

Appréciation Des Indicateurs De Performance D'une Institution De Microfinance, Cas De La CREC [Assessment Of The Performance Indicators Of A Microfinance Institution, Case Of The CREC]

Kambale Kikono Serge

Jérémie Pauni

Pacifique Katindila

*Assistant₂ De Recherche En Sciences Commerciales Et Financières, Institut Supérieur De Commerce De Beni
Beni, République Démocratique Du Congo*

*Assistant En Sciences Commerciales Et Financières, Institut Supérieur De Commerce De Beni Beni,
République Démocratique Du Congo*

*Chercheur Et Etudiant A L'école Doctorale En Sciences Economiques, Université Catholique Du Graben
Butembo, République Démocratique Du Congo*

Abstract :

All microfinance institutions and cooperatives operating in the Democratic Republic of Congo must ensure compliance with the performance indicators set out in Instruction 004 issued by the Central Bank of Congo in order to determine the effectiveness and viability of their activities. Thus, as part of this research, we assessed the performance indicators of a Microfinance Institution operating in Beni City, for the accounting year ending in 2024.

Indeed, after assessing these indicators, we found that CREC Beni has various performance indicators. Some ratios are in line with the standards of the Central Bank of Congo, while others are concerning.

The results were such as the high return on assets (8.27%), the satisfactory portfolio return (31.50%), the controlled idle cash balances (8.99%), the rate of contained fixed assets (7.84%) and the excellent commercial dynamism (outstanding credit: 99.16%).

In addition, the indicators that are not in line with the standard, we have the extremely high-risk portfolio (67.58%), disproportionate operating expenses (operational efficiency: 168.98%), insufficient return on equity (8.82%) and a lack of operational self-sufficiency (100.82%).

Thus, in view of these results, we have partially confirmed our hypothesis; and we recommend that the CREC strengthen credit risk management, reduce operating expenses and improve the return on capital to ensure the sustainability of the institution.

Keywords : *Performance, Institution, Microfinance, Ratio*

Date of Submission: 27-02-2026

Date of Acceptance: 07-03-2026

I. Introduction

L'objet des services financiers est de transférer un pouvoir d'achat dans le temps. Il peut s'agir de transférer dans l'avenir un pouvoir d'achat déjà existant, c'est-à-dire en épargnant aujourd'hui une somme que à dépenser dans l'avenir, ou, à l'inverse, d'avancer à aujourd'hui un pouvoir d'achat que à avoir demain (en empruntant aujourd'hui et en remboursant à l'avenir).

Ainsi, l'accès à des services financiers est un levier essentiel pour les particuliers comme pour les entreprises. Les particuliers y font recours pour se constituer une épargne de précaution ou pour lisser leur consommation ; et pour les entreprises, l'enjeu est d'investir dans des activités économiques à développer.

En effet, dans les pays industrialisés, pour une majorité de la population, avoir accès à des services financiers simples est devenu tout à fait normal. Dans le même temps, il existe malheureusement une importante population en situation d'exclusion du circuit bancaire, définie comme un degré d'entrave dans ses pratiques bancaires et financières qui ne lui permet pas de mener une vie sociale normale dans la société.¹

Ainsi, pour remédier à ce fléau, les microfinances trouvent leurs places afin de permettre aux populations en faible revenu de se rapprocher du système bancaire sous une forme plus simplifiée.

¹ Sébastien BOYÉ, Jérémy HAJDENBERG et Christine POURSAT, *Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, Groupe Eyrolles, Paris, 2006, p32

Cependant, en s'installant, ces microfinances doivent se rassurer que dans la gestion courante de leurs opérations qu'elles sont en train d'atteindre leurs objectifs, pouvant assurer leur pérennité ainsi que leur développement à long terme.

Dans un contexte économique marqué par une forte demande de services financiers accessibles et adaptés aux populations exclues du système bancaire traditionnel, les institutions de microfinance jouent un rôle crucial dans la promotion de l'inclusion financière. Ces structures, à l'instar de la IMF Crédit Rotatif et Entreprenariat Congolais (CREC en sigle), visent à offrir des produits financiers innovants et durables aux micro entrepreneurs et couches les plus vulnérables de la société.

