



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option : Gestion

Filière : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**Evaluation de la performance
financière des SFD: cas de la
FECECAM- BENIN**

Réalisé et présenté par :

ADJAGBO Yèmi Marckadjè & GGOBETO Philippe Edgard

Sous la Direction de :

Maître de Stage :

Mr. Franck de-SOUZA

Comptable de la FECECAM-BENIN

Maître de Mémoire:

Dr. Liamidi YESSOUFOU

Enseignant à la FASEG

Année Académique 2014-2015

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père **Simon ADJAGBO** ; toi qui te bats quotidiennement pour mon bien-être, que ce travail soit pour toi les premières étincelles de tes prières ;
- Ma mère **Salamath ABIDO** ; pour tous les sacrifices que tu as consentis à mon égard .que Dieu t'accorde une longue vie afin qu'un jour tu pusses jouir du fruit de tes efforts ;
- Mes frères et sœurs pour toute la joie que vous manifestez à chaque étape de ma réussite. Trouvez ici l'espoir d'un avenir meilleur.

ADJAGBO Marckadjè Yèmi

DEDICACE

De tout mon cœur, je dédie ce mémoire à :

- ❖ Mon père **Emile GGBETO** et à ma mère **Josèphine AGBODODA** pour leurs dévouements à me donner un avenir meilleur et à me soutenir dans les moments les plus difficiles de mes études ;

GGBETO Philippe Edgard

REMERCIEMENTS

Nous voudrions témoigner ici notre gratitude à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nous adressons ainsi nos vifs et sincères remerciements en l'occurrence :

- Le Doyen Charlemagne IGUE et son Vice-Doyen Augustin TCHABOSSOU de la Faculté des Sciences et de Gestion (FASEG) ;
- A notre maître de mémoire, le Dr Liamidi YESSOUFOU pour sa disponibilité, son dévouement et ses conseils nonobstant ses multiples occupations ;
- A tous les enseignants de la FASEG pour les trois années d'éducation qu'ils nous ont servie, afin de reculer les frontières de nos ignorances intellectuelles;
- A Mr Victorin HOUEDANOU, Directeur Général de la FECECAM-BENIN pour nous avoir permis de faire notre dans sa structure ;
- A Mr Franck de-SOUZA Comptable de la FECECAM-BENIN, notre maître de stage qui a beaucoup apporté pour la réalisation de ce document ;
- A mes oncles Barnabé SANNI et son épouse, Rigobert BOUTE et KADJE Barthélémy, à qui je dois non seulement ma formation, mais aussi l'éducation et la personnalité de l'homme que je deviens. Ce modeste travail est le couronnement de nos efforts ;
- A mes oncles Noël GOGBETO, Joseph AKPATA, Victor GOGBETO et ma tante Jeanne AKPATA pour leurs soutiens moraux et matériels pour ma réussite afin que cette réalisation soit leurs fiertés ;
- A Mr/Mme Bertin GOUKPANIAN, Rékiatou IDRISOU, Mathias KAKPO FAMGBA K., Corneille WOROU, Félicité K., Rosaline AMEGAN pour leurs soutiens et leurs disponibilités lors de notre stage;
- A nos sincères amis : Cyrille K., ODJOUBERE Apollinaire, Duconoï, Alimou, Pascaline, Agoudé, Didier, Jean-Didier, Achille, Dieudonné, Ephrem, Raoul, Xavier
- A tous ceux dont nous n'avons pas pu citer les noms qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail, profonde gratitude.

LISTE DES SIGLES

AG : Assemblée Générale

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest

CA : Conseil Administration

CAEP : Crédit à l’agriculture, à l’élevage et à la pêche

CAS : Crédit Aux Salaires

CC : Comité de crédit

CCE : Compte Courant d’Epargne

CEE : Crédit Epargne avec Education

CEP : Compte d’Epargne Planifiée

CG : Crédit aux Groupes

CGM : Crédits aux Groupements

CLCAM : Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel

CME : Crédits aux micro-entrepreneurs

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CRCAM : Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel

