

# APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DANS UNE COOPEC EN MILIEU RURAL. CAS DE LA COOPÉRATIVE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT POUR LE DÉVELOPPEMENT « COOPED BWIRA » DANS LA COMMUNE RURALE DE MASISI

Stanley BATUNDI SAFARI\*

## Résumé

Les indicateurs de la performance financière restent des variables clés dont la maîtrise est d'une importance capitale pour les institutions de micro-finance. La performance financière constitue un indicateur essentiel utilisé pour évaluer la réussite d'une IMF en termes de rendement. Elle permet d'évaluer la qualité du portefeuille de crédit qui constitue l'actif le plus important et conditionne la viabilité de la structure de micro-finance. C'est dans cette dynamique que s'inscrit notre travail en cherchant à apprécier si la COOPED BWIRA est financièrement performante à travers la qualité du portefeuille de crédit. L'analyse des données récoltées permet de dire que cette structure n'est pas financièrement performante du fait que les principaux taux d'indicateurs de mesure de la performance financière restent très faibles et non conformes aux normes en vigueur. L'objectif de cette étude vise à mettre à la disposition des gestionnaires des IMF en milieu rural une connaissance sur les principaux indicateurs susceptibles d'améliorer la performance financière.

**Mots clés :** *Performance-Qualité du Portefeuille-Efficacité-Rentabilité-gestion du bilan.*

## ASSESSMENT OF FININCIAL PERFORMANCE IN A RURAL SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE: CASE OF THE " COOPERATIVE D'ÉPARGNE ET DE CREDIT POUR LE DEVELOPPEMENT" (COOPED-BWIRA) IN MASISI RUARL COMMUNE

### Abstract

Financial performance indicators remain key variables whose control is of paramount importance for microfinance institutions. Financial perfomance is a key indicator used to assess the succes of a microfinance institution in terms of performance. It makes it possible to assess the quality of the loan portfolio, which constitutes the most important asset and determines the viability of the microfinance structure. Our work fits into this dynamic by seeking to assess whether COOPED BWIRA is financially efficient. The analysis of the data collected makes it possible to say that this structure is not financially efficient because the main rates of indicators

---

\* Assistant1 à l'Institut Supérieur Pédagogique de Masisi « ISP MASISI ». Tél : + 243 813521672 et 976860563 ; E-mail : [stanleybatundi@gmail.com](mailto:stanleybatundi@gmail.com)

for measuring financial performance remain very low and do not comply with the standards in force. The objective of this study is to provide managers of microfinance institutions in rural areas with knowledge of the main indicators likely to improve financial performance.

**Keywords:** *Performance-Portfolio quality-Efficiency-Profitability-Balance sheet management*

## 1. INTRODUCTION

MALLOT Jean Louis et JEAN Charles (1998) dans leur livre intitulé « L'essentiel du contrôle de gestion », disent que la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats.

La micro-finance aujourd'hui, dans des contextes différents, est une véritable industrie financière et est considérée comme un puissant instrument de lutte contre la pauvreté (Tchakouté-Tchigoua, 2018). Elle est reconnue comme un levier efficace de développement, qui desserte les contraintes financières et élargit la gamme des possibilités (Gentil et Severet, 2002). Le nombre des clients desservis et le montant des crédits octroyés témoignent à suffisance du rôle joué par ces structures dans l'amélioration des conditions de vie des couches les plus défavorisées.

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. (Alassane, 2009). Cependant, on constate que plusieurs institutions de micro-finances (IMF), malgré les objectifs qu'elles se sont assignés, connaissent d'importants dysfonctionnements. Elles se heurtent à des difficultés énormes qui entachent leur stabilité, leur viabilité ainsi que leur pérennité (Koné, 2019).

Des études ont montré que les marasmes que connaissent ces structures sont pour la plupart liés aux difficultés dans les remboursements de crédits octroyés (Elloumi et Kammoun, 2013 ; Nanayakkara et Stewart, 2015 ; Tuedem-Waffo et al. 2006, cité par Kofi, 2009). Au Nicaragua, au Pakistan ou en Bosnie, le portefeuille de crédit s'est dégradé avec des impayés qui ont atteint 10,15% voire 20%. La situation est très critique dans l'Andhra Pradesh (en Inde) où le taux d'impayés avait atteint 90% et les indicateurs sont extrêmement préoccupants dans d'autres pays comme le Pérou, le Sud du Mexique, le Cambodge, ou encore le Kirghizstan (Kofi, 2019).