Toutefois, pour garantir leur pérennité et leur efficacité, il est essentiel d'apprécier et évaluer régulièrement leur performance à travers des indicateurs spécifiques, plus particulièrement celles édictées par la Banque Centrale du Congo. Ces indicateurs permettent non seulement de mesurer la santé financière de l'institution, mais aussi d'apprécier son impact social et opérationnel.

Ainsi, le présent article se propose d'analyser et d'apprécier la conformité de la CREC aux indicateurs de performance édictée par la Banque Centrale du Congo, selon l'Instruction n° 004, afin de dégager les forces, les faiblesses et les perspectives d'amélioration de cette institution dans son rôle de catalyseur du développement économique local.

Pour ce faire, la question suivante servira de guide pour orienter nos analyses : Dans quelle mesure, les indicateurs de performance utilisés par la CREC sont-ils conformes aux normes réglementaires édictées par la Banque Centrale du Congo ?

De cette préoccupation, la réponse suivante est émise en titre d'hypothèse : Il se pourrait que la CREC respecte efficacement les indicateurs de performance exigées par la Banque Centrale du Congo, mais néglige certains indicateurs de gestion des risques.

II. Approche Théorique

Notions sur la performance

Généralités et définition

La question de la performance d'une entité peut être appréhendée dans des termes très différents. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio – économique.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateur quantitatif.

La performance peut être également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeurs. Elle est alors évaluée à travers la construction d'outils et des tableaux de mesure adaptés à la spécificité du contexte actuel et aux spécificités de l'entreprise elle – même.

Il en résulte que la performance, comme le dit Monsieur Christian Marnuse², revêt donc les aspects multiples, sans doute convergents, qui méritent d'être abordés dans une logique globale autre que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire.

Contrôler signifie « piloter la performance ». Le pilotage de la performance est un processus dynamique qui comprend deux grandes étapes : la planification et l'analyse ex post des résultats. Cette dynamique assure deux fonctions : la régulation et l'apprentissage. Le processus de contrôle exige que soit préalablement clarifiée la nature de la performance poursuivie par l'organisation. Ainsi, le choix d'un système de mesure joue un rôle central dans cette perspective.³

Le mot performance vient de l'ancien français « performer ». Le verbe anglais « to perform » apparaît au XV^{ème} siècle et désigne la réalisation, l'accomplissement d'un processus, d'une tâche et aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.

La définition du concept « performance » se confond généralement avec celle des concepts de l'efficacité et de l'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle, Turcotte⁴ considère que cette dernière « diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de bien et de service par rapport à son coût de production ».

Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre l'objectif ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien.⁵

² Christian Marnuse, *Encyclopédie de la gestion*, éd. Economica, Paris, 1989, p.2194

³ Françoise GIRAUD et alii, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2e édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p19

⁴ Turcotte et Pierre R., *Comportement en milieu organisationnel*, éd. Consul éditeur, 2000, p 650

⁵ Idem, p.22

Types de performance

Il existe plusieurs types de performance, à savoir : la performance économique, technique, humaine, sociale, environnementale, etc. Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à son entité. Ainsi, dans cette typologie des performances, nous pouvons citer :

La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité. Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

La performance sociale

La performance sociale est définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ».

La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise d'aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

La performance managériale

La performance managériale est définie comme étant la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.

La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise ».

La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs ». Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

La performance Sociétale

La performance Sociétale d'une entreprise peut être définie « comme un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise. La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre de ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences.

La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se différencier de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

Notions sur les Institutions de microfinances

La microfinance désigne l'ensemble des services financiers (crédit, épargne, assurance, transferts de fonds) offerts aux populations à faibles revenus, généralement exclues du système bancaire classique. Elle vise à favoriser l'inclusion financière, le développement économique local et la réduction de la pauvreté.