C/RPC : Chargé du Régime de Prévoyance crédit

CS : Conseil de surveillance

CS : Crédits Sociaux

CSL : Compte Sur Livret

CVEC : Caisses Villageoises d’Epargne et de Crédit

DAI : Direction Audit et Inspection

DAP : Dépôt à Terme Patriote

DC : Directeur de Crédit

DDV : Dépôt Divers à Vue

DFC : Direction de Finances et Comptabilité

DG : Directeur Général

DIT : Direction Informatique et Technologique

DRHFCV : Direction des Ressources Humaines, Formation et Vie Coopérative

DSPR : Domiciliation de Salaire et Pension de Retraite

DTR : Délégations Techniques Régionales

FECECAM-BENIN : Faîtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin

FNRB : Fonds National de Retraite du BENIN

GIGA : Groupe International des Gestionnaires Avertis

IMF : Institution de Micro finance

IMT : Instant Money Transfer

ONASA : Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire

ORTB : Office de la Radio et Télévision du Bénin

PAR : Portefeuille à Risque

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SFD : Service Financier Décentralisé

SGC : Secrétaire Général chargé de la Coordination

TPCH/TPCF : Tout Petit Crédit aux Hommes et aux Femmes

URCLCAM : Union Régionale des CLCAM

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Critère de classification des crédits à la CLCAM.....	11
Tableau N°2 : Extrait de l'état financier de la FECECAM-BENIN	34
Tableau N°3 : Taux de portefeuille à risque	35
Tableau N°4 : Rendement sur actif	37
Tableau N°5 : Rendement des actifs productifs	38
Tableau N°6 : Productivité des agents de crédit (agent de terrain).....	40
Tableau N°7: Productivité du personnel	42

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1: Evolution du taux de portefeuille à risque	36
Graphique N°2: Evolution du Rendement sur actif	37
Graphique N°3:Evolution du Rendement des actifs productifs	39
Graphique N°4: Evolution de la Productivité des agents de crédit	41
Graphique N°5: Evolution de la Productivité du personnel.....	42

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
Chapitre1 : Cadre Institutionnel de l'Etude.....	4
SECTION 1 : Présentation et les activités de la FECECAM-BENIN.....	5
SECTION 2 : Structure organisationnelle, Déroulement du stage, atouts et faiblesses.....	13
Chapitre 2 : Cadres Théorique et Méthodologique de la Recherche.....	21
SECTION 1 : Cadre théorique de la recherche.	22
SECTION 2 : Méthodologie de recherche	31
Chapitre 3 : Cadre Empirique de l'Etude	33
SECTION 1 : Présentation des résultats et analyse des données	34
SECTION 2 : Vérification des hypothèses, Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.	44
CONCLUSION	47
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	49
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	d



INTRODUCTION

A chaque stade de développement ou de l'évolution de l'économie de tout pays, le financement de la production, gage de création de richesses et d'emplois, est réalisé par des institutions et des mécanismes mettant en œuvre des techniques financières de plus en plus élaborées. La plupart de ces institutions ont pour activité principale l'intermédiation financière qui constitue la base des investissements.

Ainsi, le passage de l'économie d'endettement à l'économie de marché des capitaux a été concrétisé dans la plupart des pays industrialisés par le développement et le perfectionnement du système de financement de l'économie qui n'est pas sans risque, comme l'indique la crise financière qui secoue actuellement le monde entier et qui est devenue pour toutes les grandes puissances mondiales et même pour ceux en voie de développement un sujet majeur de préoccupations du fait de la mondialisation de l'économie. Les crises économiques, le poids de l'endettement et les problèmes de gouvernance ont rendu très précaires les conditions de vie de la majeure partie des populations des pays en voie de développement.

Dans ces pays où cohabitent les secteurs d'activité formelle et informelle, les micro entreprises n'ont pas toujours accès aux financements bancaires classiques pour suppléer l'Etat dans la création de la richesse et d'emplois. Or, la création et la mise en œuvre de projets susceptibles d'induire la création de richesses et d'emplois sont l'émanation du secteur privé, l'Etat créant le cadre et l'environnement adéquats à travers la mise en œuvre de ses fonctions régaliennes. Le choix politique est forcément un déterminant de l'économie.

En effet, l'émergence d'un secteur privé dynamique capable de soutenir la relance de l'économie béninoise a amené les dirigeants à favoriser la mise en place des **Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)** évoluant aux côtés du système bancaire classique. Principalement les SFD ont pour activité, la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit ou de services financiers aux populations de revenus relativement faibles. Dans ce processus, les SFD essaient toujours de mettre en place une politique de mobilisation d'épargne et une politique de recouvrement de crédit consentis aux clients.