En Afrique et plus précisément dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Afrique (UEMOA), les structures de micro-finance font également face à des

difficultés énormes dans les remboursements des crédits. Les cascades de faillite auquel est confronté le secteur sont révélatrices. Sur le total de l'encours de crédit qui s'élevait dans l'union à 1 159 912 millions de FCFA au 31 Décembre 2017, on constate que les crédits en souffrance se montent à 77 253 millions de FCFA, soit un taux de dégradation du portefeuille évalué à 6,66% (Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, 2017). Aussi, d'après la commission Bancaire de l'Afrique centrale (COBAC, 2019), le taux d'impayés dans les IMF de la communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) avoisine 15%.

En RDC, dans son rapport d'activités 2019, la BCC note que l'encours net de crédit octroyé par les IMF est passé de l'équivalent en CDF d'USD 136 071 735 à USD 153 222 941, enregistrant un accroissement de 12,6% entre 2018 et 2019. Quant au taux de portefeuille à risque en retard d'au-moins 30jours, il a enregistré également une légère amélioration, s'établissant à 9,5% à fin 2019 contre 10,8% une année auparavant. Toutefois, ce taux est demeuré supérieur à la norme maximale de 5%.

Dans leurs études, Elloumi et Kammoun (2013), Nzongang et al. (2013) et Wamba (2015) cités par Kofi (2019) ont regroupé les causes des impayés dans les institutions de micro-finance en trois catégories. Il s'agit selon eux, des facteurs relatifs aux caractéristiques de l'IMF elle-même (forme Juridique, expertise des agents, politique de suivi des clients) ; des facteurs relatifs aux caractéristiques de prêts (montant, échéance, taux d'intérêt, objectif des prêts, nombre des prêts accordés) et des facteurs liés à l'emprunteur (âge, sexe, situation matrimoniale, niveau d'instruction,...).

En RDC, un premier effort pour l'encadrement des coopératives des structures financières a été tenté par la BCC qui a édicté une instruction visant à régler leurs activités en vertu des pouvoirs lui reconnus par l'ordonnance loi n° 72-004 du 14 Janvier 1972 relative à la protection de l'épargne et au contrôle de intermédiaires financiers. (BCC, Loi n° 002/2002 du 2 Février 2002).

Dans son Instruction n° 004 du 14 Avril 2012 aux coopératives d'épargne et de crédit et aux institutions de micro-finance relative aux indicateurs de performance, à son article 3, les indicateurs visés par la présente Instruction portent sur : la qualité du portefeuille ; l'efficacité et la productivité ; la rentabilité et la pérennité ; la gestion du bilan.

L'article 4 précise que les indicateurs de la qualité du portefeuille permettent de fournir des informations sur le pourcentage d'actifs non productifs qui effritent les revenus de l'institution et ont un impact négatif sur sa situation de trésorerie. Les ratios à respecter sont de deux types, à savoir : le Portefeuille à Risque et le ratio d'abandon des créances.

L'article 5 montre aussi que les indicateurs d'efficacité et de productivité mesurent la capacité de l'institution de micro-finance à maîtriser les coûts de ses opérations. Les ratios à respecter sont des deux types, à savoir : l'efficacité opérationnelle et le nombre d'emprunteurs par agent de crédit.

L'article 6 : Les indicateurs de rentabilité et pérennité mesurent la capacité de l'assujetti à couvrir ses charges d'exploitation par ses produits afin de maintenir ses activités et assurer sa croissance dans le futur. Les ratios à respecter sont des quatre types, à savoir : la rentabilité des fonds propres, le rendement sur actif ; le rendement du portefeuille et l'autosuffisance opérationnelle.

L'article 7 : Les indicateurs de la gestion bilantaire s'intéressent au degré d'adéquation de grandes masses de l'état de la situation patrimoniale par rapport au total bilan net de subvention. Les ratios à respecter sont de trois types, à savoir : le taux d'encaisses oisives, le taux d'encours des crédits et le taux des immobilisations.

**Tableau 1. Mode de calcul des Indicateurs de Performance selon la BCC**

INDICATEURS	RATIOS	FORMULES	NORMES
Indicateurs de qualité	Portefeuille à Risque	Capital restant dû des crédits ayant au <u>moins un remboursement en retard</u> x100 Montant brut du portefeuille de prêts	< 5%
	Ratios d'abandon des créances	Montants des crédits passés en perte <u>durant la période</u> x 100 Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période	< 2%
Indicateurs d'efficacité et Productivité	Efficacité Opérationnelle	Montant des charges d'exploitations <u>de la période</u> x 100 Montant brut moyen du portefeuille crédit de la période	Entre 13 et 21 %
	Nombre d'emprunteurs par agent de crédit	<u>Nombre d'emprunteurs actifs</u> x 100 Nombre d'agent de crédit	> 130
Indicateurs de rentabilité	Rentabilité des fonds Propres	<u>Résultat d'exploitation hors subvention</u> Montant moyen des fonds propres pour la période x 100	> 15 %
	Rendement sur actif	<u>Résultat d'exploitation hors subvention</u> Montant moyen de l'actif pour la période x 100	> 3%
	Rendement du Portefeuille	Montant des intérêts et des commissions <u>perçus au cours de la période</u> x 100 Encours moyen de crédit brut	> 15 %