A l'opposé de la microfinance, la banque collecte des fonds au travers de l'activité appelée de dépôts qu'elle va ensuite prêter au travers de son activité dite de crédit. Si les encours de crédits excèdent le montant des dépôts, la banque va se refinancer au travers du marché interbancaire qui fait partie du marché monétaire.⁶

Au même titre qu'une banque, une institution de microfinance octroie des crédits. Toutefois, le montant des prêts est inférieur à celui des prêts accordés par les banques traditionnelles. Ces petits prêts sont connus sous le nom de microcrédits. Les clients d'une IMF sont souvent des micro-entrepreneurs qui ont besoin d'un soutien économique pour lancer leur activité. Ce type de clients est considéré comme trop risqué par les banques traditionnelles parce qu'ils ne peuvent pas fournir de garanties réelles et parce qu'ils ont tendance à travailler dans le secteur informel de l'économie.

La microfinance donne accès à des services financiers et non financiers à des personnes qui ont de faibles ressources et qui désirent obtenir de l'argent pour démarrer ou développer une activité rémunératrice. Évidemment, les emprunts et l'épargne des plus pauvres sont modestes.

La microfinance a permis de reconnaître que les micro-entrepreneurs et certains clients très pauvres sont « bancables » c'est-à-dire qu'ils peuvent rembourser dans les délais le capital et les intérêts, et aussi épargner, à condition que les services financiers soient adaptés à leurs besoins.

En effet, comme méthodologie, la microfinance a créé des services et des produits financiers structurés de façon à permettre aux personnes ayant de faibles ressources de devenir clients d'intermédiaires bancaires. Les caractéristiques des produits micro financiers sont :

- De petits montants de prêts et d'épargne ;
- Des prêts à court terme (le plus souvent jusqu'à un an) ;
- Des calendriers de paiement caractérisés par des versements fréquents (ou des dépôts fréquents) ;
- Des versements échelonnés provenant des intérêts et du capital ;
- Des taux d'intérêts élevés pour le crédit (supérieurs aux taux des banques commerciales mais inférieurs à ceux de l'usure) ;
- Un accès facile aux agents de la microfinance, ce qui permet aux clients d'épargner temps et argent et aux premiers de mieux connaître les seconds à leur domicile, là où ils travaillent ;
- De courts délais de traitement (entre l'exécution de la demande et le versement du prêt) ;
- Des possibilités d'obtenir de nouveaux prêts plus élevés pour les clients qui remboursent à temps ;
- L'utilisation de taux d'intérêts réduits (taux d'intérêts décroissants à partir de certains cycles de crédit) pour inciter à rembourser à temps ;
- Le fait qu'aucune garantie n'est nécessaire, contrairement aux pratiques bancaires officielles. À la place de la garantie (que les personnes les plus pauvres ne peuvent généralement pas fournir), les intermédiaires de la microfinance utilisent des méthodologies alternatives comme l'évaluation du potentiel de remboursement des clients à travers l'analyse du flux de trésorerie produit par les activités pour lesquelles le prêt a été demandé, des éléments de revenus et de dépenses de l'entreprise ou de la famille, des garanties individuelles ou collectives (groupe de caution solidaire) et des schémas d'épargne obligatoire.

Les indicateurs de performance des IMF et COOPEC selon la Banque Centrale du Congo⁷

Dans le but de permettre aux IMF et COOPEC de suivre au quotidien et évaluer leurs performances, la Banque Centrale du Congo a mis en place une instruction relative aux indicateurs de performance, il s'agit de l'Instruction n° 004.

Cette Instruction aux Coopératives d'Epargne et de Crédit et aux Institutions de Micro finance a pour objectif de fixer les indicateurs de performance à respecter dans le cadre de la gestion de ces institutions.

Ainsi, les IMF comme les COOPEC doivent veiller au respect des indicateurs de performance repris dans l'Instruction en vue de déterminer l'efficacité et la viabilité de leurs activités.

Les indicateurs visés dans l'Instruction n° 004 portent sur : la qualité du portefeuille, l'efficacité et la productivité, la rentabilité et la pérennité, ainsi que la gestion du bilan.