Malgré les différentes précautions que les dirigeants des SFD prennent en matière de recouvrement de crédit pour être crédibles envers les déposants et pour la survie de leur institution, ils enregistrent toujours quelques cas d'impayés. La survie de l'activité financière implique que les SFD disposent de liquidité suffisante pour satisfaire régulièrement les retraits des déposants. Dans le cas contraire, la confiance des déposants

s'ébranle et l'on assiste à des courses aux guichets qui fragilisent les SFD. De même, un SFD bien capitalisé arrive à garantir sa solvabilité car il dispose des ressources suffisantes pour pouvoir couvrir ses engagements.

En somme, la survie d'un SFD suppose qu'il doit être performant dans ses activités. Le réseau FECECAM-BENIN est un SFD qui mène ses activités au Bénin. Pour assurer sa pérennité, il se doit comme tout système financier d'être performant. A cet état de choses il s'avère donc nécessaire qu'un diagnostic s'effectue pour mesurer sa performance financière. C'est donc dans ce souci que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « **Evaluation de la performance financière des SFD: cas de la FECECAM-BENIN** ».

Ainsi, notre étude s'articulera autour de trois (3) chapitres:

Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude, le second aborde le cadre théorique et méthodologie de la recherche et enfin le troisième s'intéresse au cadre empirique de l'étude.

Chapitre1 : Cadre Institutionnel de l'Etude

SECTION 1 : Présentation et les activités de la FECECAM-BENIN

La première section de ce premier chapitre comporte deux paragraphes. Le premier paragraphe présente l'historique, la mission, la vision et les objectifs de la FECECAM-BENIN tandis que le deuxième présente les activités de la FECECAM-BENIN.

Paragraphe1 : Historique, mission, vision et objectifs de la FECECAM-BENIN

A- Historique de la FECECAM-BENIN

Pour mieux appréhender la FECECAM-BENIN, on a scindé son histoire en quatre phases. Il s'agit de :

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

Le réseau des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) et des Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) coordonné par l'ex-Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), société bancaire d'économie mixte créée par l'ordonnance N° 75-59 du 22 août 1975 modifiée successivement par les ordonnances N° 76-31 du 11 juin 1976 et 77-37 du 26 septembre 1977. Cette phase a été marquée par la forte ingérence de l'Etat dans la gestion des CLCAM/CRCAM, Coopératives d'Epargne et de Crédit régies par décret N° 77-37 du 25 février 1977.

Au cours de cette période, le réseau n'avait pas connu une réelle gestion coopérative. Plusieurs facteurs expliquent le non implication des membres dans la gestion. Parmi les causes il y avait notamment :

- le manque total de formation sur les notions les plus élémentaires de gestion coopérative proprement dite, de gestion financière et du crédit ;
- l'environnement politique socialiste et marxiste donnait la primauté aux organisations paysannes qui étaient les seules bénéficiaires de crédit et excluait les prêts individuels au niveau local et régional ;
- les autorités politiques avaient un droit de regard direct sur les activités des caisses et en étaient statutairement les présidents des comités de crédit ;
- la CNCA intervenait fortement par des subventions (paiement des salaires du personnel, livraison des fournitures et matériel de travail) pour soutenir les caisses et les régions qui n'avaient presque aucun revenu d'exploitation ;

- les caisses n'étaient pas perçues comme de véritables entreprises susceptibles de fournir des services et de générer des 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 de liquidité bancaire générale. Les caisses n'étant pas des succursales ou des agences de la CNCA, la liquidation de celle-ci n'entraîna pas de conséquences juridiques majeures pour elles.

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

Avec une phase de pré-projet d'un an (1989-1990), caractérisée par le désengagement de l'Etat, la réaffirmation du caractère mutualiste, l'autonomie du réseau CLCAM/CRCAM et la reconstitution des dépôts de la clientèle à travers le pilotage d'un projet, après une phase transitoire de 1988 à 1989.

En effet, suite à la crise du système bancaire béninois en général et de la CNCA en particulier, toutes les banques de la place ont été liquidées. Mais, les nombreux rapports d'audit et de missions d'experts qui avaient précédé la liquidation de la CNCA, avaient déjà constaté que dans les villages, les CLCAM jouissaient d'un important capital-confiance et méritaient d'être réhabilités compte tenu de l'engagement dont ont fait preuve les populations à la base. Dans ce cadre, l'Etat avec l'aide de certains partenaires au développement (Banque Mondiale, Agence Française de Développement, Coopération Suisse, Fonds Européen de Développement, République Fédérale d'Allemagne, Mission Française de Coopération et d'Action Culturelle), a décidé de réhabiliter le Réseau des CLCAM/CRCAM dans la période du 1er janvier 1990 au 31 décembre 1992.