	Autosuffisance opérationnelle	Montant total des produits d'exploitation (déduction faite des <u>produits exceptionnels</u> ) x 100 Montant total des charges d'exploitation (déduction faite des charges exceptionnelles)	> 119,2%
Indicateur de gestion du bilan	Taux d'encaisse Oisive	<u>Disponibles</u> x 100 Montant total de l'actif de la période	< 20 %
	Taux d'encours de Crédit	Montant brut du portefeuille de crédit <u>de la période</u> x 100 Total actif de la période	> 70 %
	Taux des immobilisations	<u>Montant net des immobilisations</u> x100 Total actif de la période	< 10 %

**Source :** La Banque Centrale du Congo, Instruction n° 004 du 14 Avril 2012 aux coopératives d'épargne et De crédit et aux institutions de micro-finance relative aux indicateurs de performance.

Parmi les premières coopératives d'épargne et de crédit opérant dans le Territoire de Masisi à partir de 1988 figure la COOPED BWIRA qui est le cadre choisi pour notre étude. Cette coopérative comme la plupart des COOPEC, a le souci permanent de fournir de services financiers aux populations pauvres naguère exclues des circuits financiers officiels. Sa mission principale consiste à fournir des services financiers aux pauvres, à servir les communautés rurales et à promouvoir l'autonomisation des femmes. L'intérêt porté au problème de la dégradation des indicateurs de performance à travers celle de la qualité du portefeuille de crédit dans cette institution nous a amené à réfléchir sur ce thème : « *Appréciation de la performance financière dans une coopérative d'épargne et de crédit en milieu Rural. Cas de la COOPED BWIRA dans la Commune Rurale de Masisi.* ». L'évolution des indicateurs suivants permet d'appréhender aisément les difficultés auxquelles est confrontée cette institution de micro finance.

Tableau 2. Évolution des indicateurs de sa qualité du portefeuille de crédit

Éléments à mesurer	2021	2022
Encours de crédits	15233\$	14 397\$
Nombre de clients emprunteurs	76	68
Montant remboursé	5921\$	3980\$
Crédits en souffrance	9312\$	10 417\$

**Source :** Rapports annuels de la COOPED BWIRA 2021 et 2022

Les données présentées dans ce tableau permettent de confirmer que cette structure financière connaît une difficulté de remboursement de crédits octroyés aux membres. A notre niveau en tant que chercheur, nous avons vite compris que ces

problèmes constituent une préoccupation alarmante pour tous les acteurs du secteur, vu l'importance du rôle du capital que cette structure joue dans le développement socio-économique de la RDC en général et du Territoire de Masisi en particulier. Si rien n'est fait, cette situation due à la dégradation des indicateurs de performance de cette institution risque de la conduire sous peu vers le gouffre qui est la cessation de paiement et des activités. Voilà ce qui justifie le choix porté à ce sujet.

Pour traiter ce sujet, plusieurs interrogations ont retenues notre attention à savoir. Globalement est : la COOPED BWIRA est-elle financièrement performante ? Les questions secondaires ci-après explicitent cette préoccupation principale : Par quoi est due la dégradation de la performance financière au sein de cette institution ? Que faut-il faire pour améliorer les services et réduire le risque de non remboursement de crédit ?

Face à ces questionnements, les hypothèses suivantes ont été émises :

1. Les taux des indicateurs de base susceptibles d'influencer la performance financière seraient faibles compte tenu des taux élevés des crédits en souffrance ;
2. L'inadaptation des choix stratégiques de gestion serait à l'origine de la faible maîtrise des risques opérationnels ;
3. Pour améliorer les services et réduire le risque de non remboursement de crédit, l'idéal serait d'évaluer le risque des projets à financer par les emprunteurs et agir de façon à atteindre la performance financière.

De façon générale, le présent travail vise à mettre à la disposition des gestionnaires des IMF en milieu rural une connaissance sur les principaux indicateurs susceptibles d'améliorer la performance financière. Spécifiquement, il vise à analyser les indicateurs de base capables d'influencer la performance financière au sein de cette institution de micro finance ; identifier les facteurs de la dégradation à travers les indicateurs de la qualité de portefeuille de crédit et de la gouvernance et enfin proposer des mécanismes susceptibles d'améliorer la qualité des services offerts aux membres.