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 des deux types, à savoir :

- Le Portefeuille à Risque ;
- Le ratio d'abandon des créances.

⁶ Catherine Karyotis, *L'essentiel de la banque*, 9^e édition, Gualino, Paris, 2022, p18

⁷Banque Centrale du Congo, Instruction n° 004 aux Coopératives d'Epargne et de Crédit et aux Institutions de Micro finance relative aux indicateurs de performance, du 14 avril 2012

Les indicateurs d'efficacité et de productivité mesurent la capacité de l'institution de microfinance à maîtriser les coûts de ses opérations. Les ratios à respecter sont des deux types, à savoir :

- L'efficacité opérationnelle ;
- Le nombre d'emprunteurs par agent de crédit.

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 de quatre types, à savoir :

- La rentabilité des fonds propres ;
- Le rendement sur actif ;
- Le rendement du portefeuille ;
- L'autosuffisance opérationnelle.

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 des trois types, à savoir :

- Le taux d'encaisses oisives ;
- Le taux d'encours des crédits ;
- Le taux des immobilisations.

Pour le mode de calcul de ces indicateurs, les formules sont reprises dans un tableau en annexe de cet article.

III. Matériels Et Méthodes

Cette recherche est orientée vers la compréhension, l'analyse et l'appréciation des pratiques de gestion mises en place au sein de la CREC. Elle repose sur une analyse documentaire et une étude de cas, afin de se rassurer que cette IMF œuvrant pour l'intérêt général de la population de Beni respecte les indicateurs de performance édictés par la Banque Centrale du Congo afin d'assurer sa bonne gestion et son développement opérationnel à long terme.

Pour ce faire, dans le cadre de cette étude, nous avons recouru à la méthode comparative, qui nous a permis de comparer les indicateurs calculés de la CREC par rapport au seuil des indicateurs édictés par la Banque Centrale du Congo. Aussi, la méthode analytique nous a été utile dans l'analyse des états financiers et rapport du portefeuille de la CREC afin de mieux comprendre les éléments des calculs de ses indicateurs.

Outre ces méthodes, les techniques d'entretien et documentaire ont été au rendez-vous. La première nous a permis de recueillir auprès des cadres de la CREC des informations sur les pratiques de gestion, les défis rencontrés et les stratégies adoptées. La deuxième a facilité l'exploitation des rapports financiers et opérationnels pour en extraire les indicateurs clés.

IV. Appréciation Des Indicateurs Performance De La CREC

L'analyse des données collectées auprès de la CREC a permis de dégager plusieurs éléments clés concernant sa performance financière et opérationnelle. Les résultats sont présentés selon les quatre dimensions principales des indicateurs de performance d'une IMF ou COOPEC en République Démocratique du Congo.

Indicateurs de qualité

Dans le cadre d'appréciation des indicateurs de qualité, l'Instruction 004 de la BCC recommande deux ratios : le ratio du portefeuille à risque et le ratio d'abandon des créances.

Le ratio du portefeuille à risque est calculé par le rapport entre capital restant dû des crédits ayant au moins un remboursement en retard et le montant brut du portefeuille de prêts. Pour ce ratio, la norme est qu'il soit inférieur à 5%.

Par ailleurs, le ratio d'abandon des créances est mesuré par le rapport entre le montant des crédits passés en perte durant la période et le montant brut moyen du portefeuille des crédits de la période. Pour ce ratio, la norme stipule qu'il soit inférieur à 2%.

Tableau n° 1 : Calcul des indicateurs de qualité

Ratios	Description	Calcul	Normes
Ratio du portefeuille à Risque	Capital restant dû des crédits ayant au moins un remboursement en retard (I)	686 040 059,30	<5%
	Montant brut du portefeuille de prêts (II)	1 015 087 614,38	
	Ratio : (I) / (II) x 100	67,58%	
Ratio d'abandon des créances	Montant des crédits passés en perte durant la période (III)	0,00	<2%

	Montant brut moyen du portefeuille des crédits de la période (IV)	841 845 771,37	
	Ratio : (III) / (IV) x 100	0,00%	

Source : Nos calculs

La valeur observée dans le tableau ci-haut pour le ratio du portefeuille à risque est de 67,58 % par rapport à la norme qui précise qu'il doit être inférieur à 5 %.