Il est important de souligner que tout au long de la première phase de réhabilitation, il existait un organe informel, hérité de la période de la liquidation de la CNCA, et dénommé Collège des Présidents des Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) qui était un organe purement consultatif auprès du comité de pilotage et chargé de faire remonter les préoccupations des sociétaires à la base, en collaborant avec les responsables de l'Unité Centrale du Projet (UCP).

Cette phase a permis aux CLCAM/CRCAM de renouveler leur confiance aux sociétaires et usagers dans toutes les contrées desservies par elles, le recouvrement des impayés poste liquidation et la relance effective des activités

- **La deuxième phase de réhabilitation et de la croissance de 1993 à 1998**

C'est une phase qui est caractérisée par la création de la Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM -BENIN) le 07 Juillet 1993, la révision et l'adoption des textes organiques du Réseau et la transformation des CRCAM en Union Régionale des CLCAM (URCLCAM). Vu la réhabilitation de la première phase, quatre des bailleurs de fonds ont alors décidé de renouveler leur confiance au réseau pour le second projet de réhabilitation d'un montant important avec une durée de cinq ans. Il s'agit de :

- ✓ la banque mondiale ;
- ✓ l'agence française de développement ;
- ✓ la coopération suisse ;
- ✓ la mission française de coopération et d'action culturelle.

- **La phase de redressement et de transformation de 1999 à 2010**

Caractérisée par des plans de redressement de renforcement instituée par le ministère de la micro finance et de l'emploi des jeunes et des femmes débuté en novembre 2007 a permis de relancer la FECECAM-BENIN sur le chemin de la rentabilité et de la professionnalisation des activités de croissance. Dès lors, la fédération a été remplacée par la faitière. Dans le cadre de ce redressement des mesures ont été prises par la FECECAM-BENIN. Au nombre de ces dispositions, nous pouvons énumérer :

- ✓ la création d'une unité spéciale de recouvrement (unité de cantonnement) ;
- ✓ la catégorisation des caisses du réseau ;
- ✓ l'assainissement du portefeuille crédit ;
- ✓ la professionnalisation des activités ;
- ✓ la diversification des produits ;
- ✓ la réduction du nombre des CLCAM de 100 à 33. Les autres sont transformées en agences ou guichets.

B- Mission, vision et objectifs de la FECECAM-BENIN

1-Mission de la FECECAM-BENIN

La Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin a pour mission : « *offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers et non*

financiers décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau. ».

2-Vision de la FECECAM-BENIN

La FECECAM-BENIN a pour vision « être un réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base ».

A travers les activités qu'elle mène, la FECECAM 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.

3-Objectif de la FECECAM-BENIN

Les objectifs de la FECECAM-BENIN sont entre autres :

- ✓ collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et des usagers ;
- ✓ consentir du crédit à court, moyen et long termes à ses membres ;
- ✓ favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- ✓ promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- ✓ accepter en dépôt les lignes de crédit destinées au financement de ses membres et d'organisme intervenant en milieu rural ;
- ✓ créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds

Paragraphe2 : Les Activités de la FECECAM-BENIN

Pour la satisfaction des besoins de financement des clients, la FECECAM-BENIN propose une diversité de produits et services tels que :

1-L'épargne

La FECECAM-BENIN garantit à l'épargne de ses clients par la sécurité, la disponibilité et la rentabilité. Ce produit se présente sous plusieurs formes, et on peut citer entre autres :

- **les Comptes Courants d'Epargne (CCE)** : c'est un compte à vue qui est destiné à toute personne physique ou morale. Ils reçoivent à la fin de chaque mois un relevé de compte et payent des frais de tenue de compte par trimestre.
- **les Comptes Sur Livret (CSL)** : Ce compte est destiné à l'enregistrement des opérations de versements et de retraits, il est porteur d'intérêt à un taux croissant entre 0% et 2% l'an. Le propriétaire du compte doit maintenir un solde d'au moins 2.400 FCFA et payer les frais de tenue de compte.
- **les Dépôts Divers à Vue (DDV)** : Ce dernier a pour rôle de faire transiter les débloquages et les remboursements de crédits.
- **les Dépôts à Terme Patriote (DAP)** : c'est un produit destiné à la collecte de l'épargne et est à la portée de tout le monde. Le minimum à déposer est 50.000 FCFA avec un taux d'intérêt variant jusqu'à 6% selon la durée et le montant.
- **les Comptes d'Epargne Planifiée (CEP)** : ils consistent à collecter l'épargne à travers une planification journalière. Le montant des mises est compris entre 200 et 20.000 FCFA et payable mensuellement avec un taux d'intérêt de 3% l'an.