## **2. MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL**

Sur le plan du cadre méthodologique, nous sommes passés à l'analyse des journaux auxiliaires de caisse et à l'analyse de la qualité du portefeuille pour nous permettre de mesurer la performance financière. Les journaux auxiliaires de caisse nous ont permis de regrouper dans un tableau, les différentes opérations comptables liées au compte caisse, c'est-à-dire les entrées et les sorties d'espèces.

Pour ce qui est de la qualité du portefeuille, nous avons analysés les différents contrats de prêt qui lient la COOPED (comme prêteur) aux membres emprunteurs. Nous nous sommes servi des indicateurs, ratios et formules ci-après

pour bien analyser si les indicateurs de la qualité du portefeuille au sein de la COOPAD BWIRA sont conformes aux normes fixées par la BCC.

INDICATEURS	RATIOS	FORMULES	NORMES
Indicateurs de qualité du portefeuille	Portefeuille à Risque	Capital restant dû des crédits ayant au <u>moins un remboursement en retard</u> x100 Montant brut du portefeuille de prêts	< 5%
	Ratios d'abandon des créances	Montants de crédits passés en perte <u>durant la période</u> x 100 Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période	< 2%

Source : BCC, Instruction n° 004 du 14 Avril 2012 aux coopératives d'épargne et De crédit et aux institutions de micro Finance relative aux indicateurs de performance.

Pour la récolte des données, certaines techniques ont été mises à profit, à savoir la technique documentaire et l'observation non structurée. La technique documentaire a consisté à une fouille systématique de ce qui a été écrit ayant une liaison avec le domaine de la micro-finance (il s'agissait donc d'une revue de littérature des travaux antérieurs). L'observation non structurée a aidé à la récolte des données non verbales pour se rendre compte du fonctionnement de cette structure de manière à avoir une idée sur ses forces, ses faiblesses et ses contraintes. L'analyse des résultats a été focalisée au crible des informations obtenues en donnant la priorité aux sources originales et en se concentrant sur les références plus récentes. Nous avons écarté les informations qui n'étaient pas directement liées au sujet de nos recherches en vue de ne pas prendre une direction erronée et de gagner du temps.

### 3. RÉSULTATS

#### 3.1. Présentation et analyse des données financières

##### 3.1.1. Présentations des journaux auxiliaires de caisse en Francs congolais

**Tableau 3. Journal auxiliaire des encaissements**

ANNEE	MONTANT TOTAL	EPARGNES	PART SOC	DROIT D'ENT	PAP	CONST	PRETS REMB	INTERET RECU	PPD (loyer)	BIAC
2021	141 088 850FC	139141850FC	60 000FC	21200FC	102800FC	40000FC	1212500FC	250500FC	260000FC	-
2022	133 689 550FC	128672450FC	48000FC	8400FC	186200FC	32000FC	4297500FC	120000FC	325000FC	-

**Source :** Journaux auxiliaires de caisse-recettes de la COOPED BWIRA pour 2021 et 2022

Au vu de ce tableau, il sied de signaler que nous avons présenté les totaux de recettes pour les deux années sur base de la transcription des données dans les journaux auxiliaires de caisses-recettes où les données étaient présentées mensuellement.

**Tableau 4. Journal auxiliaire des décaissements**

ANNEE	MONTANT	EPARGNES	VARIAT STOC	M.F.C	TRANSPOR	A.S.C	CH. P.DIV	CH. PERS	IMPOT	INT. PAYE	PRET ACC
2021	95003500FC	93 586 000FC	2400FC	95300FC	34500FC	9800FC	500FC	1200000FC	-	-	75000FC
2022	115311850FC	113675350FC	-	15000FC	39500FC	30000FC	170000FC	1200000FC	-	-	20000FC

**Source :** Journaux auxiliaires de caisse-dépense de la COOPED BWIRA pour 2021 et 2022

Ce journal présente la synthèse des dépenses engagées annuellement, c'est-à-dire les opérations ayant occasionnés des sorties de fonds dans la caisse pour utilisation.