Ainsi, on constate que ce ratio est largement supérieur à la norme. Ce qui signifie qu'une part extrêmement importante du portefeuille de crédits est constituée de prêts en retard de remboursement. En pratique, cela traduit un risque de crédit élevé, une fragilité dans la qualité du portefeuille et une exposition importante aux défauts de paiement.

Par ailleurs, le ratio d'abandon des créances calculé pour cette IMF est de 0,00 %, alors que la norme édictée par la BCC précise qu'il soit inférieur à 2 %.

En effet, l'on comprend que ce ratio est parfaitement conforme à la norme. Aucun crédit n'a été passé en perte durant la période, ce qui montre une bonne maîtrise des abandons de créances.

Toutefois, cette performance doit être relativisée : l'absence d'abandon ne compense pas le niveau très élevé du portefeuille à risque. Il est possible que l'institution retarde la constatation des pertes (provisionnement ou radiation), ce qui expliquerait le contraste entre un portefeuille à risque élevé et un abandon nul.

En somme, la conformité au ratio d'abandon est positive, mais le dépassement massif du portefeuille à risque indique une urgence de restructuration et de renforcement des mécanismes de recouvrement au sein de cette IMF.

Indicateurs d'efficacité et productivité

Les indicateurs d'efficacité et productivité sont calculés par deux ratios, notamment le ratio d'efficacité opérationnelle et le nombre d'emprunteurs par agent de crédit.

La norme recommande à ce que le premier ratio varie entre 13 et 21 % et que le deuxième ratio soit supérieur à 130%.

Tableau n°2 : Calcul des indicateurs d'efficacité et productivité

Ratios	Description	Calcul	Normes
Ratio d'efficacité opérationnelle	Montant des charges d'exploitation de la période (I)	1 422 585 900,00	Entre 13 et 21 %
	Montant brut moyen du portefeuille crédit de la période (II)	841 845 771,00	
	Ratio : (I) / (II) x 100	168,98%	
Nombre d'emprunteurs par agent de crédit	Nombre d'emprunteurs actifs (III)	88,00	> 130%
	Nombre d'agent de crédit (IV)	1,00	
	Ratio : (III) x (IV) /100	8 800,00%	

Source : Nos calculs

Au regard des informations du tableau ci-dessus, nous constatons que le ratio d'efficacité opérationnelle de la CREC a été de 168,98 % ; alors que la norme selon l'Instruction 004 précise qu'il doit varier entre 13 % et 21 %.

Alors, nous comprenons que ce ratio est largement supérieur à la norme. Cela signifie que les charges d'exploitation absorbent une proportion excessive par rapport au portefeuille moyen de crédits. La compréhension est que l'institution dépense beaucoup trop pour fonctionner par rapport à la taille de son portefeuille.

Au regard cela, la CREC risque de se retrouver dans une situation de faible rentabilité et un risque de déficit structurel. Par ailleurs, une nécessité urgente de rationaliser les coûts, améliorer la productivité et optimiser les processus doit être envisageable par ses gestionnaires dans les jours à venir.

Le deuxième ratio relatif au nombre d'emprunteurs par agent de crédit a été de 8 800 % (soit 88 emprunteurs pour 1 agent) alors que la norme attendue est qu'il soit supérieur à 130 % (c'est-à-dire au moins 1,3 emprunteur par agent).

Au regard du résultat obtenu, nous comprenons que ce ratio est extrêmement supérieur à la norme. Ce qui traduit d'autre part une surcharge de travail pour le service de crédit, constitué par un seul agent qui a géré 88 emprunteurs au cours de l'année 2024.

Bien que cela puisse sembler une productivité élevée, en réalité cela peut poser un risque de suivi insuffisant des emprunteurs, une faible qualité du service et du recouvrement, et un risque accru de défauts de paiement faute d'accompagnement rapproché.

