



REPUBLIQUE DE BENIN

@@@@@@@@@@

MINISTRE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE (MESRS)

@@@@@@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)

.....

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION  
(FASEG)

-----

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU  
DIPLOME DE

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option : Gestion

**SPECIALITE** : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

**THEME**

ANALYSE DES PERFORMANCES FINANCIERES  
DANS LES SFD : CAS DE FECECAM-BENIN  
(AGENCE DE MENONTIN)

**Réalisé & Soutenu par :**

ZINSOU I. Asturias

&

AHOUANDJINOOU Vidjannangni

**Sous la direction de :**

**Maitre de stage**  
Mme AHOYO Chantal  
Chef d'agence a la CLCAM  
ménontin

**Directeur de mémoire**  
Prof Magloire LANHA  
Enseignant à la FASEG

**Soutenu le 16 / 12 / 2016**

## ***AVERTISSEMENT***

**La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs**

# DEDICACE

Je dédie ce travail a :

- Mon père **ZINSOU Abdon**
- Ma Mère **KOUKPO RITA**

**Asturias I. ZINSOU**

# DEDICACE

Je dédie ce travail a :

- Mon Père **AHOUANDJINOU Joseph**
- Ma Mère **ASSOGBA Ouidjobi**

**Vidjannagni AHOUANDJINOU**

## **REMERCIEMENTS**

Le remerciement est le témoignage vivant d'une satisfaction profondément éprouvée. C'est l'aveu d'une gratitude infinie. Et cet aveu nous le faisons :

- A Monsieur **Charlemagne IGUE** le doyen de la faculté ;
- A Monsieur **Médard SOLAGNI**, Directeur de la CLCAM de Cotonou pour nous avoir autorisés à effectuer notre stage dans sa société ;
- Au Professeur **Magloire LANHA** maître du présent mémoire, pour avoir suivi ce travail jusqu' à la fin malgré ses multiples occupations ;
- A Madame **Chantal AHOYO**, le Chef d'Agence pour avoir accepté d'être notre maître de stage, pour ses conseils et la volonté dont il a fait preuve en nous guidant dans la réalisation de ce mémoire ;
- A Monsieur **Parfait ZINSOU** pour sa disponibilité et à sa bonne compréhension ;
- A tous les professeurs de la **FASEG** pour avoir contribué qualitativement à notre formation ;
- A tout le personnel de la CLCAM de Cotonou pour leur disponibilité à mettre à notre disposition les informations nécessaire pour un meilleur travail ;
- A Madame **Damienne KOUKPO** pour son soutien indéfectible ;
- A tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail ;
- Enfin aux honorables membres de jury pour avoir accepté apprécier notre travail

**Sincères reconnaissances.**

## **RESUME**

Notre étude intitulée « Analyse des performances financières dans les SFD : cas de FECECAM BENIN (Agence de MENONTIN) », s'est assignée comme objectif principal, d'analyser les performances financières des SFD (cas de FECECAM BENIN). Spécifiquement mesurer le niveau des performances financières de LA FECECAM BENIN, analyser la politique de gestion des crédits de la FECECAM BENIN et enfin fournir des données permettant une amélioration financière de la FECECAM BENIN. Pour ce fait nous avons posé comme hypothèses que l'inadaptation des choix stratégiques de gestion de la FECECAM BENIN est à l'origine de la faible maîtrise des risques opérationnels et les insuffisances des politiques et procédures de mise en place des crédits sont à la base des impayés. Après vérification des hypothèses nous avons fait des approches de solutions.

**MOTS CLES : Performances Financières, SFD, Rentabilité**

## **ABSTRACT**

Our study entitled "Analysis of financial performance in the SFD: Case FECECAM BENIN (Agency MENONTIN)" was assigned as main objective to analyze the financial performance of SFD (case FECECAM-BENIN). Specifically measure the level of financial performance FECECAM-BENIN, analyze the credit management policy FECECAM BENIN and finally provide data to an improvement in the financial performance of the FECECAM-BENIN. For this reason we hypothesized that the inadequate of strategic choices FECECAM-BENIN management is at the cause of the low control of operational risks and the shortcomings of policies and site credits commissioning procedures are in unpaid basics. After verification of the assumptions we have made approaches to solutions.

**KEYWORDS: Financial Performance, SFD, Profitabilty**

## **LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES**

**AG** : Assemblée Générale

**AGR** : Activités Génératrices de Revenus

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

**BIT** : Bureau Internationale du Travail

**CNCA** : Caisse Nationale de Crédit Agricole

**COOPEC** : Coopérative d'Epargne et de Crédit

**CLCAM** : Caisse Locale de Crédit Agricoles et Mutuel

**URCLCAM** : Unités Régionales Caisse Locale de Crédit Agricoles et Mutuel

**FECECAM** : Faitière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel

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

**DTR** : Délégation Technique et Régionale

**CRCAM** : Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel

**FASEG** : Faculté des Sciences Economique et de Gestion

**FCFA** : Franc de La Communauté Francophone d'Afrique

**FINADEV** : Financial Développement

**IMF** : Institution de Micro Finance

**OCDC** : Organisation Chrétienne pour le Développement Communautaire

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**PADME** : Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro Entreprise

**PAPME** : Projet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprise

**PARMEC** : Projet d'Appui et la Réglementation des Mutuelles et de Crédit

**PTF** : Partenaires Techniques Et Financiers

**PAS** : Programme d'Ajustement Structurel

**SFD** : Système Financiers Décentralise


**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1 :</b> Statistiques de la DRT, CLCAM et les Guichets.....	12
<b>Tableau n°2 :</b> Récapitulatif de la population de l'étude .....	26
<b>Tableau n°3 :</b> Indicateurs de rentabilité de l'agence de Ménontin.....	29
<b>Tableau n° 4 :</b> indicateur de qualité du portefeuille.....	31
<b>Tableau n°5 :</b> Indicateur d'efficacité / productivité.....	32
<b>Tableau n°6 :</b> Avis sur le montant de crédit reçu.....	33
<b>Tableau n° 7:</b> La durée de remboursement par rapport a la nature .....	33
<b>Tableau n°8:</b> Conditions d'accès de financement .....	33
<b>Tableau n°9:</b> Taux d'intérêt .....	34
<b>Tableau n°10 :</b> Accueil et comportement des agents responsables de la mise en place des prêts .....	34
<b>Tableau n°11:</b> Amélioration de la condition de vie et développement des activités a la faveur des prêts.....	34
<b>Tableau n°12 :</b> Suivi dans la gestion du prêt.....	35
<b>Tableau n°13 :</b> Respect des procédures de l'octroi de crédit.....	35
<b>Tableau n°14 :</b> Suivi des clients.....	35
<b>Tableau n°15 :</b> Formation dans le cadre de l'exercice de la fonction de chargé de prêt .....	35
<b>Tableau n°16:</b> Système de contrôle interne .....	36
<b>Tableau n°17:</b> Système d'information au sein du réseau.....	36
<b>Tableau n°18 :</b> système de rémunération et de gestion de carrière.....	36
<b>Tableau n°19 :</b> Evaluation de la garantie.....	37
<b>Tableau n°20 :</b> L'inexistence de documents prévisionnel de gestion.....	37

# SOMMAIRE

DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT.....	iv
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
INTRODUCTION.....	01
PREMIER CHAPITRE.....	04
SECTION 1.....	05
SECTION 2.....	09
DEUXIEME CHAPITRE.....	14
SECTION 1.....	15
SECTION 2.....	17
TROISIEME CHAPITRE.....	28
SECTION 1.....	29
SECTION 2.....	37
CONCLUSION.....	44



**INTRODUCTION**

## **INTRODUCTION**

Suite a la crise économique des années 80 qui a sévi le système bancaire de la sous région ouest Africaine et qui a conduit à la fragilisation du tissu économique de toute la sous région. Beaucoup de ces pays dont le Benin ont pris des dispositions pour pallier à ces problèmes. C'est ainsi à l'apparition et a la prolifération des institutions de microfinance. Ces institutions ont pour activités essentielles la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit, de manière a être un intermédiaire entre les agents a capacité de financement et les agents de financement.

Le secteur de la micro finance en Afrique s'étend rapidement et les institutions ont vu leurs activités croitre dans les dernières années. En effet, les IMF africaines sont parmi les plus productives au monde, de part le nombre d'emprunteurs et d'épargnants par effectif du personnel. Toutefois, les IMF doivent faire face a de nombreux défis. Même si l'efficience en termes de cout par emprunteur est la plus basse pour les IMF, les charges d'exploitation et les charges financières sont élevées et la rentabilité reste en moyenne plus faible que dans les autres régions du monde. Des innovations technologiques, les améliorations de produits et des efforts continus pour renforcer la capacité des IMF sont nécessaires pour réduire leurs couts, accroitre leur portée et stimuler leur rentabilité globale.

La recherche en management stratégique s'est très tôt intéressée à la relation entre la diversification-performante est de forme stable. Or, il n'y a aucune difficulté a admettre, a la suite de ce grand stratège militaire, qu'il n'existe pas de conditions permanentes. Les marchés, qui passent par une succession irrégulière de phases haussières et baissières, en sont une des manifestations les plus évidentes.

L'analyse des indicateurs de performance des institutions de micro finance est un élément important pour promouvoir le secteur de la micro finance. L'importance des indicateurs de performance, pour les institutions de microfinance, n'est plus à démontrer : ils sont des outils privilégiés très utilisés dans le gestion des IMF et l'amélioration de la prise de décision. Ils constituent donc des instruments de diagnostic et un outil d'aide a la prise de décision pour les dirigeants. Leur analyse dans le temps permet aux IMF en phase de développement d'avoir des repères de travail et d'évaluer leur performance. Ils constituent un gage de transparence pour les clients, les autorités de surveillance, les partenaires. La publication de rapport sur les indicateurs harmonisés contribue a renforcer la confiance dans le secteur. Cette publication donne aux publics des informations pour se prémunir contre les institutions en mettant en exergue leur disfonctionnements. La production d'indicateur harmonisés de performance a des périodicités (par exemple trimestriellement) permet aux responsable des IMF d'avoir une vue d'ensemble de leur institution et d'apporter au

fur et a mesure des ajustements a leur gestion. Les indicateurs de performance peuvent être utilisés comme outils de négociation pour mobiliser des ressources auprès des bailleurs de fonds, des banques, et surtout pour inciter et rassurer les épargnants.

Après quelques années de bonnes performances, certains SFD de grande importance sont confrontés a d'énormes difficultés menaçant leur survie. Bon nombres d'entre elle d'ores et déjà initié et adopté des actions en vue de pallier leurs problèmes. Notre attention s'est particulièrement portée sur le redressement du réseau FECECAM-BENIN (Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du BENIN) dont les principaux défis sont : l'augmentation des revenus, la réduction a « Zéro » du taux de délinquance et des pertes sur prêts, une marge bénéficiaire saine, la compression, le contrôle et la planification éclairée des charges d'exploitation.

Après plusieurs années d'exécution, il convient de procéder a une analyse profonde de la performance financière de cette institution, laquelle analyse permettra d'une part de mesurer le degré de réalisation des objectifs et d'autres parts de voir les difficultés auxquelles cette institution est confrontée afin de faire des suggestions pour sa pérennisation. Afin d'analyser la porté du plan de redressement et la capacité à améliorer la situation financière de la FECECAM –BENIN et de s'assurer sa pérennisation dans la durée, nous avons bon jugé de choisir le thème « Analyse de la performance financière dans les SFD : cas de FECECAM-BENIN (Agence de Ménontin). »

Nous présenterons ce travail suivant trois plans. En effet, le premier chapitre traitera du cadre institution de l'étude, le deuxième chapitre sera consacré a la présentation du cadre théorique et de la méthodologie de recherche, et le troisième chapitre traitera de l'analyse des résultats de l'étude et des suggestions.