### 3.1.1. Présentations des journaux auxiliaires de caisse en dollars Américains

**Tableau 5. Journal auxiliaire des encaissements**

ANNEE	MONTANT	EPARGNE	PART SOC	DROIT D'ENT	PAP	CONSTRUCTION	PRETS REMB	INTERET RECU	PPD loyer	BIAC
2021	39475,14\$	35140\$	9\$	2,1\$	12,9\$	6\$	3772,25\$	532,89\$	-	-
2022	36670,1\$	32330\$	3\$	0,7\$	4,3\$	2\$	3980\$	350,1\$	-	-

**Source :** Journaux auxiliaires de caisse-recette de la COOPED BWIRA pour 2021 et 2022

De ce tableau, il faudra noter que nous avons présenté les totaux de recettes pour les deux années sur base de la transcription des données dans les journaux auxiliaires de caisses-recettes où les données étaient présentées mensuellement.

**Tableau 6. Journal auxiliaire des décaissements**

ANNEE	MONTANT	EPARGNE	VARI STOC	M.F.C	TRANSPOR	A.S.C	CH. P.DIV	CH. PERS	IMPO T	INT. PAY E	PRET ACC O
2021	35580\$	35480\$	-	-	-	-	-	-	-	-	100\$
2022	38877\$	38777\$	-	-	-	-	-	-	-	-	100\$

**Source :** Journaux auxiliaires de caisse-dépense de la COOPED BWIRA pour 2021 et 2022

Ce journal est une synthèse de différentes dépenses engagées annuellement y compris les retraits effectués par les membres sur leurs comptes.

L'observation de différents mouvements présentés dans ces tableaux montre que la COOPED BWIRA connaît un problème de fonctionnement. Nos observations relèvent que cette situation s'explique par un certain nombre de problème au sein de cette structure notamment : le non remboursement des prêts par certains clients, la perte de crédibilité de l'institution vis-à-vis de ses partenaires financiers, ce qui fait que les adhésions sont en régression plutôt que d'être en progression. À cela s'ajoute l'accroissement des problèmes de gouvernance et l'insécurité d'emploi occasionnant le stress permanent des agents.

**Tableau 7. Indicateurs de l'évolution du portefeuille de crédit au sein de la COOPED BWIRA**

Eléments à mesurer	2021	2022
Encours de crédits (capital restant dû de crédits)	15233\$	14 397\$
Nombre de clients emprunteurs	76	68
Montant remboursé	5921\$	3980\$
Crédits en souffrance	9312\$	10 417\$
Taux de remboursement (100%)	37%	27,6%
Taux d'impayés	63%	72,4%
Montants des crédits passés en perte durant la période	5382,4\$	8672,5\$
Montant brut du portefeuille de crédit	20615,4\$	23069,5\$
Montant brut moyen du portefeuille de crédit	10307,7\$	11534,75\$

**Source** : Confectionné par nous-mêmes à partir des contrats de prêts octroyés des rapports synthèses du portefeuille de crédit de la COOPED BWIRA.

Ce tableau représente toutes les situations de crédits convertis en dollars américains en vue de nous permettre la synthèse. Toutefois, l'évaluation de la performance par rapport à la qualité du portefeuille d'une institution comme celle-ci revient à déterminer ses indicateurs de qualité notamment : le Portefeuille classé à risque et le Ratios d'abandon des créances.

### 1.1.1. Détermination des Indicateurs de la qualité du portefeuille

**Tableau 8. Indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit**

N°D	Indicateur	Formule de calcul	2021	2022	Norme
01	Portefeuille classé à risque	Capital restant dû des crédits/ Montant brut du portefeuille de crédit	15233/20615,4 = 73,8%	14 397/23069,5= 62,4%	<5%
03	Ratio d'abandon des créances	Montant de crédit passé en perte/montant brut moyen du portefeuille de crédit	5382,4/10307,7 = 52,2%	8672,5/11534,75 = 75,1%	<2%

**Source** : Confectionné par nous-mêmes à partir des données présentées dans le tableau 7.

L'analyse de ces données permet de dire que le taux du portefeuille classé à risque et le ratio d'abandon restent très élevé par rapport aux taux des normes fixées par la BCC. Nos observations relèvent que cette situation s'explique par les insuffisances dans la mise en œuvre des procédures d'octroi et de suivi des crédits, la mauvaise foi de certains clients, l'absence d'une politique d'évaluation de risque de projet à financer par le client.

**Tableau 9. Types d'activités financées par les membres emprunteurs**

Types d'activités	2021		2022	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Agriculture	21	28%	15	22%
Petit élevage	12	16%	10	15%
Commerce	13	17%	12	18%
Besoins sociaux	30	39%	31	45%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**Sources** : Confectionné par nous-mêmes à partir des contrats de prêts.

Les données présentées dans ce tableau témoignent qu'au sein de cette institution, il y a absence d'une politique d'évaluation des projets à financer avant l'octroi de crédit. Normalement les crédits pour les besoins sociaux devraient être limités pour donner la chance aux activités rapidement rentables.