En effet, nous constatons que la CREC est inefficace et sous-dotée en ressources humaines dans le service de crédit, ce qui nécessite à la fois une réduction des charges d'exploitation et un renforcement du personnel de crédit pour retrouver un équilibre conforme aux normes.

Indicateurs de rentabilité

Ces indicateurs vont nous permettre d'apprécier la rentabilité de la CREC à travers quatre ratios clés, notamment : le ratio de la rentabilité des fonds propres, le ratio du rendement sur actif, le ratio du rendement du portefeuille et le ratio d'autosuffisance opérationnelle.

Tableau n°3 : Appréciation des indicateurs de rentabilité de CREC Beni

Ratios	Description	Calcul	Normes
Rentabilité des fonds propres	Résultat d'exploitation hors subvention (I)	77 255 770,17	> 15 %
	Montant moyen des fonds propres pour la période (II)	876 408 711,50	
	Ratio : (I) / (II) x 100	8,82%	
Rendement sur actif	Résultat d'exploitation hors subvention (I)	77 255 770,17	> 3%
	Montant moyen de l'actif pour la période (II)	933 851 774,50	
	Ratio : (I) / (II) x 100	8,27%	
Autosuffisance opérationnelle	Montant total des produits d'exploitation (déduction faite des produits exceptionnels) (I)	1 434 259 868,00	> 119,2%
	Montant total des charges d'exploitation (déduction faite des charges exceptionnelles) (II)	1 422 585 900,00	
	Ratio : (I) / (II) x 100	100,82%	
Rendement du portefeuille	Montant des intérêts et des commissions perçus au cours de la période (I)	265 179 485,40	> 15 %
	Encours moyen de crédit brut (II)	841 845 771,40	
	Ratio : (I) / (II) x 100	31,50%	

Source : Nos calculs

En partant du tableau ci-haut, il s'observe que :

- Le ratio de Rentabilité des fonds propres a été de 8,82 % et la norme recommande qu'il soit supérieur à 15 %. Cependant, la rentabilité des fonds propres de la CREC est inférieure à la norme. Ce qui traduit une faible capacité de l'institution à générer du profit à partir de ses capitaux propres.
- Le ratio du Rendement sur actif de son côté a été de 8,27 % ; alors que la norme conseille qu'il soit supérieur à 3 %. En l'interprétant, on comprend que ce ratio est conforme et largement supérieur à la norme. Ce qui veut dire que cette IMF utilise efficacement ses actifs pour générer des résultats.
- Quant au ratio d'autosuffisance opérationnelle, il a été de 100,82 %. La norme exige qu'il soit supérieur à 119,2 %. Ainsi, nous comprenons que ce ratio est inférieur à la norme. Cela signifie que les produits d'exploitation ne couvrent pas suffisamment les charges d'exploitation. L'institution n'est pas autosuffisante et dépend probablement des subventions ou financements externes pour équilibrer ses comptes.
- Le ratio de rendement du portefeuille a été de 31,50 % ; alors que la norme exige qu'il soit supérieur à 15 %. En effet, ce ratio est très satisfaisant et largement supérieur à la norme. Les crédits octroyés par la CREC génèrent des revenus (intérêts et commissions) importants par rapport à l'encours moyen. Cela traduit une bonne performance commerciale et une forte capacité de génération de revenus à partir du portefeuille.

En somme, au regard des indicateurs de rentabilité calculés, la CREC est performante dans la gestion de son portefeuille et l'utilisation de ses actifs, mais elle souffre d'un manque de rentabilité pour ses fonds propres et d'une insuffisance opérationnelle, ce qui peut limiter sa durabilité et son attractivité pour les probables investisseurs.

Indicateurs de gestion du bilan

L'instruction 004 de la BCC précise que la gestion du bilan est appréciée par trois ratios, qui sont : le taux d'encaisse oisive, le taux d'encours de crédit et le taux des immobilisations.