## **CHAPITRE 1**

### **CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

## **Section1 : Présentation de la FECECAM-BENIN « Agence de Ménontin »**

Cette section présente la FECECAM-BENIN à travers deux paragraphes. Le premier paragraphe est consacré à l'historique, missions et visions de la FECECAM-BENIN et le second paragraphe est dévolu aux activités de la FECECAM-BENIN.

### **Paragraphe 1 : Historique, missions et visions de la FECECAM-BENIN**

Ce paragraphe présentera le cadre de stage en passant en bref l'historique et les missions de la FECECAM-BENIN.

#### **A. Historiques**

L'Agence-siège de la CLCAM de Ménontin est affiliée à la CLCAM de Ménontin qui est affiliée dans un réseau appelé FECECAM-BENIN.

Le réseau des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel du Bénin est une institution de microfinance dont le but essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural, périurbain et urbain. Il essaie d'accomplir cette mission par la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit à ses membres pour l'amélioration des conditions de vie et la lutte contre la pauvreté.

La genèse du réseau est caractérisée par un certain nombre de mutations profondes dans une évolution à travers les cinq(5) grandes phases ci-après:

#### **- La phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1977 à 1987 :**

L'ex CNCA, organe de tutelle des caisses locales des crédits agricoles et mutuelles (CLCAM) est une société bancaire d'économie mixte créée par les ordonnances N°76-31 du 11 juin 1976 et N°77-37 du 26 Septembre. Ainsi, elle a été marquée par la forte ingérence de l'Etat dans la gestion des CLCAM, coopératives d'épargne et de crédit régi par le décret N°77-37 du 25 février 1977. Elle n'avait donc pas connu une réelle gestion coopérative.

Plusieurs facteurs expliquent la non implication des membres dans la gestion. Au nombre de ces facteurs figure le manque total de formation sur les notions les plus élémentaires de gestion coopérative proprement dite, de gestion financière, de crédit, d'environnement politique, socialiste et marxiste donnant primauté au prêt individuel au niveau local et régional. Aussi faut-il mentionner le droit des autorités politiques sur les activités des caisses. Elles étaient statutairement les présidents de crédit.

Par ailleurs, les caisses n'étaient pas perçues comme de véritables entreprises susceptibles de fournir des services et de gérer les produits en vue d'atteindre leur autosuffisance opérationnelle.

La CNCA fut liquidée en décembre 1987, comme toutes les autres banques nationales, suite à une crise générale de liquidité bancaire.

**- La première phase de réhabilitation de 1990 à 1992**

La réhabilitation a commencé avec une phase de pré projet d'un an (1989-1990), caractérisée par le désengagement de l'Etat, la réaffirmation du caractère mutualiste autonome du réseau CLCAM et la reconstitution des dépôts de la clientèle, à travers le pilotage d'un projet, suite à une phase transitoire de 1988 à 1989.

**- La deuxième phase de réhabilitation et de croissance de 1993 à 1989**

A la fin du projet de réhabilitation, la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN) est née le 07 juillet 1993. La particularité est que désormais les sociétaires (Agriculteurs, Eleveurs, Pêcheurs, Artisan, Petits commerçants, Associations et groupements etc.....) sont devenus les véritables propriétaires des CLCAM en lieu et place des dirigeants étatiques.

**- La phase de redressement et de transformation à partir de 1990**

Elle est caractérisée par des plans de redressement et de renforcement du réseau et la mise en conformité des statuts et règlements intérieurs des entités avec les dispositions de la loi N°97-027 du 08 Aout 1997 portant appui à la réglementation des mutuels de crédits.

**- La phase actuelle de redressement**

L'augmentation vertigineuse des impayés a fait sombrer le réseau de la FECECAM-BENIN dans l'impasse. Pour éviter la liquidation et donner vie à ce réseau, le gouvernement béninois, à travers son ministère de micro finance, a initié un plan de redressement qui est rentrée dans sa phase active en novembre 2007. Il aboutira à la transformation des caisses en difficultés en guichet, la réorganisation des fonctions, le changement de certaines dénominations dont celle de le Fédération en Faitière, celle d'Union Régionale en Délégation Technique Régionale.

L'agence Siege de la CLCAM de Ménontin est située dans le neuvième arrondissement de la municipalité de Cotonou et non loin de l'hôpital de zone de ménontin. L'entité de la FECECAM repose sur un important organe de décision qui est l'assemblée générale (AG). L'AG se réunit au moins une fois par an pour l'adoption du procès-verbal de l'AG précédente et les orientations visant à donner de conseils aux membres des organes de gestion.

La CLCAM de Ménontin est une association coopérative de droit privé à personne et capital variable. Elle est régie d'une part, par la loi N°89-014 du 12 mai 1989 portant adoption des principes généraux du crédit agricole mutuel en république du Bénin et d'autre part par la loi N°97-027 du 08 aout 1997 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit au Bénin. Cette dernière est complétée par le décret d'application N°98-60 du 09 février 1998 ainsi que les instructions de la BCEAO du 10 mars 1998 relatives à la mise en application de ladite loi.

Depuis le 07 juillet 1993, les caisses locales dont les premiers ont été créées en 1977-1978, se sont constituées en unions régionales qui, à leur tour, ont constitué la

Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM- BENIN), en remplacement du projet de réhabilitation des CLCAM.

### **B. Missions de la FECECAM-BENIN**

Le réseau des CLCAM vise à travers ses nombreuses activités et produits disponibles, à sortir la population béninoise de la précarité. Ainsi la CLCAM a pour missions d'offrir aux populations rurale et urbaine des services financiers afin d'améliorer leur condition de vie tout en assurant la pérennité du réseau FECECAM.

La mission principale des réseaux CLCAM(FECECAM) est de propulser et d'encadrer les populations à faible revenus afin que ces derniers réalisent leur indépendance financière et assurent aussi la sécurité de leurs avoirs. Elle organise et offre donc de ce fait un service financier à la base afin de promouvoir le développement local.

### **C. Visions de la FECECAM-BENIN**

La vision, a pour vision « de rester une institution de micro finance responsable, rayonnante et financièrement pérenne ».

A travers les activités qu'elle mène, la FECECAM BENIN vise chaque jour, l'atteinte de la performance financière, l'épanouissement socio-économique de ses membres. Par le professionnalisme et la prise de conscience de ses acteurs, elle peut devenir un réseau phare dans la sous région.

## **Paragraphe 2 : les activités de la FECECAM BENIN**

Ce paragraphe présentera les activités de la FECECAM BENIN en détails sur chaque produit.

### **1- Activités Primaires**

#### **a- Les dépôts à vue**

Il y a plusieurs types de compte à la CLCAM à savoir dans l'ordre d'importance : les comptes sur livrets, les dépôts divers à vue (dépôts des coopératives et les dépôts du personnel), l'épargne planifiée.

#### **b- Les dépôts à terme**

Il s'agit des comptes bloqués sur une durée d'au moins trois (03) mois. Sa rémunération est fonction de la durée et du montant. Il s'agit uniquement des dépôts à terme patriotes. En effet, les dépôts à terme sont des comptes ouverts à toutes personnes physiques ou morales surtout de la diaspora. Ils ont pour objet la collecte de l'épargne stable, l'épargne pour les investissements. Le montant minimum est de cent mille (100 .000) FCFA et le maximum est illimité.

#### **c- Les activités d'octroi de crédit**

Le crédit est une créance pour le prêt ou plus généralement une ressource pour l'entreprise. C'est un contrat par lequel un montant d'argent est mis à la disposition

d'un individu qui doit le rembourser selon les modalités déterminés incluant le paiement d'un intérêt.

L'octroi de crédit est l'activité génératrice de revenu de la CLCAM. Par conséquent ces revenus financiers sont l'élément moteur de son fonctionnement.

- **La politique de crédit :**

La politique de crédit est l'ensemble des principes et directives qui précisent les orientations administratives et techniques pour bien encadrer le crédit. Elle vise à ce que les opérations cadrent avec la missionne et les objectifs du réseau. Elle permet de définir et de faciliter la tâche pour tous les acteurs agissant dans la gestion du crédit. Elle standardise la gestion du crédit pour assurer l'équité à l'intérieur du réseau en s'assurant que tous les membres ont leurs dossiers de crédit traités sans discrimination. Les objectifs visés par la politique de crédit sont les suivants :

- sécuriser le portefeuille de prêt ;
- minimiser les pertes sur prêts ;
- rentabiliser l'actif productif ;
- établir les orientations et principes à l'octroi, au suivi et au recouvrement du crédit ;
- consentir les prêts dans l'intérêt de l'institution, de ses clients et des membres ;
- pérenniser l'institution.

- **Les types de produits de crédit :**

L'Agence-siège de la CLCAM de Ménontin offre une gamme variée de prêts :

- le tout petit crédit aux femmes ;
- le crédit à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche ;
- le crédit d'achat de produits agricoles et leurs stockages ;
- le warrantage ;
- le crédit aux micro-entrepreneurs ;
- le crédit aux salariés ;
- le crédit au personnel du réseau ;
- le crédit social ;
- le crédit de scolarité ;
- la facilité sur l'épargne planifiée ;
- le crédit aux femmes commerçantes ;
- le crédit agricole aux femmes rurales.

- **Le suivi des crédits :**

Le suivi d'un prêt est un ensemble de procédures et de vérifications qui permettent à la CLCAM de s'assurer que les conditions du prêt sont respectées, de suivre l'évolution de la situation financière du bénéficiaire et de veiller à ce que la position sécuritaire des prêts est maintenue. Ainsi, nous avons :

- le suivi post-financement ;
- le suivi de routine de l'évolution de l'activité du bénéficiaire ;
- le suivi circonstancié ;

- le suivi de renseignement sur les difficultés du client après un retard de paiement. L'agent de crédit qui s'est occupé du dossier doit mener des activités de suivi de proximité documentées et sous la supervision du Directeur de Caisse, du chef d'agence, ou du gestionnaire du guichet. Il établit un programme de suivi en fonction du nombre de dossiers de crédit, et du type de portefeuille qu'il gère.

## **2- Activités secondaires**

Il s'agit du transfert instantané d'argent, de domiciliation des salaires et des pensions de retraites.

### **a- Instant Money Transfer**

Encore appelé transfert instantané d'argent, c'est un produit qui permet à tout le monde d'envoyer et de recevoir de l'argent sur l'ensemble du territoire national à des coûts très réduits et cela de manière rapide, simple, sûr et fiable. Le montant minimum est de mille (1.000) FCFA et le maximum est illimité.

### **b- La domiciliation des salaires et pension de retraite**

La domiciliation des salaires et pension de retraite est un service financier offert aussi bien aux salariés du secteur privé que du secteur public et aux retraités. Elle permet entre autres de réduire les coûts d'opportunité et de transaction induits par les besoins de retrait du salaire surtout aux salariés en poste dans les zones reculées, de retirer son salaire quand le besoin se fait sentir et d'épargner, de donner aux salariés et pensionnés l'accès aux avances sur salaire et au crédit.

## **Section 2 : Structure organisationnelle et déroulement du stage**

Cette section nous informera sur la structure organisationnelle et le déroulement du stage à travers deux paragraphes. Le premier paragraphe est consacré à la présentation de l'organigramme de la FECECAM-BENIN et le deuxième paragraphe sera consacré au déroulement de stage.

### **Paragraphe 1 : Présentation de l'organigramme de la FECECAM-BENIN**

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, la structure organisationnelle de la FECECAM-BENIN dispose comme suit :

#### **1. Organisation de la FECECAM-BENIN**

Comme toute structure qui se veut performante, la CLCAM s'est dotée d'une structure organisationnelle pouvant lui permettre de mener au mieux ses activités, de minimiser ses coûts et ainsi donc d'atteindre ses objectifs. Il se compose de plusieurs organes dont les fonctions et attributions se présentent comme suit :

##### **a) Les organes principaux**

Le réseau était structuré en trois (03) niveaux : CLCAM, URCLCAM, FECECAM.