2-Le crédit

C'est une activité importante du réseau. On a les types de crédit suivants :

- **le Tout Petit Crédit aux Femmes et aux Hommes (TPCF/TPCH)** : Ce crédit est réservé seulement aux femmes et aux hommes ne remplissant pas les conditions d'accès au crédit. Il s'agit des crédits collectifs aux hommes et aux femmes et dont le montant ne doit pas dépasser 50.000 FCFA par personne pour une durée comprise entre 3 et 9 mois avec un taux d'intérêt de 2% par mois.
- **le Crédit Epargne avec Education (CEE)** : Ce produit permet de lutter contre la pauvreté. Il est destiné aux femmes démunies en particulier celles en âge de procréer. En plus du crédit, elles bénéficient d'une formation en santé, en gestion des entreprises, etc. le montant varie de 10.000 à 300.000 FCFA pour une durée maximale de 12 mois avec un taux d'intérêt de 2% l'an.
- **le Crédit à l'Agriculture, à l'Elevage et à la Pêche (CAEP)** : l'objectif de ce crédit est de mettre en place des cultures, d'entretenir les champs, la récolte, l'équipement agricole, l'élevage et la pêche. Le montant varie de 200.000 à 5.000.000 FCFA avec un taux de 18% remboursable pour une durée comprise entre 10 et 36 mois. Pour les crédits de montant inférieur à 200.000

FCFA, seule la sureté personnelle est exigée. Pour des montants supérieurs à 200.000 FCFA la garantie matérielle devient exigible.

- **le Crédit d'Achat des Produits et leur Stockage (CAPS)** : c'est un produit destiné à l'achat des productions agricoles et leur stockage avant d'être mis sur le marché.
- **les Crédits aux Micro Entrepreneurs (CME)**: A ce niveau les activités artisanales, commerciales et les petites entreprises sont financées grâce à ce crédit. La garantie exigée est la caution et la garantie matérielle.
- **les Crédits aux salariés (CAS)** : Ce type de crédit permet aux salariés des collectivités locales, des firmes privées et publiques d'acquérir des équipements. Il est remboursable par mois pour une durée allant de 10 à 60 mois à un taux de 12% l'an dégressif.
- **les Crédits Sociaux (CS)** : Ce sont les crédits que les sociétaires obtiennent lorsqu'ils sont victimes d'évènements malheureux ou heureux pour couvrir leurs dépenses inhérentes.
- **les Crédits aux Groupes (CG)** : c'est un crédit s'adressant aux groupes de moins de 10 personnes exerçant la même activité.
- **les Crédits aux Groupements (CGM)** : il permet aux groupes composés d'au moins 10 membres qui sont dépourvus de la garantie matérielle de financer leurs activités comme l'agriculture, l'élevage et autres.

Pour obtenir du crédit, il faut :

- être sociétaire et épargner régulièrement dans la CLCAM ;
- déposer une demande de crédits (formulaire) ;
- remplir les conditions de moralité et de solidarité requises par le comité de crédit de la CLCAM ;
- domicilier son salaire ou sa pension de retraite dans une agence de CLCAM.

Tableau N°1 : Critère de classification des crédits à la CLCAM

Produits	Crédits individuels	Crédits groupe	Crédits groupement
Nombre de Personnes	1	03 à 10	Minimum 10
But admissible	Productif	Productif	Productif
Crédits minimum	20.000	20.000/ membre	20.000/membre
Crédits maximum	5.000.000	5.000.000/membre	5.000.000/membre

Source : Politique de crédit de la FECECAM-BENIN

Tout montant supérieur à ce plafond (5.000.000) est envoyé à la faitière pour appréciation.

3-Les produits de transfert d'argent

La FECECAM-BENIN c'est aussi le transfert d'argent instantané, simple et fiable au Bénin et à l'international. Le réseau propose à ses clients un service de transfert d'argent :

❖ IMT (Instant Money Transfer)

Grâce au produit IMT, tout le monde peut envoyer ou recevoir de l'argent sur l'ensemble du territoire national à des coûts très réduits et cela de manière rapide, simple, sûre et fiable.