Tableau n° 4 : Appréciation des indicateurs de gestion du bilan

Ratios	Description	Calcul	Norme
Taux d'encaisse oisive	Disponibles (I)	92 063 198,00	< 20 %
	Montant total de l'actif de la période (II)	1 023 685 799,00	
	Ratio : (I) / (II) x 100	8,99%	
Taux d'encours de crédit	Montant brut du portefeuille de crédit de la période (I)	1 015 087 614,00	> 70 %
	Total actif de la période (II)	1 023 685 799,00	
	Ratio : (I) / (II) x 100	99,16%	
Taux des immobilisations	Montant net des immobilisations (I)	80 213 486,00	< 10 %
	Total actif de la période (II)	1 023 685 799,00	
	Ratio : (I) / (II) x 100	7,84%	

Source : Nos calculs

1. Taux d'encaisse oisive

La valeur observée pour ce ratio est de 8,99 %. La norme précise qu'il soit inférieur à 20 %. En interprétant ce ratio, on constate qu'il est conforme à la norme. Cela signifie que l'institution ne garde pas une part excessive de liquidités improductives. Ainsi, les ressources disponibles sont utilisées de manière efficiente, ce qui limite le coût d'opportunité lié à une trésorerie trop élevée.

2. Taux d'encours de crédit

Le taux d'encours de crédit calculé a été de 99,16 %. La norme est qu'il soit supérieur à 70 %. Ce ratio est ainsi largement supérieur à la norme. Ce qui traduit une forte orientation de l'actif vers le financement du portefeuille de crédits. C'est un signe positif de dynamisme commercial et d'utilisation optimale des ressources de la CREC pour générer des revenus.

Toutefois, un niveau aussi élevé peut aussi indiquer une forte concentration de risque sur le portefeuille de prêts, ce qui nécessite une gestion prudente de la qualité du crédit.

3. Taux des immobilisations

Ce taux calculé a été de 7,84 %. La norme précise qu'il soit inférieur à 10 %. Ainsi, le ratio est conforme à la norme. Les immobilisations représentent une part raisonnable de l'actif total. Cela montre une bonne maîtrise des investissements en actifs fixes, évitant une immobilisation excessive de ressources qui pourrait réduire la flexibilité financière.

En effet, l'institution respecte les normes sur l'encaisse et les immobilisations, mais sa forte exposition au crédit (99,16 %) impose une vigilance accrue sur le suivi et le recouvrement des prêts.

Principaux constats liés aux indicateurs calculés

Au regard des indicateurs de performance calculés ci-dessus, nous constatons que certains indicateurs de performance de la CREC ne sont pas en conformité avec les normes édictées par la Banque Centrale du Congo et d'autres sont vraiment en conformité.

Ratios en non-conformité : Préoccupants

- Portefeuille à risque (67,58 % vs <5 %) : extrêmement élevé, révélant une forte fragilité du portefeuille de crédits pour cette institution de microfinance.
- Efficacité opérationnelle (168,98 % vs 13-21 %) : charges d'exploitation disproportionnées par rapport au portefeuille, signe d'inefficience dans la gestion des charges d'exploitation au sein de la CREC.
- Rentabilité des fonds propres (8,82 % vs >15 %) : insuffisante, les capitaux propres ne sont pas assez rémunérateurs.
- Autosuffisance opérationnelle (100,82 % vs >119,2 %) : produits d'exploitation insuffisants pour couvrir les charges, ce qui conduit l'institution dans une dépendance aux financements externes.

Ratios en conformité : Positif

- Abandon des créances (0 % vs <2 %) : conforme, aucune perte enregistrée dans les créances non payées.
- Rendement sur actif (8,27 % vs >3 %) : largement supérieur à la norme, ce qui traduit une bonne utilisation des actifs par la CREC.
- Rendement du portefeuille (31,50 % vs >15 %) : très satisfaisant, forte capacité de génération de revenus par cette IMF.
- Encaisse oisive (8,99 % vs <20 %) : conforme, bonne gestion de la trésorerie, pas des fonds thésaurisés au sein de la CREC.
- Encours de crédit (99,16 % vs >70 %) : excellent dynamisme commercial, mais concentration de risque élevée.
- Immobilisations (7,84 % vs <10 %) : conforme, bonne maîtrise des actifs immobilisés.
- Nombre d'emprunteurs par agent (8 800 % vs >130 %) : largement supérieur, signe d'une productivité élevée mais aussi d'une surcharge de travail, car un seul agent est affecté dans le service de crédit pour recouvrer.