Pour mieux dynamiser ses activités, le réseau est en plein redressement depuis le 04 janvier 2008 et selon l'arrêté 001/MMFEJFPME/DC/CTJ/CTTMF/SA. Il est structuré en deux (02) niveaux :

- Les Caisses Locales de Crédit Agricoles Mutuel (CLACM)
- La Faitière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM)

a.1) Les Caisses Locales de Crédit Agricoles Mutuel (CLACM)

La coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC) est un regroupement de personnes physiques et morales dotés de la personnalité morale, sans but lucratif et a capital variable fondé sur les principes d'union, de solidarités et d'entraide mutuel ; elle constitue le socle du réseau. Elle collecte l'épargne locale et accorde des prêts a ses membres, c'est à dire ses sociétaires, les CLCAM sont au nombre de (64) aujourd'hui, avec (98) guichets et sont installés dans les arrondissements et communes.

a.2) La Faitière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM)

C'est le regroupement des CLCAM sur le plan national doté d'une personnalité morale. Elle est une structure d'appui et de contrôle de l'ensemble des entités de même niveau dont elle est la représentation nationale. Chacune des composantes du réseau est autonome vis-à-vis de l'entité a son niveau, ainsi que celle du même niveau sur le plan fonctionnel.

Elle est gérée selon les principes propres aux réseaux par ces organes statutaires

b) les organes de décision

- L'Assemblée Générale

C'est l'organe suprême de décision de l'institution celui qui représente l'universalité des membres. Elle définit l'orientation et la politique générale de l'institution en vue de réalisation de l'objectif social, adopte le règlement intérieur, élit les membres du conseil d'administration aux différents postes. Elle examine et approuve le programme d'activités qui lui est transmis, le conseil, elle commet les audits ou mission de contrôle qu'elle juge nécessaire, ensuite elle approuve et adopte des comptes annuels et décide de l'affectation du résultat suivant les textes réglementaires.

- Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est un organe chargé d'assumer le fonctionnement administratif de l'institution. Il donne la grande orientation dans l'institution et délègue une partie de son pouvoir au directeur de caisse.

- d'assurer le respect des prescriptions légales réglementaires et statutaires,
- de définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement à son mandant à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et règlement intérieur.

- **Le Comité de Crédit**

Il est composé de quatre (04) membres élus et du Directeur de Caisse dont le bureau est constitué d'un président et d'un secrétaire. Il est l'organe qui a la responsabilité de gérer la distribution de crédit, conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Il rend compte de sa gestion à l'organe qui a désigné ses membres : l'assemblée générale.

La décision du Comité de Crédit a pour base les avis successifs émis par l'agent de crédit, le directeur de caisse, le comité technique de crédit et de l'analyse de crédit. Ce travail technique sert de support et de préalable à la décision du comité de crédit. Dans la pratique il y a trois étapes principales dans la prise de décision du comité de crédit :

-présentation des dossiers au comité de crédit avec précision de l'avis du CTC et de l'analyse ;

-les discussions du comité de crédit ;

-la prise de décision.

- **Le Conseil de Surveillance**

C'est l'organe de contrôle qui est chargé de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de l'institution. Il est composé de cinq(05) membres qui doivent être tous lettrés c'est-à-dire qui doivent savoir lire et écrire en français.

- **Les Délégations Techniques et Régionales (DTR)**

Elles font partie du fonctionnement du réseau, et jouent un rôle intermédiaire entre les CLCAM et la FECECAM. Les DTR constituent un groupement de services décentralisés de la FECECAM-BENIN. Ce sont donc des centres d'appui, d'encadrement et de contrôle des CLCAM qui doivent promouvoir et soutenir dans un esprit mutualiste le développement des services financiers à la base. Elle apporte aux CLCAM par sa compétence territoriale tous les services et appui qu'elle attend de la FECECAM. Le réseau comporte (07) DTR et antenne :

- DTR Atacora/Donga
- DTR Borgou
- DTR Zou/Collines
- DTR Mono / Couffo
- DTR Atlantique/Littoral
- DTR Oueme/Plateau
- DTR Alibori
- DTR antenne des collines.

**Tableau n°1** : statistiques de la DRT, CLCAM et les Guichets

N° D'ordre	Régions	Nombres de DTR	Nombres de CLCAM	Nombres de guichet	
				Guichet secondaire	Guichet principal
01	Atacora/Donga	01	06	24	06
02	Borgou	01	07	15	06
03	Zou/Collines	01	05	01	03
04	Mono / Couffo	01	05	00	08
05	Atlantique/Littoral	01	13	00	05
06	Oueme/Plateau	01	14	04	03
07	Alibori/Donga	01	06	08	04
08	Antenne des collines.	01	08	00	01
<b>TOTAL</b>		<b>08</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>46</b>

Source : Mutuel de Procédure Financière Administratif et Comptable

## **Paragraphe 2** : Déroulement de stage

Ce paragraphe aborde les points sensibles du déroulement de stage et les tâches menées.

### **A. Présentation des travaux effectués**

#### **1- L'accueil et l'orientation des clients**

Il s'agit ici de recevoir chaleureusement les clients, de connaître leurs besoins, de les renseigner et de les orienter vers les personnes compétentes. Nous donnons aussi aux clients les informations précises aussi bien en français que dans d'autres langues de la localité sur les différents produits de services offerts par la CLCAM et les conditions d'accès.

#### **2- Les opérations de versement**

Le client qui désire faire un versement sur son compte se présente au guichet avec son livret de compte et la somme qu'il souhaite verser. Il nous remet en premier lieu le livret, à l'aide du numéro attribué au client et mentionné sur le livret, on identifie le compte sur le logiciel et ensuite on mentionne la somme dans le livret et l'enregistre dans le compte sur le logiciel. Le livret est ensuite envoyé à la caisse qui appelle le client, lui prend la somme. Enfin, un reçu est délivré au client dont la souche sera envoyée à la comptabilité pour vérification.

**NB** : Tout le monde peut faire une opération de versement à condition qu'il apporte un livret de compte.

### **3- Les opérations de retrait**

Ici nous suivons les mêmes procédures que les opérations d'encaissement à la différence qu'ici il exige plusieurs vérifications. D'abord nous vérifions la conformité de la photo qu'il ya sur le spécimen avec celle du livret pour savoir ceux qui sont autorisés a faire de retraits sur le compte.

NB : Seul le titulaire et son mandataire est autorisé a faire une autorisation de retrait sur un compte de livret.

### **4- Le Service de crédit**

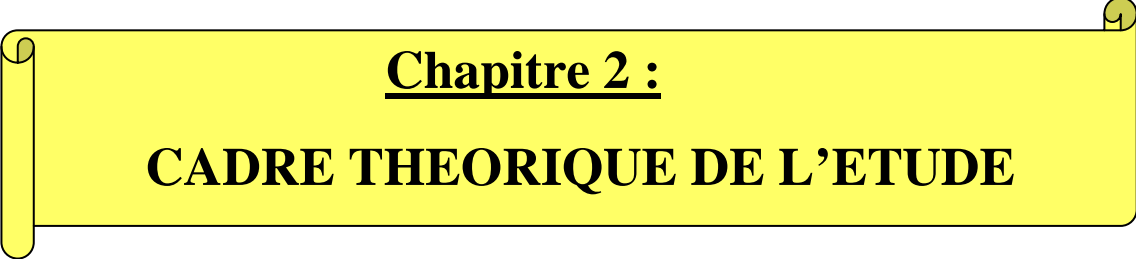
Dans ce service, nous avons eu comme tâche essentielle :

D'appuyer les agents de crédit pour le montage des dossiers de crédit. Également nous avons aidé les agents de crédit dans la recherche et le classement des dossiers des clients.

En plus de ces deux services parcourus, nous avons eu à effectuer des dépôts et retraits de courriers auprès de la FECECAM ainsi que des opérations bancaires auprès de certaines banques de la place.

### **B. Les difficultés rencontrées**

Au cours de notre stage à la FECECAM-BENIN (Agence de ménontin) nous avons rencontrés certaines difficultés qui ne nous ont pas facilité la rédaction du présent mémoire. Ces dernières varient d'un service à un autre. Elles sont principalement au nombre de deux à savoir : l'indisponibilité de certains agents à prêter attention à nos questions surtout du fait de leurs occupations et la confidentialité de certains documents qu'il ne fallait pas franchir.

A yellow horizontal banner with a scroll effect on the left and right sides. The text is centered within the banner.

**Chapitre 2 :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre ; il est question de présenter dans une première section la problématique, l'intérêt, les objectifs et les hypothèses de l'étude et dans une seconde section la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

## **SECTION 1 : Problématique ; intérêt objectifs et hypothèses**

La présente section parle sur le cadre théorique a travers la problématique et intérêt de recherche au premier paragraphe puis les objectifs et hypothèses de l'étude dans un second paragraphe.

### **Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude**

#### **1) Problématique de l'étude**

La mission principale assignée aux structures de financement décentralisées (SFD) à l'instar de la FECECAM-BENIN est la collecte de l'épargne et l'octroi de crédits aux micros entreprises exclus du système bancaire classique. Ces financements permettent aux promoteurs non seulement de monter et de développer des activités génératrices de revenus mais aussi de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement économique.

Dans cette dynamique, la FECECAM-BENIN est astreinte a sa pérennisation. Cette pérennité fait intervenir donc une bonne gestion de l'actif principal qu'est le crédit et une bonne maîtrise des charges. Cependant, certaines disfonctionnements apparaissent au quotidien dans sa gestion. Nous pouvons citer entre autre :

- Une dégradation des indicateurs de performances ;
- un fort taux des créances impayées ;
- L'inefficacité de la politique de recouvrement des créances ;
- Les charges réelles décaissées sont supérieures à celles prévues aux budgets.

Ces problèmes sont du a une mauvaise gestion financière de la société, c'est donc pour contribuer a la résolution de cet ensemble de problèmes ( d'ordres général et spécifiques) relatifs a cette problématique que nous avons choisir comme thème d'étude : « ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA FECECAM-BENIN (Agence de Ménontin) ».

Fondamentalement il sera question d'apprécier la performance économique de la FECECAM-BENIN a travers l'analyse de ses états financiers.

De façon spécifique on se demande si :

Quelles sont les raisons de la dégradation des indicateurs de performances ?  
Comment la FECECAM-BENIN peut elle gérer au mieux le risque de crédit ?  
Quelle conclusion pourrons-nous tirer de la performance économique et financière de la FECECAM-BENIN ?

## **2) Intérêt de l'étude**

Notre objectif est d'analyser la performance financière de la FECECAM-BENIN sur le plan théorique et pratique, il permettra aux dirigeants de la FECECAM-BENIN d'évaluer les forces et faiblesses de leur organisations afin de corriger les faiblesses et de renforcer les forces pour assurer sa pérennité. Nous espérons que le résultat de ce travail permettra :

- De mettre en application les connaissances théoriques acquises tout au long de notre formation a la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion(FASEG) ;
- Au personnel de la FECECAM-BENIN de corriger un tant soi peu les faiblesses de leur système financier ;
- A l'étudiant de savoir plus sur la performance financière d'un SFD cas de la FECECAM –BENIN agence de Ménontin.

## **Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude**

Ce paragraphe présente nos objectifs et hypothèses de l'étude.

### **1. Objectifs de la recherche**

#### **1.1- Objectif général**

L'objectif général de notre étude s'inscrit dans une démarche d'analyse visant à évaluer la performance financière des institutions du système financier décentralisé, et en particulier la FECECAM-BENIN.

#### **1.2- Objectif spécifiques**

Les objectifs spécifiques poursuivis sont les suivants :

- Mesurer le niveau des performances financières de la FECECAM-BENIN ;
- Analyser la politique économique de gestion de crédits de la FECECAM-BENIN ;

### **2. Hypothèses de l'étude**

Pour parvenir aux objectifs ci-dessus fixés, notre étude se basera sur certaines hypothèses (H) qui seront pour nous des pistes de recherche qui orienteront notre investigation.