4-Les produits de Prévoyance : Domiciliation de Salaire et Pension de retraite(DSPR)

La domiciliation de salaire et pension de retraite fait partie des services les plus rentables dans la panoplie de produits et services dont disposent en général les institutions financières. Soucieuse de satisfaire les besoins de ses membres présents et potentiels et de doter les caisses de ressources financières supplémentaires, la FECECAM-BENIN a proposé et obtenu du Ministère de l'Economie et des Finances la domiciliation de salaire des fonctionnaires de l'état et la pension des retraités à partir de janvier 2012.

Ce nouveau produit a pour objectifs de :

- rendre un service financier de proximité aux salariés et retraités ;
- rendre ce service à un coût raisonnable et dans un délai acceptable ;
- mobiliser l'épargne des salariés ;

- accroître le nombre des membres, le volume des activités et sécuriser d'une manière appropriée les crédits afin de fidéliser la clientèle salariée et retraitée ;
- multiplier les possibilités de garantie et réduire les risques sur le portefeuille de crédit.

La domiciliation de salaire dans les CLCAM présente pour le salarié les avantages suivants :

- ❖ réduit les coûts d'opportunité et de transaction induits par les besoins de retrait du salaire surtout aux salariés en poste dans les zones reculées ;
- ❖ permet au salarié de retirer son salaire quand il veut ;
- ❖ n'oblige pas le salarié à retirer tout son salaire en une seule fois ;
- ❖ incite le salarié à épargner ;
- ❖ permet au salarié l'accès aux avances et au crédit.

La domiciliation des salaires des employés constitue pour l'employeur un avantage énorme. Cela lui évite l'organisation de la paie et lui procure ainsi un gain de temps et de ressources.

Comme partenaires principaux, on peut citer :

- ✓ les banques secondaires ;
- ✓ les ministères ;
- ✓ les organismes chargés de la gestion de la paie des retraités (CNSS, FNRB) ;
- ✓ les structures à budget autonome (DSIA, ORTB, ONASA, ...etc.).

Une commission est prélevée par mois sur le salaire de chaque employé comme frais de gestion de compte et défiant toute concurrence

SECTION 2 : Structure organisationnelle, Déroulement du stage, atouts et faiblesses

Cette section comporte deux paragraphes. Le premier paragraphe présente la structure organisationnelle et le deuxième retracera le déroulement du stage, les atouts et les faiblesses.

Paragraphe1 : La structure organisationnelle

A- La structuration du réseau

De 1993 à 2008, le réseau a eu une structure pyramidale à trois niveaux avec à la base les CLCAM qui sont des coopératives d'épargne et de crédit, gérées et contrôlées par les sociétaires, au deuxième niveau les Unions Régionales qui sont des entités de service aux CLCAM ; au troisième niveau la FECECAM qui est la représentation nationale du réseau et en même temps une structure d'appui aux URCLCAM et aux CLCAM en matière de formation, d'inspection et de contrôle etc.

De plus, dans sa politique de gestion de proximité, le réseau a développé à partir de 1996, une quatrième dimension avec la création des Caisses Villageoises d'Épargne et de crédit (CVEC). En 2008, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de redressement, le réseau est passé de trois (03) niveaux à deux (02) avec la suppression du deuxième niveau, les URCLCAM.

A la base se trouvent les CLCAM et le deuxième est constitué de la Faîtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel, la FECECAM. Fidèle à sa politique de proximité, le réseau a conservé les guichets des caisses fusionnées appelés guichets principaux et les CVEC qui sont devenus des guichets secondaires.

Au 30 septembre 2014, le réseau compte :

- 55 Guichets Secondaires ;
- 24 Guichets Principaux ;
- 22 Agences ;
- 33 CLCAM ;
- 08 Délégations Techniques Régionales (DTR) ;
- 01 Faîtière au niveau national.

B-Structure Organisationnelle

A ce niveau, la FECECAM-BENIN à deux grands organes :

1-Organes de décision

L'Assemblée Générale (AG) : Organe souverain, composé de tous les sociétaires, l'AG dicte la politique générale, approuve les comptes, élit les organes de décisions et de contrôle de la structure.

Le Conseil d'Administration (CA) : est composé de sept(7) à neuf(9) membres et est chargé de gérer la structure et de rendre compte à l'Assemblée Générale.

Le Conseil de Surveillance (CS) : composé de cinq(5) membres qui doivent être tous lettrés, est chargé de contrôler la gestion de l'entité et de rendre compte à l'Assemblée Générale.

Le Comité de Crédit (CC) : également composé de cinq(5) élus lettrés, a la responsabilité d'octroyer les crédits sollicités par les membres et de les recouvrer.