### 3. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les coopératives d'épargne et de crédits permettent d'accéder à des services financiers adaptés aux besoins de personnes concernées (épargnes, crédits, transferts,...). Puis le soutien au développement par le financement de petit investissement local, le soutien au social,... En tant qu'outil permettant de faire reculer la pauvreté, elles jouent un rôle dans le développement tant au niveau local que national. En milieu rural, la micro-finance contribue certainement à réduire la pauvreté par la création de petites activités agricoles et d'autres activités génératrices de revenus. Toutefois, la plus grande difficulté est liée à une mauvaise gestion.

Voilà pourquoi nous avons choisi d'orienter notre recherche sur ce sujet : « Appréciation de la performance financière dans une coopérative d'épargne et de crédit en milieu rural. Cas de la COOPED BWIRA dans la Commune Rurale de Masisi » dont l'objectif vise à mettre à la disposition des gestionnaires des IMF en milieu rural une connaissance sur les principaux indicateurs susceptibles d'améliorer la performance financière. Trois questions dont une question principale et deux questions secondaires de recherche ont attiré notre attention. Après un travail d'investigation, nous avons facilement compris que cette structure est non performante financièrement par le fait que le taux du portefeuille à risque reste très élevé alors que pour une institution de micro-finance, le portefeuille de crédit reste l'actif le plus important. Après analyse, nous avons compris que cela est lié à une mauvaise gestion de crédit qui est surtout due à l'absence d'une politique d'évaluation des projets à financer avant l'octroi de crédit et au manque de suivi de crédit. Ainsi, nos résultats correspondent avec ceux trouvés par :

Alassane OSSEN (2009), « Problématique de la Performance Financière des IMF : cas de l'Agence PAPME au Bénin ». Cette étude a consisté à faire le diagnostic des causes ou des facteurs explicatifs de la dégradation du portefeuille de crédit à l'Agence PAPME à travers les dispositifs organisationnels, stratégiques et

opérationnels. Ainsi, elle a permis de mettre en relief quelques-unes des causes d'impayés et leurs effets désastreux sur la viabilité et la pérennité de l'institution. La méthodologie utilisée a permis de faire une analyse aussi bien qualitative et quantitative du problème et les résultats de l'étude ont révélés que la défaillance des facteurs qualitatifs tels que le système de gouvernance, la stratégie opérationnelle et la politique de développement de l'institution, le système de contrôle et le système d'information sont à la base de l'augmentation du niveau des risques encourus par l'Agence PAPME caractéristiques de la forte dégradation du portefeuille de crédit qui se matérialise par le niveau élevé des provisions pour créances en souffrance et des pertes avec pour conséquence les résultats négatifs enregistrés depuis 2006.

BYOMBUKA SADIKI, 1991, dans son rapport « observations sur l'échec des coopératives rurales au Sud-Kivu, Zaïre ». Sur la base des observations menées dans les zones rurales de Fizi et d'UVIRA, l'auteur présente une réflexion sur l'échec des coopératives paysannes dans ces milieux ruraux. Il insiste, en conclusion, sur le fait que la cause la plus fréquente d'échec, c'est la mauvaise gestion.

VOUKENG GHISLAIN Blaise, 2015-2016, « Analyse des causes d'impayés dans le processus d'octroi de crédit dans les institutions de micro-finance au Cameroun : cas de la Bourse d'Épargne et de Crédit (BEC), Ecole de Gestion de l'ULG. Son objectif était d'identifier les facteurs d'impayés dans le processus d'octroi de crédit à la BEC, agence de Douala Akwa, afin de contribuer à sa viabilité et à sa pérennité. Il a conclu ses recherches en montrant que les causes d'impayés au sein de cette structure sont notamment l'octroi de crédit sous influence des autorités, la catégorie socioprofessionnelle du client demandeur,... ce qui se justifie par une mauvaise gestion.

Pour Anaïs PERILLEUX, 2009, dans son article « Gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en micro finance : un enjeu de taille », montre que les COOPEC représentent une des plus importantes sources de financement pour les petits entrepreneurs dans les pays en développement. Dans sa conclusion il montre que l'une des principales critiques généralement adressées aux COOPEC est la faiblesse de leur mode de gouvernance : le contrôle par les membres s'affaiblit, les relations entre le personnel et les dirigeants deviennent plus impersonnelles et la surveillance mutuelle tend à se réduire.