- ✓ H1 : L'inadaptation des choix stratégiques de gestion de la FECECAM-BENIN est à l'origine de la faible maîtrise des risques opérationnels ;
- ✓ H2 : Les insuffisances des politiques et procédures de mise en place des crédits sont à la base des impayés.

## **SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude**

Cette section présente la revue de littérature et la méthodologie adoptée pour mener à bout notre étude.

### **Paragraphe1 : La Revue de Littérature**

La revue de littérature est une étape importante dans le cadre de toute recherche. Elle permet de s'assurer à l'avance de l'état de connaissance acquise sur le sujet abordé. Dans cette étape nous allons procéder à une clarification des concepts fondamentaux et la contribution de l'étude antérieure.

#### **I. Concepts fondamentaux des SFD**

##### **A. Généralités sur les SFD**

##### **1. Définitions de système financier décentralisé (SFD)**

Une nouvelle révolution est en train de se dérouler au BENIN en matière d'accès au crédit des populations à faible revenu. La révolution de la microfinance permet en effet l'accès des populations actives les plus pauvres aux services financiers de base notamment grâce à la structure d'organisation financières compétitives et pérennes.

Pour DIOGO Agnès, (2003) les SFD sont des institutions de petits prêts (microcrédit) aux pauvres, finançant les projets de création d'entreprises autonomes qui génèrent des revenus leur permettant de répondre à leurs besoins et à ceux de leurs familles.

L'activité de financement décentralisé fait donc référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus qui ont peu ou qui n'ont pas accès aux services financiers bancaires dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles.

Pour Martin ABEGA (1997), les SFD d'Afrique de l'ouest se sont développés depuis une quarantaine d'année pour pallier à la disparition des banques de développement et la réduction des crédits octroyés par les banques primaires.

Vincent FRANCOIS ira plus loin en affirmant que le microcrédit est à la mode mais sa participation effective à la réduction de la pauvreté et la viabilité des

structures dépend de plusieurs facteurs tels que le montant du crédit, le taux d'intérêt, la clientèle cible et la forme de la garantie choisie.

Notons que tous ces éléments font partie intégrante d'analyse des performances financières d'où l'importance de notre thème.

## **2. Configuration typologique**

Selon Mehoba D. Theodore et Inoussa Latida th A. (2002), la configuration typologique générale du secteur est caractérisée par deux principales catégories d'acteurs : les IMF, les Structures d'appui d'encadrement.

### **a. Les institutions de microfinance**

La pluralité d'expériences et d'approches permet de regrouper les SFD formels en trois (3) grandes catégories :

Les mutuelles et / ou coopératives 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 palabre à l'octroi de crédit. Les bénéficiaires des services de ces institutions sont la plupart les propriétaires par le truchement du sociétariat qui implique la libération d'une ou de plusieurs parts sociales et le paiement d'un droit d'adhésion. Comme exemple, la Fédération de Caisses d'Epargne et de Crédits Agricoles Mutuels, les Caisses d'Epargne et de Crédits (CEC) de la FECECAM-BENIN d'entraide des Femmes (Assef).

Les structures de crédit direct : ce sont des institutions qui ont privilégiés le crédit comme activité centrale de leurs opérations. Elles disposent d'autres moyens de mobilisation des ressources financières constituées en grande partie par des prêts auprès d'institutions bancaires classiques. Elles exercent sous forme de coopération ou privée. Actuellement au Benin ils sont au nombre de quatre (4) à savoir : FECECAM, PADME, FINADEV, VITAL Finance et PAPME.

Les organisations non gouvernementale (ONG) a volet microfinance : ces sont des 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 sont pour la plupart les projets de développement pour qui la rentabilité financière ne constitue pas une priorité.

b. **Les structures d'appui et d'encadrement**

La naissance et l'accroissement du rôle sans cesse grandissant du secteur de la microfinance ont suscité l'intérêt tant des institutions nationales qu'internationales pour sa régularisation, son appui et son encadrement. Ces structures fournissent directement ou indirectement des services divers aux IMF.

➤ **Structures d'encadrement et d'appui nationales**

Certaines structures ont été créées du fait de l'évolution du secteur :

- **Cellule de microfinance**

Le Ministère du développement de l'Economie et des Finances a mis en place une cellule de microfinance directement rattachée au cabinet du ministre.

A cette cellule de microfinance, il revient un important rôle d'octroi d'agrément et d'autorisation, contrôle, d'appui et d'encadrement des SFD qui constituent désormais, aux yeux des gouvernants, un moyen puissant de lutte la pauvreté.

- **Le consortium ALAFIA**

Les SFD ont créé une coopérative nationale des praticiens de la microfinance du Benin dénommée Consortium ALAFIA, en vue d'une meilleure coordination, harmonisation et promotion de ces institutions. Il apparaît comme un instrument de professionnalisation du secteur, un cadre d'échange, de coopération, d'information de formation et de réflexion. Pour la réalisation de sa mission il reçoit un appui non négligeable des partenaires au développement.

➤ **Structure d'encadrement indirect des SFD**

Certaines structures créées pour d'autres activités ou dans un cadre générale se sont intéressés aux SFD. Il s'agit de :

- Centre de promotion et d'Encadrement de petites et Moyennes entreprises (CePEPE), et surtout pour l'étude des dossiers de formation des acteurs du secteur de micro finance ;
- Institut panafricaine d'Etudes Coopératives (INSPEC), pour la formation des secteurs du secteur.
- Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), pour le renforcement du secteur, notamment a travers sa coopération avec les bailleurs comme que la Banque Africaine de Développement (BAD), pour le compte d'autre partenaires, appuient et encadrent les acteurs de microfinance.

On peut citer : le centre d'appui à la sélection et à l'Elaboration des projets (CASEP), l'AGEIP-BENIN, Planète Finance, care international, Bureau d'Appui aux Systèmes de Financement des projets (BASF) etc.

➤ **Fonds de garantie**

Divers fonds de garantie, pour la plupart des fonds régionaux, ont fait preuve d'une certaine ouverture et ont manifesté un intérêt certain pour le secteur à savoir : Le fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique des Etats de l'Ouest (FGAIPAO) et le fonds de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (Fonds CEDEAO), ainsi qu'une filiale d'un fonds international de garantie (FIG).

➤ **Partenaires bilatéraux et multilatéraux**

Un nombre appréciable de partenaires au développement a eu plusieurs initiatives en direction des SFD considérées à juste titre comme des interrogations privilégiées auprès des démunis. Au nombre de ces partenaires nous pouvons citer :

Les Banques sous-régionales et internationales qui ont mené des actions pour l'encadrement du secteur de microfinance.

Il s'agit de :

- La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)
- La BOAD, en collaboration avec le Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU), a créé un guichet de microfinance pour le financement, le refinancement, le refinancement et l'encadrement des SFD.
- La Banque Africaine de Développement (BAD)
- La BAD a initié le programme dénommé AMINA en faveur du secteur de microfinance en tant que tant qu'instrument de lutte contre la pauvreté dans le cadre du FAD-VIL
- La Banque Mondiale

La représentation nationale de la Banque Mondiale a mis en place une politique d'assistance technique, de lignes, de budget, de recrutement des consultants, d'appui institutionnel aux SFD et à leurs structures d'encadrement (Cellule de microfinance et Consortium ALAFIA), de prêts aux Gouvernements qui les rétrocèdent aux SFD.

- Les partenaires multilatéraux

On note entre autres :

- ✚ Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
  - ✚ Le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) ;
  - ✚ Le Bureau International du Travail (BIT)
- Les partenaires bilatéraux.

Les partenaires notamment l'USAID, la coopération Suisse, le Catholique Relief Services (CRS), l'Agence Française de développement, l'Agence Française de Développement, l'Ambassade du royaume de Danemark, la Coopération Canadienne, le Service Néerlandais des Volontaires (SNV), ont mis en place divers programmes d'Appui, d'encadrement, d'assistance technique aux SFD.

### **3. Etude de quelques concepts de base**

#### **a. Le crédit**

« Le crédit peut être défini comme étant la mise a disposition effective d'un bien ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse de remboursement dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du risque encouru » (BOUDINOT et FRABOT, 1978) Dans ces conditions, le crédit doit répondre a une double contrainte a savoir la viabilité de l'Institution de crédit et la rentabilité du projet pour lequel il a été accordé.

Selon la théorie de l'Intermédiaire financière, le crédit est considéré comme étant un produit du processus de cette intermédiaire. Il permet de rendre disponible en temps opportun un surplus de liquidité ou d'augmenter le pouvoir d'achat des paysans pour leurs besoin agricoles et non agricoles (ADAMS et allié, 1980).

#### **b. Portefeuille de crédit**

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

#### **c. Microcrédit**

Il se réfère a la microfinance qui est utilisé pour diriger les services financiers offerts aux petites et au micro entreprises de différents secteurs.

Ce microcrédit ou micro prêt est un prêt de faible montant octroyé a des populations, vulnérables de par leurs revenus, afin quelles puissent :

- Développer leurs activités,
- Augmenter leurs revenus,
- Améliorer la gestion de leurs revenus,
- Equilibrer leurs dépenses de consommation,
- Améliorer leurs conditions de vie.

Le microcrédit constitue un puissant instrument de réduction de la pauvreté.

#### **d. Rentabilité**

La rentabilité d'une activité ou d'un investissement peut se définir comme l'aptitude de cette activité ou de cet investissement à générer plus de produits que de charges, c'est-à-dire à dégager un bénéfice satisfaisant. Elle est souvent appréhendée par des ratios qui expriment le bénéfice sous forme de rendement des actifs (rentabilité économique), d'un rendement des fonds propres (rentabilité financière). Ou d'un rendement de l'activité qui fait référence au résultat obtenu en additionnant les actifs et les dettes et en les divisant par eux. D'après LEGER WORD, le rendement de l'activité est un ratio utile pour les institutions qui financent la majorité de leurs actifs l'épargne mobilisée.

#### **e. Viabilité financière**

La viabilité financière d'un SFD peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits l'ensemble de ses charges et à constituer des réserves pouvant, au besoin, servir d'amortisseur systémique. Selon Clément WONOU, la viabilité financière est, pour un SFD, ce que la fondation est pour une maison (Clément WONOU, CIDR 23 mai 2002). Il a identifié six éléments nécessaires pour atteindre la viabilité. Pour lui, il faut,

- Avoir une masse critique de structure et d'activité
- Pratiquer des taux garantissant un différentiel suffisant
- Limiter les impayés sur crédit (2 à 3% au maximum)
- Garder les charges de gestion dans une proportion acceptable
- Avoir un système comptable, de contrôle et un Solde intermédiaire de Gestion efficace
- Travailler la connaissance, l'appropriation des SFD par leurs utilisateurs et les responsabiliser dans les cas des SFD à gestion communautaire.

#### **f. Pérennisation financière**

Les SFD pérennes sont celles qui ont acquis leur autonomie sur les plans organisationnels, techniques, financiers, institutionnels et sociaux. L'autonomie financière constitue donc une condition sine qua non pour la pérennité de tout SFD.

## **B. Points des travaux antérieurs**

Le concept de la performance financière des institutions est d'actualité et a fait l'objet de plusieurs recherches. A l'heure actuelle, les recherches académiques intégrant la problématique de performance sont beaucoup plus orientées vers les SFD.

Dans la production littéraire existante sur le secteur de la microfinance, beaucoup de travaux ont étudiés l'impact des institutions de micro finance sur le développement des entreprises. La consultation de cette littérature révèle que les questions de survie, de performance et de pérennité des IMF ont été largement abordées ; mais très peu d'auteurs les ont faits dans le contexte de redressement. Il faut avouer que parmi les travaux qui ont traité la question de performance des IMF, peu se sont intéressés au cas de la FECECAM-BENIN surtout dans son contexte de redressement.