Le Comité de Déontologie (CD) : est un organe qui adopte les règles relatives à la protection des intérêts des membres. Il règle à l'amiable les conflits entre les organes de gestion des différentes institutions du réseau. Il est composé de cinq(5) membres à la Faïtière uniquement.

Les membres de ces différents organes de gestion sont choisis au cours de l'Assemblée Générale qui est l'organe suprême. Elle est souveraine et composée de tous les représentants des caisses membres. Elle dicte la politique générale, approuve les comptes, élit les organes de gestion et de contrôle.

2-Organe d'exécution

La FECECAM-BENIN est un réseau mutualiste d'épargne et de crédits structurés à deux(2) niveaux à savoir :

- La Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel(CLCAM) : c'est une coopérative d'épargne et de crédit qui est dotée d'une personnalité morale, à but non lucratif.
- La Faïtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole et Mutuel (FECECAM) : elle est la faitière des CLCAM dont la Direction Générale joue le rôle de direction, de coordination, de suivi, d'inspection, de représentation des CLCAM.

C- Les Directions Techniques et Autres Services de la FECECAM-BENIN

L'organisation administrative actuelle de la FECECAM-BÉNIN est définie par la

note de service N° 4861/14/DG/SP du 11 juillet 2014 relative à la restructuration de la **Direction Générale**.

Ainsi distingue-t-elle, un Directeur Général, un Secrétariat Particulier, un Service Rattaché Assistance Juridique, un Secrétariat Général chargé de la Coordination, un Service de Contrôle de Gestion et du Budget, six(06) Directions Techniques et huit (08) Délégations Techniques Régionales.

1-Les Directions Techniques

• La Direction Audit et Inspection

Cette direction a pour mission d'assurer la surveillance générale des unités du réseau à travers le système de contrôle interne, l'audit, l'inspection, la prévention et la protection des actifs. Ses services sont au nombre de trois (03) à savoir :

- Service Inspection ;
- Service Audit Interne ;
- Service Contrôle Informatique.

• La Direction des Ressources Humaines, Formation et Vie Coopérative

Elle a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines ainsi que l'animation de la vie coopérative au sein du réseau. Elle est composée de deux (02) services :

- Service Gestion des Ressources Humaines et Performances Sociales ;
- Service Formation et Vie Coopérative

• La Direction de Crédit

Sa mission est d'œuvrer à l'accroissement des performances commerciales et financières du réseau.

A cet effet, elle se charge entre autres de la gestion et la promotion de l'ensemble des produits du réseau et de concevoir et de veiller à la bonne application de la politique et des procédures de crédit ainsi que les outils de gestion de crédit. Elle comprend deux (02) services :

- Service Crédit et Gestion des Risques ;
- Service Développement et Instrumentation.

- **La Direction Informatique et Technologie**

La Direction Informatique et Technologie a pour mission de contribuer à la conception et à la mise en œuvre de la politique d'information du réseau. Ses services sont au nombre de deux (02) :

- Service Maintenance, Administration Réseau ;
- Service Production, Exploitation, Technologie et Assistance.

- **La Direction Planification, Études et Gestion de l'Information Financière**

Ayant pour mission d'œuvrer au développement du réseau à travers l'atteinte des performances sociales et financières, cette direction compte deux (02) services à savoir :

- Service Planification et Études ;
- Service Stratégie et Gestion de l'Information Financière.

- **La Direction Finances et Comptabilité**

Cette direction a pour mission de mettre tout en œuvre pour la fiabilité et l'efficacité de la comptabilité du réseau, la gestion sécuritaire et efficiente des ressources financières du réseau et la rentabilité des excédents de trésorerie. Elle doit également rechercher les ressources nécessaires aux financements des activités. Ses services sont au nombre de deux (02) à savoir:

- Service Comptabilité ;
- Service Finances et Trésorerie.

- ✓ **Service Comptabilité**

Le Service comptabilité a notamment pour attributions :

- le suivi de l'application rigoureuse des procédures et principes comptables dans toutes les entités du réseau ;
- l'apport d'assistance technique aux comptables des CLCAM ;
- la tenue et la combinaison des comptes du réseau et de la Direction Générale au niveau de la Faïtière ;
- la tenue régulière de la comptabilité de la DG et de tout le réseau ;
- la signalisation de toutes irrégularités ou présomptions de malversations constatées ;
- l'élaboration et la centralisation des états financiers et des documents

techniques entrant dans le rapport annuel du réseau et de la DG;

- la production des indicateurs de performance de la DG et de tout le réseau.

