux provisions pour créances en souffrance	82 610 092	41 121 525	41 488 567
Dotations aux provisions pour dépréciation de comptes tiers	911 905	2 999 150	-2 087 245
Charges	235 936 849	217 103 361	18 833 488
RESULTAT	9 434 078	19 346 135	-9 912 057

Annexe 3 : Résultat sans subvention

En FCFA	Au 31/12/2010	Au 31/12/2009	ECART
Intérêts et produits assimilés	83 375 029	87 780 379	-4 405 350
Intérêts et charges assimilés	-39 616 013	(41 039 702)	1 423 689
Produit Net Financier	43 759 016	46 740 677	-2 981 661
Commissions (produits)	491 950	1 026 626	-534 676
Commissions (charges)	434 557	624 654	-190 097
Produit d'Exploitation Global	43 816 409	47 142 649	-3 326 240
Fournitures de bureau et imprimés	-3 342 890	-4 300 040	957 150
Fonctionnement OF	-25 926 238	-36 694 800	10 768 562
Indemnités des gestionnaires	-14 923 148	-9 910 238	-5 012 910
Autres charges générales d'exploitation	-51 701 095	-47 771 659	-3 929 436
Total des charges générales d'exploitation	-95 893 371	-98 676 737	2 783 366
Autres produits d'exploitation	8 686 727	5 124 770	3 561 957
Résultat d'exploitation hors subvention	-43 390 235	-46 409 318	3 019 083
subvention d'exploitation	50 000 000	75 396 200	
Résultat d'exploitation	6 609 765	28 986 882	-22 377 117
Dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles et créances en souffrance	-92 843 532	-52 501 040	-40 342 492
Reprise des provisions antérieures et quote part de subvention d'investissement	50 889 797	30 291 557	20 598 240
reprise			0
Résultat courant	-35 343 970	6 777 399	-42 121 369
Produits exceptionnels	51 927 424	36 829 964	15 097 460
Charges exceptionnelles	7 149 376	24 261 228	-17 111 852
Résultat Exceptionnel	44 778 048	12 568 736	32 209 312
Résultat net combiné	9 434 078	19 346 135	-9 912 057

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1- BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy (2006), le guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement, Editions d'organisation, 1ière édition, Paris, 271 pages.
- 2- BRANA Sophie (2003), le financement de l'économie, Editions Dunod, Paris, 69 pages.
- 3- CLAUDINE Ratsimbazafy (2010), les mutations entrepreneuriales, Edition l'Harmattan, 498 pages.
- 4- CAMARA Lucien (2006), la gestion des risques en microfinance, 2ème édition Abidjan Plantation, 176 pages.
- 5-CGAP (2006), «Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance: Directives concertées en microfinance», 2e Edition, Washington, DC, 63 pages.
- 6-DORIATH Brigitte (2007), gestion prévisionnelle et mesure de la performance : corrigés, 3ème édition, DUNOD, Paris, 160 pages.
- 7-GARDIOL DAUNER Isabel (2004), La mobilisation de l'épargne: Questions clef et pratiques universelles pour la promotion de l'épargne, édition economica, Paris 39 pages.
- 8- KOMI Djeda (2011), l'économie informel en Afrique Subsaharienne, étude Africaine, Edition l'Harmattan, 250 pages.
- 9-LELART Michel (2005), de la finance informelle à la microfinance, Edition des archives contemporaines /AUF, Paris, 112 pages.
- 10- LHERAU Laurent (2009), Précis de la réglementation de la micro finance, Paris, 352 pages.
- 11-MAURICE Catin (2010), Développement financier, institutions et croissance, édition Harmattan, Amazon, France, 238 pages.
- 12-RENARD Jacques (2006), théories et pratiques de l'audit interne, 4e édition, Edition Organisation, Paris, 479 pages.