Au titre de ces travaux récents aux BENIN sur la mesure de la performance des IMF nous notons la contribution significative de C. SINZOGAN. Malgré l'existence d'indicateurs déjà prédéfinis dans le domaine de la micro finance en matière de mesure sur la performance, l'auteur a utilisé d'autres composites. En effet, l'auteur s'est inspiré de l'analyse de la viabilité sur l'approche de l'OCDE/FIDA Yaron (1997) pour définir l'indice de dépendance des subventions (IDS) qu'il considère comme étant le meilleur indicateur de viabilité. Cet indicateur lorsqu'il est égal à un 0%, il permet de conclure que l'IMF en question a atteint son autonomie mais lorsqu'il est égale à 100%, cela voudrait dire qu'il faudrait doubler le taux d'intérêt moyen sur les prêts pour pouvoir éliminer les subventions. Donc dans le cas où on trouverait la valeur de 200% pour l'IDS, il faudrait donc nécessairement tripler le taux d'intérêt moyen sur les prêts pour compenser l'élimination des subventions tandis qu'un IDS négatif prouve non seulement un niveau d'autonomie mais également que les bénéfices annuels diminués de ses fonds propres imputés au taux d'intérêt approximatif du marché dépassent la valeur totale annuelle des subventions.

Etant donné que les différentes dimensions de la performance varient selon le type d'organisation, nous allons porter essentiellement notre attention sur la dimension financière et économique de la performance des SFD.

**Pascal WELE. I. 2007**, le mécanisme de gouvernance est considéré comme un levier pertinent pour améliorer la performance des entreprises qui opèrent dans la microfinance (Hartarska, 2005 ; Mersland & Strom, 2007). Néanmoins, sa spécificité réside dans le fait qu'il suggère une évaluation de la qualité de gouvernance des IMF, au travers d'un indice agrégé. De l'analyse des indices agrégés fournis par les données de l'échantillon tiré du secteur micro-financier du BENIN, il ressort que la qualité du dispositif de gouvernance varie de façon significative suivant la forme institutionnelle observée. Toutefois, on note une dégradation de la qualité de la gouvernance sur

l'ensemble du secteur. Si les institutions de crédit direct semblent disposer de gouvernance plus efficace, les institutions mutualistes ou coopératives et les ONG et les projets a volet micro finance doivent encore relever d'importants défis pour améliorer la qualité de leur gouvernance. Ceci relance, toutes choses égales par ailleurs, le débat sur les perspectives de viabilité et de pérennité qui s'offrent aux operateurs de microfinance du Benin.

Selon **Philippe ADAR et Irene BERGUIGA 2010**, deux approches notamment des welfarists et des institutionalists permettent d'identifier des IMF socialement performantes, des IMF financièrement performantes et enfin des IMF a la fois socialement et financièrement performantes. Par delà l'arbitrage entre ces deux performances, une convergence possible existe pour certaines IMF de la région MENA et principalement pour les IMF égyptiennes. Différents facteurs externes et internes, dont certains sont soutenus par les institutionalists et les welfarists, déterminent cette convergence. Les facteurs internes a l'IMF sont d'une part d'ordre social, relatifs a la portée sociale et a l'impact (prêts solidaires, incitations dynamiques...) et, d'autres parts, d'ordre financier relatifs a la rentabilité, la productivité du personnel et l'auto suffisance financière. Les autres facteurs externes sont le statut institutionnel, l'âge, la transparence informationnelle et les effets macroéconomiques, réglementaires et politiques des pays. Cependant ce dernier effet (pays) demeure le facteur prédominant qui explique la non performance de certaines IMF.

**Amadou BA (2010)** a évalué l'impact du programme de micro crédit de GAMIFI sur la rentabilité économique et la capacité financière des bénéficiaires afin de mieux appréhender l'évolution de leur situation de vulnérabilité économique et sociale. Ainsi il en ressort l'existence de deux variables déterminantes, le micro crédit de GAMIFI et le bénéfice net de fin de crédit de premier cycle. Néanmoins, le micro crédit a une plus grande influence sur la capacité financière globale des micro-entrepreneurs

Selon **Yemagissè SOKENOU 2010**, les IMF doivent mener de façon permanente une bataille pour maintenir l'équilibre financier afin d'assurer la rentabilité et la pérennité des institutions. Un effort important doit donc être déployé pour assurer la couverture des charges par les produits générés par les institutions afin de garantir la viabilité de l'institution et dégager si possible un résultat suffisant.

Ainsi, nous avons constaté que la plupart de l'étude antérieure n'a abordé l'analyse de la performance financière que sous l'angle de la qualité du porte feuille a travers la gestion des impayés, et la gestion des risques. Mais en ce qui nous concerne nous allons l'aborder de manière approfondie sur les points de gestion d'actif, d'efficacité et de productivité et sans oublier l'axe de la rentabilité.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche**

### **A. Outils de collecte des données**

La nécessité de recueillir des informations fiables et pertinentes nous a conduits à utiliser trois modes de collectes des données a savoir : la recherche documentaire l'enquête par questionnaire l'enquête par guide d'entretien et l'échantillonnage.

#### **1) La recherche documentaire**

La recherche documentaire a été axe sur la consultation de document et rapports d'activités relatifs au sujet de l'étude. Elle a facilité la compréhension du sujet dans la mesure ou elle a permis de prendre connaissance de recherches de recherches déjà faites sur la performance financière des SFD , de mieux cerner les mots clés du sujet et surtout d'enrichir la revue de littérature.

La recherche documentaire s'est déroule de la manière suivante :

- A la FECECAM-BENIN nous nous sommes intéressés aux rapports d'audits ainsi qu'aux documents de procédures (manuels de prestations comptables et financiers, note de service et guides d'octroi de crédit)
- Sur internet les publications les revues périodiques sur la microfinance.

Par ailleurs, afin d'obtenir les informations nécessaires a l'élaboration de notre étude, nous avons utilisé la méthode d'enquête ci-après :

#### **2) Enquête par questionnaire**

Elle a consiste à administrer sur questionnaire au personnel et aux clients de La FECECAM-BENIN. Cette enquête de collecter auprès du personnel des informations sur la gestion opérationnelle du crédit, leur besoin en formation leur préoccupations professionnelle (promotion et changements de postes) et leur relation avec la hiérarchie et la clientèle. Quant aux clients, il s'agit de leur appréciation des produits et pratiques de gestion de la FECECAM-BENIN(en termes de satisfaction fidélisation attentes non comblées etc. ....)

#### **3) Enquête par guide d'entretien**

Un guide d'entretien a été administré au personnel stratégique de la FECECAM. Les informations recueillir sont relatives a la gestion stratégiques et opérationnelles de la FECECAM. Elles sont susceptibles de réduire les risques courus par l'institution plus précisément les éléments de clarification des politiques et procédures de gestion de crédits, de la gestion des aspects de formation et de plans de carrières du personnel.

#### 4) L'échantillonnage

L'échantillonnage se définit comme un ensemble d'individus choisi dans une population donnée, de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible. Un échantillon est dit représentatif lorsque les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie. L'échantillon est composé de la façon suivante :

**Tableau n°2** : Récapitulatif de la population de l'étude

Population enquêtée		Echantillon		Echantillonnage	
Eléments FECECAM	Taille de la population	Population prévue	Population touchée	Coefficient de sondage	Méthode
Agent de crédit	03	03	03	100%	Exhaustif
Clients	50	50	50	100%	Exhaustif

**Source** : Confectionné par nous mêmes

### **B- Outils d'analyse des données et limite de l'étude**

#### **1- Traitement des données**

L'objectif est de mettre sous forme exploitable des données recueillies. C'est la méthode manuelle de traitement des données qui a été utilisée à cette phase de dépouillement. Nous avons procédé après à la saisie des données par le biais des logiciels informatiques de base (Word et Excel)

#### **2- Analyse des données à l'aide des tableaux**

Après le traitement manuel des résultats d'enquête, le groupement et l'analyse des données sont scindées en colonnes d'indications de résultat

L'analyse qualitative a consisté à interpréter les données collectives au regard de la théorie et les normes en vigueur dans le secteur de la micro finance. En ce qui concerne l'analyse quantitative, nous avons construit un tableau qui a servi de base de calcul de pourcentages et des taux de variations.

L'analyse des données a permis d'apprécier les aspects tels que les encours de crédits de portefeuille à risque de l'efficacité du personnel et autres.

### **3- Cadre opératoire**

Il s'agit de définir dans cette partie de notre recherche, les bases d'évaluation de nos différentes hypothèses formulées à la suite de notre revue de littérature.

Puis qu'il s'agit dans un premier temps de mesurer le niveau des performances financières de la FECECAM-BENIN, l'hypothèse 1 sera dite confirmée si :

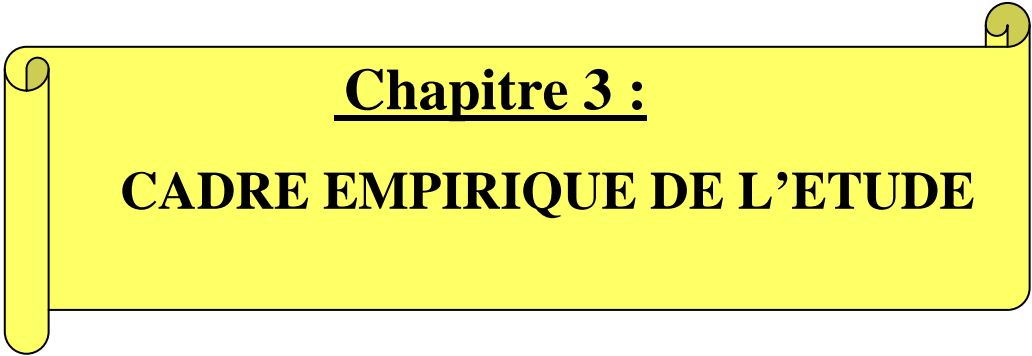
- ✓ Au moins 51% des agents de crédits trouvent le système de rémunération peu satisfaisant
- ✓ Au moins 75% des agents de terrain trouvent le système de contrôle interne insatisfaisant
- ✓ Au moins 60% des chargés de prêt ne suivent pas les clients dans la gestion de crédit obtenu

Puis qu'il s'agit dans un second temps d'analyser la politique de gestion des crédits de la FECECAM BENIN, l'hypothèse 2 sera vérifiée si :

- ✓ 50% des charges de prêt déclarent qu'ils n'existent pas de documents prévisionnels de gestion,
- ✓ 60% des agents de crédit ne sont pas satisfaits des procédures de prise de la garantie et n'ont pas la compétence pour l'évaluation de la garantie ;
- ✓ 60% des clients sont du secteur informel ;
- ✓ 60% des clients ne sont pas satisfaits du montant reçu

### **4- Les limites de l'étude**

Pour mener à bien notre étude nous nous sommes contentes des informations reçues tel que le bilan et le compte de résultat et la statistique des impayés. La non fiabilité éventuelle de ces données aurait sans aucun doute un impact négatif sur notre étude.

A yellow scroll graphic with a black border and rounded corners. The scroll is unrolled in the center, revealing the chapter title. The text is centered within the scroll.

**Chapitre 3 :**  
**CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

## Présentation des données financières et l'analyse des résultats de la FECECAM BENIN « Agence De Ménontin »

### Section1 : Présentation des données

La première section de ce chapitre se penchera sur la présentation des données et sera développée en deux paragraphes.

#### Paragraphe 1 : Présentation des données financières de la FECECAM BENIN

##### A. Indicateur de rentabilité

L'évaluation de la performance par rapport à la rentabilité d'une entreprise comme la FECECAM BENIN revient à déterminer ses indicateurs de rentabilité qui sont entre autres :

##### ➤ **La rentabilité des Fonds Propres**

Calcule le taux de rendement sur le montant moyen des capitaux (fonds propres) pour la période. Ce ratio est fréquemment utilisé pour mesurer la rentabilité commerciale.