En effet, au regard de ces analyses, l'institution présente deux visages :

- a) Points forts : bonne rentabilité sur actifs et portefeuille, encaisse maîtrisée, immobilisations contenues, dynamisme du crédit.
- b) Points faibles : portefeuille à risque extrêmement élevé, charges d'exploitation disproportionnées, rentabilité des fonds propres insuffisante et une absence d'autosuffisance opérationnelle pour cette institution de microfinance.

Ainsi, l'institution doit impérativement renforcer la gestion du risque de crédit, réduire ses charges d'exploitation, et améliorer la rentabilité des fonds propres pour assurer sa pérennité. Cet étant des choses

confirme notre hypothèse selon laquelle « Il se pourrait que la CREC respecte efficacement les indicateurs de performance exigées par la Banque Centrale du Congo, mais néglige certains indicateurs de gestion des risques ».

V. Conclusion

L'analyse des indicateurs de performance de la IMF Crédit Rotatif et Entrepreneuriat Congolais (CREC en sigle), met en lumière une institution de microfinance relativement stable, engagée à la fois dans la viabilité financière et l'impact social. Les résultats obtenus montrent que l'activité commerciale de la CREC est vigoureuse et génératrice de revenus, mais la qualité du portefeuille et la maîtrise des coûts sont gravement déficientes.

Par ailleurs, la dépendance aux financements externes et la surcharge des agents de crédit accentuent la fragilité. Cependant, certains défis persistent, notamment en matière de réduction des coûts opérationnels et d'amélioration de la rentabilité. Pour renforcer sa performance globale, la CREC gagnerait à investir davantage dans la digitalisation de ses services, le renforcement du nombre de son personnel de crédit, et le suivi rigoureux de ses indicateurs clés.

En somme, cette étude souligne l'importance d'un suivi régulier et structuré des indicateurs de performance pour toute institution de microfinance souhaitant conjuguer efficacité économique et mission sociale. La CREC, en tant que cas d'étude, illustre bien les enjeux et les opportunités liés à cette double exigence.

Bibliographie

- [1] BCC, Instruction N° 004 Aux Coopératives D'épargne Et De Credit Et Aux Institutions De Microfinance Relative Aux Indicateurs De Performance, 14 Avril 2012
- [2] Catherine Karyotis, L'essentiel De La Banque, 9e Edition, Gualino, Paris, 2022
- [3] Christian Marnuse, Encyclopédie De La Gestion, Ed. Economica, Paris, 1989
- [4] Françoise GIRAUD Et Alii, Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance, 2e Edition, Gualino Editeur, Paris, 2004
- [5] Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance, 2e Edition, Gualino Editeur, Paris, 2004
- [6] Joanna Ledgerwood, Julie Et Candace Nelson, Nouveau Manuel De Microfinance : Une Approche Ecosystémique, Ed. Economica, Paris, 2018
- [7] Olivier DEVILLARD Et Dominique REY, Culture D'entreprise : Un Actif Stratégique Efficacité Et Performance Collective, Ed. Dunod, Paris, 2008
- [8] Philippe LORINO, Méthodes Et Pratiques De La Performance : Le Pilotage Par Les Processus Et Les Compétences, 3e Edition, Editions d'Organisation, Paris, 2003
- [9] Sébastien BOYÉ, Jérémy HAJDENBERG Et Christine POURSAT, Le Guide De La Microfinance : Microcrédit Et Epargne Pour Le Développement, Groupe Eyrolles, Paris, 2006
- [10] Turcotte Et Pierre R., Comportement En Milieu Organisationnel, Ed. Consul Editeur, 2000
- [11] Yvon MOUGIN, Processus : Les Outils D'optimisation De La Performance, Éditions d'Organisation, Paris, 2004