ARTICLES ET REVUES

- 13-ADJIVON Franck (2008), le couple micro assurance/micro crédits comme instrument de maîtrise des portefeuilles en micro finance : Cas de Mass Santé/PAPME », Mémoire de Master en Micro Finance, ISPEC, Avril 2008.
- 14-AFRICAP (2003), «Financement de la croissance des Institutions de Microfinance», Rapport de Conférence, 25 Avril 2003, Dakar, Sénégal.

- 15-BERGUIGA Iméne (2008), performance sociale versus performance financière des institutions de microfinance , international workshop on New Financial.
- 16-BERGUIGA Iméne (2009) : les facteurs déterminants de la performance sociale et financière des IMF dans la région MENA : une analyse en coupe instantanée; colloque Istanbul, 25 pages.
- 17-BOMDA Justin(2005), Microfinance et Développement en Afrique, Université de Ydé II
- 18-BRONDEAU Nicolas (2006), « la microfinance : outil de développement durable ? », Etudes, 9, Tome 405, 188-198 pages.
- 19-CORNEE Simon (2007), Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales : application de la méthode Data Envolpment Analysis, 101 pages.
- 20-Copestake (2003), Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les systèmes d'Epargne, 1721-1738 pages.
- 21-DID (2005), «Des pratiques saines de crédit : élément clé contribuant à la pérennité des institutions de finance communautaire, positionnement du DID en matière de crédit», Mai, 21 pages.
- 22-DOLIGEZ François et LAPENU Cécile (2006), Les enjeux de la mesure des performances Sociale, document de travail n°1, CERISE, novembre, 147 pages.
- 23-FORESTIER Pierre (2005), Les enjeux de la microfinance: Quel rôle spécifique pour le financement rural et agricole? Horizons Bancaires, n° 326, octobre.
- 24- FRANKA Claude (2007), le financement de la microfinance des pays en développement : Y a-t-il encore un rôle pour les subventions ? BIM n° - 27 février.
- 25-LAPENU Cécile et ZELLER (2002), «Croissance, et les performances des institutions de microfinance en Afrique, en Asie et en Amérique latine: un inventaire récent», d'épargne et de développement, 147 pages.
- 26-LITTLEFIELD Elizabeth et Rosenberg Richard(2004), la microfinance et les pauvres: la démarcation entre micro financement et secteur financier formel s'estompe, Finance et Développement 41, n°2, 8pages.
- 27-GOODMAN Patrick (2003), Fonds d'Investissement Internationaux : Mobilisation des investisseurs vers la microfinance, Appui au Développement Autonome (ADA), Luxembourg, novembre.
- 28-MBENA NGABA (2006), gestion de la liquidité bancaire: une application au Cameroun, présentation, Université de Douala.
- 29-MONKAM Tsopgni et SIME Zadouo (2001), « Étude sur les institutions de microfinance au Cameroun », Rapport final, Banque Mondiale, octobre.

30-ONU (2006), «Construire des secteurs financiers accessibles à tous» ; Nations Unies, New York, n° 334, 202 pages.

31-SAHUT Jean Michel (2003), « création de la valeur et performance financière », le revue du financier, N°12.

32- TCHAKOUTÉ TCHUIGOUA Hubert (2011), les déterminants de la structure financière des IMF, publié dans "Comptabilités, économie et société, Montpellier : France, 21 pages.

33- WOLLER Gary (2004), the Cost-Effectiveness of Social Performance Assessment: The Case of Prizma in Bosnia-Herzegovina. Small Enterprise Development, 15 (Septembre).

Webographie

34- Compta-emf.com (2011), Réglementation COBAC applicable aux EMF, <http://compta-emf.com/fr/2011/05/reglementation-cobac-applicable-aux-emf/>

35-Banque des Etats de l'Afrique Centrale (2010), plan comptable des établissements de microfinance, <http://www.beac.int/download/PCEMF%20janvier%202010.pdf>

36- Planet finance (2012), l'expert de la microfinance, www.planetfinance.org.