##### ➤ **Le rendement sur actif**

Evalue dans quelle mesure le SFD tire parti du montant total de son actif pour générer son résultat.

##### ➤ **L'autosuffisance opérationnelle**

Evalue dans quelle mesure un SFD peut financer ses coûts avec ses produits d'exploitation.

##### ➤ **La marge bénéficiaire**

Mesure le pourcentage restant des produits d'exploitations après paiement de toutes les charges financières et d'exploitation et la dotation aux provisions pour créances douteuses.

**Tableau n°3** : Indicateurs de rentabilité de l'agence de Ménontin

N°	Nom de l'indicateur	Formule de calcul	2013	2014	2016	NORMES BCEAO
1	Rentabilité des fonds propres	Résultat net d'exploitation	26,95%	-58,14%	72,57	> a 15%
		Montant moyen des fonds propres				
2	Rendement sur Actif	Résultat net d'exploitation	-2,08	2,49	-0,36	>a 3%
		Montant moyen de l'actif				
3	Autosuffisance opérationnelle	Montant total des produits	90,43	112,91	98,13	>a 130%
		Montant total des charges d'exploitation				
4	Marge bénéficiaire	Résultat net d'exploitation	-10,60	11,44	1,91	>a 20%
		Montant total des produits d'exploitation				

**Source** : Confectionné par nous même à partir des rapports annuels de FECECAM-BENIN

### **B. Indicateur de qualité et de portefeuille**

L'évaluation de la performance par rapport a la qualité du portefeuille d'une entreprise de qualité a savoir :

#### ➤ **Portefeuille classé a risque**

Il regroupe le montant du solde du principal de tous les prêts dont au moins un remboursement est du et reste impayé depuis un nombre de jours établi.

Indique quand quelle mesure le portefeuille classé à risque est couvert par la provision pour créances douteuses d'un SFD.

➤ **Taux de perte sur créances**

Il représente le pourcentage des prêts d'un SFD qui ont fait l'objet d'un abandon de créances et dont le montant a été déduit du solde du montant brut du portefeuille de prêt car il est peu probable qu'ils puissent être remboursés.

**Tableau n° 4** : indicateur de qualité du portefeuille

N°	Nom de l'indicateur	Formule de calcul	2013	2014	2015	NORMES BCEAO
1	Portefeuille classé a risque	Encours de prêts comportant un retard de 90jrs	11,68	4,29	2,66	< a 3%
		Montant total brute du portefeuille de prêts				
2	Taux de provision pour créances en souffrances	Provision pour créances en souffrance	60,90	73,87	67,27	≥ a 40%
		Montant brute des créances en souffrance				
3	Taux de perte sur créances	Montant de crédit passé en pertes	2,27	1,80	2,05	<a 2%
		Montant brute moyen du portefeuille de prêt				

**Source** : confectionné par nous même à partir des rapports annuels de FECECAM-BENIN

**C. Indicateurs d'efficacité/ productivité**

L'évaluation de la performance par rapport à la viabilité d'une entreprise comme la FECECAM-BENIN revient à déterminer ses indicateurs de viabilité qui sont :

➤ **Productivité des agents de crédit**

Indique le nombre de dossiers traités par chaque responsable de prêts.

➤ **Productivité du personnel**

Mesure la productivité d'ensemble du total des effectifs du SFD au niveau de la gestion des clients qui déterminent un prêt en cours et contribuent de ce fait aux produits financiers du SFD.

➤ **Charges d'exploitation**

Comprend toutes les charges administratives et de personnel

**Tableau n°5** : Indicateur d'efficacité / productivité

N°	Nom de l'indicateur	Formule de calcul	2013	2014	2015	Normes BCEAO
1	Productivité des agents de crédit	Nombres d'emprunteur actifs	827	304	747	≥ a 130
		Nombres d'agents de crédit				
2	Productivité du personnel	Nombres des clients actifs	664	665	697	> a 115
		Effectifs				
3	Charges d'exploitation	Montant des charges d'exploitation	38,04	33,96	34,24	≤ a 35
		Montant brut moyen du portefeuille				
4	Charges du personnel	Montant des charges du personnel	12,64	12,56	13,35	<10
		Montant brut moyen du portefeuille de prêt				

**Source :** Confectionné par nous même à partir des rapports annuels de FECECAM-BENIN

## **Paragraphe 2 : Présentation des résultats d'enquête**

### **A. Présentation des résultats d'enquêtes auprès des clients**

**Tableau n°6 :** Avis sur le montant de crédit reçu

<b>Montant reçu</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (en %)</b>
Suffisant	15	30
Peu satisfaisant	10	20
Insuffisant	25	50
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Nous remarquons que 50% des clients trouvent le montant reçu insuffisant et 30% le trouvent suffisant.

**Tableau n° 7:** La durée de remboursement par rapport a la nature

<b>Durée de remboursement</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (en %)</b>
Long	05	10
Raisonnable	35	70
Court	10	20
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Il ressort de ce tableau que les 70% des clients trouvent raisonnable la durée de remboursement et 20% la trouvent courte.

**Tableau n°8:** Conditions d'accès de financement

<b>Conditions d'accès</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (en %)</b>
Difficile	35	70
Peu difficile	5	10
Facile	10	20
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Ce tableau nous montre que 70% des clients trouvent difficile les conditions d'accès au financement

**Tableau n°9:** Taux d'intérêt

Taux d'intérêt	Effectif	Fréquences (en %)
Bas	-	-
Raisonnable	16	32
Elevé	34	68
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Ce tableau nous révèle que 68% des clients ont l'impression que le taux d'intérêt pratiqué est élevé et 32% trouvent cela raisonnable.

**Tableau n°10 :** Accueil et comportement des agents responsables de la mise en place des prêts

Accueil et comportement des agents	Effectif	Fréquences (en %)
Satisfaisant	41	82
Peu satisfaisant	09	18
Insuffisant	-	-
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Ce tableau renseigne que 82% des clients affirment que l'accueil et le comportement des agents sont satisfaisant

**Tableau n°11:** Amélioration de la condition de vie et développement des activités a la faveur des prêts

Amélioration de la condition de vie et développement des activités	Effectif	Fréquences (en %)
Oui	46	92
Non	04	08
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Le tableau n°11 indique que 92% des clients interrogés ont connu le développement de leurs activités et l'amélioration de leur condition de vie.

**Tableau n°12 : Suivi dans la gestion du prêt**

Suivi dans la gestion du prêt	Effectif	Fréquences (en %)
Oui	17	34
Non	33	66
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Le tableau n°12 renseigne que 66% des clients déclarent ne pas être suivi dans la gestion du prêt.

**B. Présentation des résultats d'enquête auprès des charges de prêts**

**Tableau n°13 : Respect des procédures de l'octroi de crédit**

Respect des procédures	Effectifs	Fréquences (en %)
Oui	03	100
Non	-	-
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Il ressort de ce tableau que 100% des agents de crédits (questionnés) observent les règles de procédures pour la mise en place de crédits.

**Tableau n°14 : Suivi des clients**

Suivi des clients	Effectifs	Fréquences (en %)
Oui	01	33,33
Non	02	66,67
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Il ressort de ce tableau que 66,67% des agents de crédits ne suivent pas les clients.

**Tableau n°15 : Formation dans le cadre de l'exercice de la fonction de chargé de prêt**

Formation du personnel de terrain	Effectifs	Fréquences (en %)
Oui	03	100
Non	-	-

<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	------------

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Des résultats des enquêtes minées, il ressort que la quasi- totalité des agents interrogés ont suivi au moins une formation dans le cadre de l'exercice de leur fonction soit a l'interne ou a l'externe. Ils estiment être satisfait.

**Tableau n°16:** Système de contrôle interne

<b>Contrôle interne</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (en %)</b>
Satisfaisant	-	-
Peu satisfaisant	02	66,67
Insatisfaisant	01	33,33
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Le système de contrôle est chargé de la protection du patrimoine de l'institution en veillant scrupuleusement aux respects des réglementations, normes et procédures en vigueur, a travers des missions des contrôles de routine (audit), contrôles inopinés, d'inspection de révisions de comptes ( en appui au commissaire de compte) etc.... 66,67% des agents de crédit trouvent satisfaisant le système de contrôle de la FECECAM BENIN ( agence de ménontin)

**Tableau n°17:** Système d'information au sein du réseau

<b>Système d'information</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (en %)</b>
Satisfaisant	01	33,33
Peu satisfaisant	02	66,67
Insatisfaisant	-	-
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Le résultat de nos enquêtes réalisées indique qu'en moyenne 66,67% des agents interviewés ont estimé peu satisfaisant le système d'information et de gestion de la FECECAM-BENIN et 33,33% le trouvent satisfaisant.

**Tableau n°18** : système de rémunération et de gestion de carrières

<b>Système de rémunération et de gestion de carrières</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (en %)</b>
Satisfaisant	-	-
Peu satisfaisant	03	100
Insatisfaisant	-	-

<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	------------

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Le résultat de l'enquête indique clairement que les 03 personnes interviewés ont estimé que le système de rémunération et de gestion de carrières de la FECECAM-BENIN sont peu satisfaisant.

**Tableau n°19 :** Evaluation de la garantie

<b>Evaluation de la garantie</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences ( en %)</b>
Oui	01	33,33
Non	02	66,67
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Ce tableau révèle que 66,67% des agents de terrain questionnés n'ont pas la compétence pour évaluer les garanties.

**Tableau n°20 :** L'inexistence de documents prévisionnel de gestion

<b>Inexistence de document</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (en %)</b>
Oui	03	100
Non	-	-
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Il ressort de ce tableau que 100% des chargés de prêts affirment que les documents prévisionnels de gestion existent.

## **Section 2 : Analyse des résultats**

Cette section fera une analyse des résultats et sera développée en deux

### **Paragraphe 1 : Analyse des données financières d la FECECAM-BENIN**

L'analyse du tableau n°3 montre que la rentabilité des fonds propres a connu de 2013 à 2015 une profonde augmentation soit largement en dessus de la norme. De même de 2013 à 2015 le rendement sur actif est en dessous de la norme ce qui signifie que les éléments d'actifs de l'institution ne sont pas rentables. En ce qui concerne l'autosuffisance opérationnelle elle aussi est en dessous de la norme, ce qui montre l'évolution croissante des pertes sur créances et la non maîtrise des charges opérationnelles. On note que la marge bénéficiaire a connu une légère augmentation mais toujours en dessous de la norme. Cette situation s'explique que l'institution commence à avoir une maîtrise des charges surtout les charges non encaissables à

savoir les pertes ou abandons de créances et dotations aux provisions pour créances en souffrances.

L'analyse du tableau n°4 permet de voir que le taux de portefeuille classé a risque est passé en 2013 de 11,28% à 2,66% en 2015 et reste un peu satisfaisant car la norme est de 3%. Le taux de provision pour créances en souffrance est passé de 60,90% en 2013 à 67,27% et reste largement en dessus de la norme. Ce qui suppose que l'institution a une bonne politique de provisionnement pour ses créances douteuse. Quant aux taux de perte elle a connu une baisse, de 2,27% en 2013 elle passe a 2,05% en 2015 et reste toujours un problème car selon la norme il doit être inférieur a 2%.

L'analyse du tableau n° 5 montre que la productivité des agents au regard de la norme est forte sur toute la période mais connaît une chute entre 2013 a 2014, cela pourrait être du a la politique efficace de recrutement du personnel de terrain mise en place par les dirigeants. Comme pour la productivité des agents de crédit, on note aussi une forte productivité des agents de la FECECAM-BENIN dépasse la norme, ce qui est le résultat de l'efficacité du personnel de l'institution. Les charges d'exploitation ne sont pas trop loin de la norme, mais celle du personnel ne répondent pas a la norme fixé et pose le problème de la non maîtrise des charges du personnel.