SAMBARE Harouna (2014) dans sa thèse « Analyse de la performance sociale de la Mutualité Femmes et développement du Burkina (MUFEDE-B), Université OUAGA II, note que de nos jours, un nombre important d'IMF mettent l'accent sur la viabilité financière et n'accordent que peu d'importance aux questions de mesure d'impact de leurs actions. En faisant une analyse de la situation, les causes du peu d'intérêt actuel à la performance sociale peuvent être l'ignorance des avantages liés à cette performance, les difficultés de rester fidèles à la cible originelle de l'IMF dans le cadre de l'expansion d'activités.

Les conséquences qui en découlent sont que la performance sociale, qui est aussi importante que la performance financière, reste à un stade précaire pour les IMF, ce qui risque de compromettre la mission de ces institutions. Il s'avère également difficile au niveau de ces institutions de se positionner et de créer des produits et services adaptés à leurs clientèles. L'autre conséquence importante est que, tant qu'il n'y a pas d'analyse concernant les mécanismes de gestion de la performance sociale mis en place, il est difficile pour une institution d'améliorer au mieux ses activités et de se concentrer sur les objectifs de base qu'elle essaie de promouvoir.

Au sein de la COOPED BWIRA, les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit sont très élevés et restent non conformes aux normes en vigueur fixées par la BCC, ce qui permet de dire que cette structure n'est pas financièrement performante. Le portefeuille classe à risque est passé à 73,5% en 2021 et à 62,4% en 2022 alors que la norme fixée par la BCC est que le taux doit être inférieur à 5%. Selon la BCC, la norme du ratio d'abandon est fixée à un taux inférieur à 2% mais pour la COOPE BWIRA, le ratio est passé à 52,2% en 2021 et à 75,1% en 2022. Cela nous amène à confirmer aussi qu'il y a un mauvais choix stratégique de gestion.

En analysant ces résultats face à notre objectif, nous confirmons que notre objectif a été atteint du fait que les directives théoriques contenues dans ce présent travail sont un outil important dans le calcul des principaux indicateurs de performance financière.

En outre, notre recherche présente les limites suivantes :

1. Notre étude n'a pas pu analyser si les différentes guerres en répétition ont eu quelle incidence sur la gestion du portefeuille de crédit au sein de l'institution ;
2. Pas d'analyse des effets de la dépréciation de la monnaie sur les épargnes de membres ;
3. Tous les indicateurs de performance n'ont pas été calculés mais nous avons seulement tenu compte de la qualité du portefeuille, indicateur le plus important pour les IMF.

## **RÉCOMMANDATIONS**

Notre étude portant sur l'appréciation de la performance financière dans une COOPEC en milieu rural, rappelons que ce sont les activités agricoles qui prédominent en milieux ruraux, notamment l'agriculture et l'élevage, mais aussi le petit commerce. En matière d'octroi de crédit, doit-on promouvoir les grandes exploitations, les moyennes exploitations, les petites exploitations familiales ou le petit commerce ? Voilà les préoccupations qui devraient être soulevées par les gestionnaires de COOPEC en milieu rural avant l'octroi d'un crédit. Il s'observe

souvent sur terrain que beaucoup de crédits sont octroyés pour financer des activités rentables après six mois, une année,... alors que pour les COOPEC, l'intérêt et le remboursement sont mensuels. Normalement, en matière de financement, les COOPEC doivent financer toutes les activités en milieu rural, mais tout en tenant compte du cycle d'exploitation de chaque activité et orienter le plus grand pourcentage de crédit dans les activités rapidement rentables pour éviter le problème de liquidité. Augmentons aussi ce qui suit :

1. La mise en place d'une bonne politique de provision pour créances en souffrance ;
2. Pratiquer des taux garantissant un différentiel suffisant ;
3. Limiter les crédits pour les besoins sociaux non productifs ;
4. Evaluer le risque de projet à financer par le client ;
5. Agir de façon à atteindre les critères de performance financière.

## CONCLUSION

La meilleure gestion des indicateurs de base susceptibles d'influencer la performance financière dans une COOPEC, notamment la qualité du portefeuille de crédit...est d'une importance capitale dans l'amélioration de qualité de services. De ce fait, chaque institution des micro-finances devrait dresser un ensemble de mesures préventives pour anticiper leur échec.