## **Paragraphe 2 : Analyse des données de l'enquête et de l'entretien**

### **I. Analyse des données de l'enquête et de l'entretien**

#### **A. Auprès des clients**

L'analyse des informations collectées sur les facteurs explicatifs de l'évolution de l'activité de crédit qui sont entre autres : le taux d'intérêt sur les prêts, l'importance du montant accordés, les conditions d'accès liées aux garanties et aux modalités de remboursement et la durée de la procédure de mise en place permet de constater que 68% des clients interviewés ont estimé que le taux d'intérêt sur les crédits est élevé contre 32% qui ont estimé qu'il est raisonnable. Environ 70% des clients interviewés trouvent difficile l'accès aux crédits pour faute de leur propre garantie. En ce qui concerne le temps qui sépare la demande et l'octroi de prêt, 80% d'entre eux le trouvent raisonnable contre 10% qui le jugent long. Ils ont estimé que cette situation leur fait perdre des opportunités d'affaires et occasionne des pertes de temps parce que obligés d'abandonner leur activités au profit des démarches de prêt. Certains clients estiment que les crédits a eux octroyés ne tiennent pas compte des réalités de leurs activités qui selon eux nécessitent un montant que ce qu'ils obtiennent, mais trouvent raisonnable la durée de remboursement.

La majorité des clients interrogés ont estimé que les frais liés au déboursement des prêts (fonds de garantie, frais de dossiers et garantie décès) sont

exorbitants. Prélèvements en déduction du prêt, ils réduisent considérablement le montant de prêt décaissé alors que le remboursement doit se faire sur le nominal accordé et très souvent le mois suivant le décaissement de prêt. Ils déplorent également la non rémunération, par le réseau FECECAM-BENIN, du fonds de garantie qui est une épargne forcée.

Le taux d'intérêt élevé sur les prêts couplé aux difficultés d'accès constitue un moyen de gérer les risques d'impayés liés à la gestion de prêts obtenus par les clients. Mais lorsqu'ils ont exagérés ils constituent à l'aggravation des risques d'impayés parce que seuls les mauvais clients s'intéresseront aux produits offerts par l'institution (asymétrie d'information)

La plupart des clients interrogés déplorent l'absence de suivi dans la gestion des prêts à eux octroyés. Ainsi la satisfaction de ces derniers ne réside pas uniquement sur les conditions d'accès au financement ne sur le volume des montants accordés. Elle concerne également leur accompagnement dans la mise en œuvre de la coopérative, objet de financement et le développement du sens d'écoute aux différents problèmes auxquels ils se trouvent être confrontés dans l'exercice de leur activités. A ce niveau, le suivi de la clientèle n'est pas ce qu'il devrait être pour une bonne imprégnation du respect de l'objet des prêts, d'une part, et une rapide détection des problèmes susceptibles d'entraver le dénouement du prêt, d'autres parts.

Très souvent, les chargés de prêts sont surpris de la défaillance de leurs clients et découvrent des situations incontrôlables telles l'amenuisement prononcé du stock de marchandises ou la non réalisation de l'investissement (objet du prêts) et ce à très court terme contrairement aux difficultés qui surviennent après plus de 75% de remboursement des échéances qui s'expliquent en partie par la baisse des activités pour les crédits de renforcement du fonds de roulement.

### **B. Après des chargés de prêts**

Le respect du manuel de procédures de la FECECAM-BENIN passe forcément par sa maîtrise, 100% des chargés de prêts ont déclaré que l'analyse des dossiers est basée sur des données estimées (fiabilité moyenne) en raison de la non tenue de la comptabilité par les clients évoluant pour la plupart dans le secteur informel. Cette situation impacte négativement la gestion du risque sur le crédit qui, en conséquence, s'accroît.

Selon les résultats de nos enquêtes, 66,67% des chargés de prêts interviewés ont estimé que les crédits une fois mis en place ne sont pas régulièrement suivis ou ne sont pas du tout suivis lorsque le client respecte ses échéances ; on note parfois le non suivi des clients défaillants. Ils déclarent important le nombre de clients à suivre par chaque agent donc problème d'insuffisance des agents de terrain. Il est important de

signaler qu'un client qui a bien remboursé son prêt (Pour la plupart des cas, la première expérience) n'est pas forcément un bon client. D'où l'importance de la reprise de l'exercice du montage et de la contre visite de dossier de crédit en respectant scrupuleusement toutes les différentes étapes.

Le système de contrôle est chargé de la protection du patrimoine de l'institution en veillant scrupuleusement au respect des réglementations, normes et procédures en vigueur, à travers des missions de contrôles de routine ( Audit), des contrôles inopinés de révisions de comptes ( en appui au Commissaire de comptes), etc. des résultats de l'enquête, 66,67% des agents interviewés ont estimé que la mise en œuvre du système de contrôle interne n'est pas satisfaisant pour des raisons telles que : la non appropriation du système de contrôle interne par les différents acteurs (Surtout les opérationnels qui le perçoivent comme une menace), le non suivi des recommandations... des entretiens que nous avons eu avec le chef service audit, nous a permis de constater que l'effectif des auditeurs est très insuffisant compte tenu de l'étendue géographique de l'institution, du volume de ses activités pour une grande efficacité.

Un bon système d'information est un outil nécessaire à la bonne gestion d'une institution parce qu'il concourt à une prise de décision efficace et en temps opportun. Tout système qui réponds aux besoins d'une institution de manière efficace et permet à l'organisation de croître sans générer de problèmes est un bon système. Il ressort des résultats des enquêtes réalisées qu'en moyenne 66,67% des agents interviewés peu satisfaisant le système d'information et de gestion de la FECECAM-BENIN.

La motivation du personnel est souvent perçue en termes de rémunération salariale autrement dit en termes pécuniaires. D'après les résultats de l'enquête, 100% des agents de prêts questionnés ont estimé que le système de rémunération et de gestion de carrières de la FECECAM-BENIN sont peu satisfaisant.

Il est important de montrer l'impact de l'efficacité du « système de gouvernance » de la FECECAM-BENIN sur celle de ses activités pour plusieurs raisons : d'abord le « système de gouvernance », qui constitue l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental régissant le fonctionnement d'une organisation, et plus particulièrement, l'action de ses dirigeants, est d'une importance capitale pour tous les types d'organisations. Ensuite, les interventions dans le domaine de la finance appellent une grande rigueur dans les procédures, laquelle rigueur doit se conjuguer avec une grande ouverture d'esprit dans les orientations et les décisions. Ainsi, une insuffisance du « système de gouvernance » serait source de dysfonctionnement. Enfin, la mise en place de la « bonne gouvernance », qui n'est

rien d'autres qu'un système clair et transparent, négocié et accepté par toutes les parties prenantes, concernant aussi bien les organisations contrôlées ( les unités de terrain et els clients respectifs) que les organisations chargées de ce contrôle. La grande partie des agents interrogés ont reconnu l'existence de problèmes de gouvernance au sein du réseau et qui se matérialisent par des décisions contestés par une partie des acteurs débouchant sur la formation des camps qui s'affrontent.

## **II. Vérification des hypothèses et approches de solutions**

### **A. Vérification des hypothèses**

#### **1. Vérifications de l'hypothèse 1**

L'analyse des résultats de notre étude révèle :

- L'existence de problèmes de gouvernance au sein de la FECECAM-BENIN et qui se matérialisent par des décisions contestées par une partie des acteurs ;
- Que le système de rémunération et de gestion des carrières de la FECECAM-BENIN sont peu satisfaisant et ne renforce guère la fidélisation du personnel ;
- Que la méthodologie d'intervention n'est pas accompagnée d'un bon mécanisme de contrôles des activités

**Conclusion** : l'hypothèse 1 est vérifiée

#### **2. Vérification de l'hypothèse 2**

De notre recherche auprès de toutes les catégories d'acteurs concernés par l'étude découlent :

- La confusion des outils et techniques d'analyse des dossiers de crédit qu'il s'agisse des données comptables ou des données estimées alors que la structure du portefeuille montre qu'il est composé de plus de 90% d'informel, la production des informations est basée sur des estimations donc peu fiable ;
- Les outils de collecte des informations qui ne sont pas spécifiques qu'il s'agisse des entreprises formelles ou institutionnelles qui constituent les deux segments de l'institution et traités de la même manière, ce qui biaise les analyses et accroît le risque sur crédit.

Les procédures de prise de garantie qui ne favorisent pas leur réalisation en cas de défaillance de clients :

- L'évaluation des garanties (parcelles bâties ou non) par les chargés de prêts qui n'ont pas compétences pour le faire ;

**Conclusion** : l'hypothèse 2 est vérifiée

## **B. Approches de solutions**

L'amélioration de la qualité du porte feuille de crédits passe par la conception des produits et services répondant aux besoins des clients actifs et potentiels. Les conditions d'octroi doivent favoriser la célérité des opérations et la disponibilité des agents permettant aux clients d'obtenir rapidement et facilement des prêts aptes à l'amélioration de leurs productivités.

Pour réduire les risques de non remboursement des prêts octroyés, la FECECAM-BENIN doit mettre en place des mécanismes clairs de suivi des prêts qui fixent les responsabilités de tous les intervenants, les modalités d'interventions et le cadre opératoire. Le suivi des clients doit être effectif et cela éviterait les détournements de crédits de leur objet, ce qui engendre les impayés. Pour ce faire nous suggérons a la FECECAM-BENIN de :

- S'assurer que le bénéficiaire fait une bonne gestion de son temps et une bonne planification de l'ensemble de ses activités ;
- Avoir une attention soutenue sur les activités et le comportement du bénéficiaire pour détecter des événements qui pourraient accroître le risque de non remboursement du crédit qui lui a été consenti.

En effet, les chargés de prêts doivent se rendre sur les lieux d'activités des clients une semaine après le déboursement du crédit pour s'assurer de l'efficacité de l'investissement. De plus les chargés de prêts doivent a l'aide de leur fiche de suivi se rendre sur les lieux d'exercice des activités suivants une périodicité prédéfinie pour non seulement faire un rappel aux clients a propos de leur engagement pris chez nous et profiter par la même occasion jeter un œil sur la gestion du crédit octroyé.

- Suivre efficacement le portefeuille de crédit pour garantir un dénouement des crédits

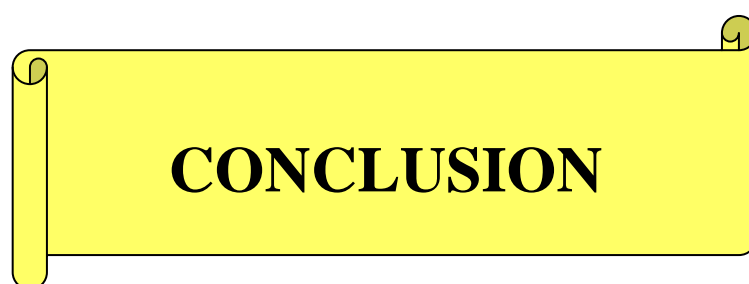
Le suivi des indicateurs de performance, pour mener une analyse d la situation de la FECECAM-BENIN, doit être développé au niveau de tous les acteurs de l'institution. Il faut donc assurer la formation de tous les acteurs surtout les organes statutaires, a la gestion active et a l'appréciation du risque. 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 de l'institution, en temps opportun. Les statistiques doivent porter sur la collecte régulière et fiable de données sur sa viabilité, l'accessible de la population cible et l'étendue de sa portée.

Le renforcement des activités d'audit et de contrôle interne en accordant au chef Service Audit Interne toute son indépendance et les moyens adéquats en vue de la réussite des missions assignées par la Direction Générale. Il s'agira également de

procéder a la mise en œuvre et au suivi des recommandations issues des différentes missions en vue de favoriser l'amélioration de la cartographie des risques et surtout leur maitrise, gage de la viabilité et de la pérennité de l'institution.

La mise en œuvre d'une bonne politique de gestion des ressources humaines a travers l'amélioration des salaires du personnel, en évitant de grandes disparités, et la définition d'un bon plan de carrière dépendant de la stratégie de diversification des activités. Elle permettra la mise en œuvre de la politique salariale est faisable sans pour autant modifier les charges globales de l'institution.

La formation continue et le renforcement des capacités des agents et cadres de l'institution. Cela favorisera, d'une part, l'acquisition de connaissances pour un meilleure efficace et efficiente dans leur fonction respective, d'autres parts, participe a la motivation du personnel. Il s'agit dont d'élaborer, en début de chaque exercice, un plan de formation qui tienne compte des besoins réels identifiés au niveau des acteurs concernés et dont la mise en œuvre repose sur une formule mixte associant consultant et prestataires de la place et les cadres de la FECECAM-BENIN. L'offre de financement de formations dans le secteur de la micro finance connait un large développement. Il s'agira donc de convaincre le large fichier d'institutions, d'initiatives et de bailleurs de fonds susceptibles de prendre en charge totalement ou partiellement le couts des formations et ceux, dans le cadre, de leur volet « renforcement institutionnel » des organisations qui contribue a la lutte contre la pauvreté. Aussi la FECECAM-BENIN devrait elle renforcer la ligne budgétaire relative aux formations qui constituent un investissement nécessaire pour la survie de l'institution dans un secteur qui se caractérise par son dynamisme croissant rapide, afin de se libérer, a terme de la dépendance vis-à-vis des bailleurs.



**CONCLUSION**

En choisissant comme thème « **Analyse des performances financières dans les SFD :cas de FECECAM-BENIN (Agence De Ménontin)** » le but visé est de faire le diagnostic des causes ou des facteurs explicatifs de la dégradation du portefeuille de crédit de la FECECAM BENIN a travers les dispositifs organisationnels, stratégiques et opérationnels en vue de contribuer a l'amélioration financière des SFD en général et en particulier a la FECECAM-BENIN a travers la qualité du portefeuille de crédit.

La méthodologie utilisée a permis de faire une analyse aussi bien qualitative que quantitative du problème et les résultats de l'étude ont révélé.

- L'existence de problèmes de gouvernance au sein de FECECAM-BENIN et qui s traduisent par des décisions contestés par une partie des acteurs, que le système de rémunération et de gestion des carrières de FECECAM-BENIN sont peu satisfaisants et ne renforce guère la fidélisation du personnel, que la méthodologie d'interventions n'est pas accompagné d'un bon mécanisme de contrôle des activités.
- La confusion des outils et techniques d'analyse des dossiers estimés alors que la structure du portefeuille montre qu'il s'agisse des données comptables ou des données estimées alors que la structure du portefeuille montre qu'il est compose de plus de 90% d'informel, la production des informations est basée sur des estimations donc peu fiables, les outils de collecte des informations qui ne sont pas spécifiés qu'il s'agisse des entreprises formelles ou informelles qui constituent les deux segments de l'institution et traités de la même manière, ce qui biaise les analyses et accroît le risque sur crédit. Les procédures de prise de garantie qui ne favorisent pas leur réalisation en cas de défaillance des clients.
- La FECECAM-BENIN est une institution de financement de l'économie aux cotés des autres intermédiaires financiers.

Elle participe à la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques, sources de création de richesses et d'emplois. Pour qu'elle continue à jouer ce rôle il faudra qu'elle bénéficie de la confiance de tous et des ressources financières. C'est pourquoi l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédits, le renforcement des activités d'audit et de contrôle interne, la mise en œuvre d'une bonne politique de gestion des ressources humaines, le suivi efficace du portefeuille de crédit pour garantir un bon dénouement des crédits, etc. sont d'un intérêt précieux pour sa viabilité et sa pérennité.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

**BOUDINOT et FRABOT (1978)** : « Technique et Pratique Bancaires », Paris 4<sup>ème</sup> éditions SIREY

**ALAFIA info**, « Bulletin d'analyse et d'informations sur la micro finance », N° 008 PREMIER TRIMESTRE

**(Ledgerwoodd Joana. (1999)**, « Manuel de micro finance : une perspective institutionnelle et financière » document de travail de la banque mondiale, Juillet 1999 Washington

**PASCAL WELE(2007)**, la qualité de la gouvernance micro financière dans les pays de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance.

**Yemagnissè T. SOKENOU (2010)** « Reflexions sur l'évolution des indicateurs d'une IMF : Cas de PADME »

**Amadou BA(2010)**, Impact du micro credit sur la rentabilité économique des micros entreprises : Focus sur le programme de GAMIFI

**Philippe ADAIR et Imène BERGUIGA(2010)**, les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la region mena : une analyse en coupe instantané

**Banque Mondiale**, Termes et ratios en micro finances, version novembre 2002

**BCEAO / BIT**, Banque de données sur les Systèmes Financiers décentralisés 1994-1995, Benin », Dakar septembre 1997

**Rapport de missions du cabinet CANAL AUDIT** « La viabilité financière de 9 IMF au Benin

**CGAP**, « comment maximiser l'étendue du financement des micros entreprises : ce que nous enseignent les institutions performantes », Focus n°2, octobre 1995

**FOSSOU K. Francis**, « Gestion stratégique et opérationnelle du risque de crédit dans les institutions de micro finance : Cas de

PADME BENIN » Mémoire de licence professionnelle en Banque Finance.

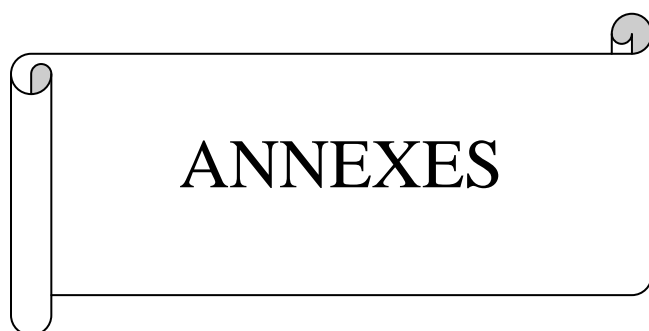
### REFERENCES WEBOGRAPHIQUES

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

[www.Wikipedia.fr](http://www.Wikipedia.fr)

[www.microfinance.lu](http://www.microfinance.lu)

[www.Cpag.org](http://www.Cpag.org)



## Questionnaire adressé à la clientèle de la FECECAM BENIN

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en science économiques et de gestion, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement aux questions suivantes :

1. Quelle est votre ancienneté dans l'obtention de prêt a FECECAM-BENIN ?.....ans

2. Que pensez-vous du montant reçu ?

Suffisant ?     Peu suffisant ?     Insuffisant ?

3. Que pensez-vous de la durée de remboursement par rapport à la nature de votre activité, objet du financement ?

Long ?     Raisonnable ?     Court ?

4. Que pensez-vous des conditions d'accès au financement ?

Difficiles ?     Peu difficiles ?     Faciles ?

5. Selon vous, le taux d'intérêt est il ?

Bas ?     Raisonnable ?     Élevé ?

6. Comment vous trouvez le temps qui sépare la demande et l'octroi du prêt ?

Long ?     Raisonnable?     Court ?

7. Est-il possible de développer vos activités sans le crédit ?

Oui ?     Non ?

8. Avez-vous l'impression qu'après l'obtention du crédit votre activité s'est nettement amélioré ? Oui?     Non?

9. Au cours du remboursement des prêts. Aviez vous sentir le besoin d'un prêt complémentaire ? oui ?     Non ?

10. Avez-vous l'impression que votre condition de vie s'est amélioré à la faveur des prêts dont vous avez bénéficié ?

Oui ?  Non ?

11. Que pensez-vous de l'accueil des agents de crédit de la FECECAM-BENIN

Satisfaisant ?  Peu Satisfaisant ?  Pas Satisfaisant ?

12. Le personnel est il à l'écoute de vos problème ou difficultés au cas ou vous n'êtes pas en mesure de rembourser a une échéance donné ? oui ?  non ?

13. Quelles suggestions faites-vous pour l'amélioration des activités de l'agence CLCAM ?

-----  
-----  
-----.

Merci pour votre contribution et votre disponibilité

**TABLES DES MATIERES**

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT .....	iv
RESUME.....	v
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION.....	01
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE.....	04
Section1 : Présentation de la FECECAM-BENIN.....	05
Paragraphe 1 : historique, missions et visions de la FECECAM-BENIN.....	05
A.    Historiques.....	05
B.    Missions de la FECECAM-BENIN.....	07
C.    Visions de la FECECAM-BENIN.....	07
Paragraphe 2 : les activités de la FECECAM BENIN.....	07
1- Activités Primaires.....	07
2- Activités secondaires.....	09
Section 2 : Structure organisationnelle et déroulement du stage .....	09
Paragraphe 1 : Présentation de l’organigramme de la FECECAM-BENIN.....	09
1.    Organisation de la FECECAM-BENIN .....	09
a)    Les organes principaux.....	09
b)    Les organes de décision.....	10
Paragraphe 2 : Déroulement de stage.....	12
A.    Présentation des travaux effectués.....	12
1- L’accueil et l’orientation des clients.....	12

2- Les opérations de versement.....	12
3- Les opérations de retrait.....	13
4- Le Service de crédit.....	13
B. Les difficultés rencontrées.....	13
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUES DE L'ETUDE... ..	14
Section 1 : Problématique ; intérêt objectifs et hypothèses.....	15
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude .....	15
1) Problématique de l'étude.....	15
2) Intérêt de l'étude.....	16
Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude.....	16
1. Objectifs de la recherche.....	16
1.1- Objectif général.....	16
1.2- Objectif spécifiques.....	16
2. Hypothèses de l'étude.....	16
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude.....	17
Paragraphe1 : La Revue de Littérature.....	17
I. Concepts fondamentaux des SFD.....	17
A. Généralités sur les SFD.....	17
1. Définitions de système financier décentralisé (SFD).....	17
2. Configuration typologique.....	18
a. Les institutions de microfinance.....	18
b. Les structure d'appui et d'encadrement.....	19
3. Etude de quelques concepts de base.....	21
a. Le crédit.....	21
b. Portefeuille de crédit.....	21
c. Microcrédit.....	21
d. Rentabilité.....	22

e.	Viabilité financière.....	22
f.	Pérennisation financière.....	22
B.	Points des travaux antérieurs.....	23
	Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	25
A.	Outils de collecte des données.....	25
1)	La recherche documentaire.....	25
2)	Enquête par questionnaire.....	25
3)	Enquête par guide d’entretien.....	25
4)	L’échantillonnage.....	26
B-	Outils d’analyse des donnés et limite de l’étude.....	26
1-	Traitement des données.....	26
2-	Analyse des données a l’aide des tableaux.....	26
3-	Cadre opératoire.....	27
4-	Les limites de l’étude.....	27
	Chapitre 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L’ETUDE.....	28
	Section1 : Présentation des données.....	29
	Paragraphe 1 : Présentation des données financières de la FECECAM BENIN.....	29
A.	Indicateur de rentabilité.....	29
B.	Indicateur de qualité et de portefeuille.....	30
C.	Indicateurs d’efficacité/ productivité.....	31
	Paragraphe 2 : Présentation des résultats d’enquête.....	33
A.	Présentation des résultats d’enquêtes auprès des clients.....	33
B.	Présentation des résultats d’enquête auprès des charges de prêts.....	35
	Section 2 : Analyse des résultats.....	37
	Paragraphe 1 : Analyse des données financières d la FECECAM-BENIN.....	37
	Paragraphe2 : Analyse des données de l’enquête et de l’entretien.....	38
I.	Analyse des données de l’enquête et de l’entretien.....	38

A.	Auprès des clients.....	38
B.	Auprès des chargés de prêts.....	39
II.	Vérification des hypothèses et approches de solutions.....	41
A.	Vérification des hypothèses.....	41
1.	Vérfications de l'hypothèse 1.....	41
2.	Vérification de l'hypothèse 2.....	41
B.	Approches de solutions.....	41
	CONCLUSION.....	44
	ANNEXES.....	48