C'est ainsi qu'au terme de notre étude, rappelons que l'objectif poursuivi visait à mettre à la disposition des gestionnaires des IMF en milieu rural une connaissance sur les principaux indicateurs susceptibles d'améliorer la performance financière. Après investigations et analyse des données, nous avons constaté que les indicateurs susceptibles d'influencer la performance financière présentent des taux qui sont en dessous des normes. Ce qui témoigne que l'institution accumule des déficits qui absorbent de façon significative les ressources propres et épargnes des membres. Cette situation s'explique par la mise en œuvre des mauvaises procédures d'octroi et de suivi de crédits. Voilà pourquoi, nous avons émis les principales recommandations énumérées ci-haut.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ALASSANE, O., *Problématique de la performance financière des IMF : Cas de l'Agence PAPME au Bénin*, Fondation Universitaire Mercure, Belgique, 2009
2. ANAÏS, P., *Gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en micro finance : un enjeu de taille*, 2009,
3. Banque Centrale du Congo, *Loi n°002/2002 du 2 Février 2002 portant dispositions applicables aux coopératives d'épargne et de crédit.*
4. Banque Centrale du Congo, *Rapport d'activités 2018.*
5. Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), *Rapport 2017*

6. BYOMBUKA, S., *Rapport d'observations sur l'échec des coopératives rurales au Sud-Kivu, Zaïre*, 1991.
7. Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, *Rapport 2019*
8. Conseil Mondial des coopératives d'Épargne et de crédit, [www.secaar.org/fichespdf/F2-COOPE](http://www.secaar.org/fichespdf/F2-COOPE), PDF
9. COOPED BWIRA, *Rapport d'activités annuelles de la*, 2021
10. COOPED BWIRA, *Rapport d'activités annuelles de la*, 2022
11. COOPED BWIRA, *Statuts et Règlement Intérieur*
12. DJIDONOU, MV. et GODONOU, AH., *Problématique de la performance financière des institutions de micro finance : cas de PADME*, université du Benin, Décembre 2009
13. Elloumi, A. et Kammoun, A., (2013) *Les déterminants de la performance de remboursement des microcrédits en Tunisie*, Annals of public Association, 6. (2) : 501-509
14. Gentil, D. et J-M. Sevret, (2002), *Micro finance : Petites sommes, grands effets ? Introduction*, Revue Tiers monde, 43 (172) :729-735
15. Kofi, M., *Les facteurs déterminant la performance de remboursement des crédits dans les IMF : Etat des lieux, dans enjeux et perspectives économiques en Afrique Francophone* (Dakar, 4-6 Février 2019). Montréal : Observatoire de la Francophonie économique de l'université de Montréal, 328-342 p.
16. Koné, S., (2019), *Alliances stratégiques en micro-finance : enjeux théoriques et managériaux*, Mondes en développement, 1 (185) : 45-60
17. MALLOT. JL., et JEAN. C, (1998), *L'essentiel du contrôle de gestion*, éd d'organisation, Paris, p182
18. Nzongang, J., L. Wamba et A. Takoudjou-Nimpo, (2013), *Les déterminants des impayés dans les institutions de micro finance en zone Urbaine : Le cas du réseau MUFFA au Cameroun*, Communication aux XXIX<sup>ème</sup> journées du développement, université Paris Est, Créteil, 6,7 et 8Juin, 14p
19. RDC, *Ordonnance-loi n° 72-004 du 14 Janvier 1972 relative à la protection de l'Épargne et au contrôle des intermédiaires financiers*
20. SAMBARE, H., *Analyse de la performance sociale de la Mutualité Femmeset développement du Burkina* (MUFEBE-B), Université OUAGA II, 2014
21. Tchakouté-TH, (2018), *Gouvernance effectiveness and earningquality : evidence frommicro finance Institutions : comptabilité contrôle Audit*, 2 (24) : 73-111
22. VOUKENG, GB., *Analyse des causes des impayés dans le processus d'octroi de crédit dans les institutions de micro finance au Cameroun : cas de la Bourse d'Épargne et de Crédit (BEC)*, Ecole de Gestion de l'ULG, année académique 2015-2016

23. Yves FOURNIER et Alpha OUEDRAOGO, 1996, *Les coopératives d'épargne et de crédit en Afrique : Historique et évolutions récentes*, document consulté en ligne sur <https://www.jstor.org> le 11 Avril 2023).

#### **Annexe : Sigles et Abréviations**

ACDI	: Agence Canadienne pour le Développement International
AG	: Assemblée Générale
BCC	: Banque Centrale du Congo
BCEAO	: Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BEC	: Bourse d'Epargne et de Crédit
COBAC	: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
COOPED	: Coopérative d'Epargne et de Crédit pour le Développement
EECAMI	: Entreprises Economiques en commun appartenant aux membres individuellement
FP	: Fonds Propres
GEAD	: Groupe d'Etude et d'Action pour le Développement
IMF	: Institution de micro finance
OCDE	: Organisation de la communauté Européenne pour le Développement
P.E	: Produits d'exploitation
PAPME	: Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
RDC	: République Démocratique du Congo
RI	: Règlement Intérieur
RNE	: Résultat Net d'Exploitation