✓ **Service Finances et Trésorerie**

Ce service a pour mission de rentabiliser les excédents de trésorerie et rechercher les ressources externes nécessaires au refinancement des CLCAM.

Ses attributions sont notamment relatives a :

- la gestion des excédents de trésorerie des DTR et des CLCAM ;
- la recherche de meilleures opportunités d'emploi et/ou de placement dans les banques ;
- la compensation des opérations bancaires et les virements de fonds à destination ou en provenance des DTR ;
- la gestion des fonds spéciaux confiés au réseau ;
- le refinancement des CLCAM à travers des prêts consentis aux DTR à partir des excédents de trésorerie ;
- la garantie de la liquidité permanente du réseau ;
- la facturation de tous les services de trésorerie effectués pour le compte des DTR, des organismes partenaires et CLCAM ;
- la gestion de la caisse de munies dépenses.

2-Les Autres Services de la FECECAM

• **Le Secrétariat Particulier**

Il est chargé de l'enregistrement, de l'expédition des courriers administratifs confidentiels de toutes les directions de la Faïtière, de la réception et la transmission des messages téléphonés et fax et d'en assurer la confidentialité.

• **Service Rattaché Assistance Juridique**

Il a pour mission d'appuyer le Directeur Général dans la gestion des affaires juridiques et contentieuses du réseau.

• **Le Secrétariat Général chargé de la Coordination**

Ce secrétariat a pour mission d'assister le Directeur Général dans la coordination des activités de toutes les entités de la faïtière, afin d'assurer un fonctionnement efficace et efficient. À cet effet, il comprend trois (03) services :

- Service Communication et Marketing ;

- Service Administration et Moyens Généraux ;
- Service Gestion des Partenariats.

- **Le Service de Contrôle de gestion et du Budget**

Il a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre un système d'information de gestion permettant de mesurer les performances du réseau par des indicateurs pertinents.

Paragraphe2 : Déroulement du stage, les atouts et les faiblesses

I- Déroulement de stage

C'est à la direction finances et comptabilité précision au service comptabilité que le stage a été essentiellement effectuée où plusieurs activités ont menées.

A-Travaux Effectués

1- Au service comptabilité

- Lecture du manuel de procédures administratives, comptables et financières du réseau ;
- Classement des pièces déjà saisis par le comptable, des fiches d'analyse des comptes
- Participation à l'imputation des pièces comptables sur la base du plan des comptes et adapte à celui des SFD de la zone UEMOA ;
- Participation à la saisie des pièces dans le logiciel « SYSDE SAF » de gestion comptable et des transactions ;
- Saisie des informations récapitulatives de l'état de salaire des agents de la faitière et des DTR ;
- Réalisation des rapprochements bancaires des différents comptes banques de la faitière et des DTR,
- Participation à l'élaboration des états financiers mensuels de la faitière ;
- Echange avec les agents du service et collecte des informations.

2- Au service finances et trésorerie

- Transfert quotidien des pièces de caisse à la comptabilité ;
- Contrôler la réalité et la régularité des pièces avant tout paiement ;
- Procéder à la bonne date de la régularisation des dépenses pré financées pour le compte du STF par les DTR / antenne ;
- Saisie de toutes les pièces de journée ;
- Effectuer les règlements des fournisseurs et prestataires de service ;
- Effectuer les divers ordres de virement au profit des bénéficiaires ;
- Echange avec les agents du service et collecte des informations

3- Au service crédit

- Participation au contrôle des dossiers de demande de prêt des agents civils et militaires, client du réseau ;
- Saisie de l'état récapitulatif des dossiers de prêts
- Echange avec les agents du service et collecte des informations

B-Difficultés rencontrées

Au cours de nos séjours à la FECECAM-BENIN, nous avons rencontré quelques difficultés. On peut citer entre autre :

- L'indisponibilité de certains responsables à cause des missions, tournées et autres obligations professionnelles ;
- Manque de temps pour bien faire nos recherches ;
- Le secret professionnel nous empêche d'avoir accès à certaines informations.

II- Les Atouts et les Faiblesses

A- Les atouts

Les forces de la FECECAM- BENIN que nous avons pu identifier sont les suivantes :

- Conseil avant et après l'octroi de crédit aux clients ;
- Bonne collaboration entre le personnel ;

- Motivation du personnel dans l'exécution des tâches quotidiennes ;
- Gestion comptable informatisées : SAF 2000 ;
- Remise des bulletins de paie aux salariés dans un délai 10 jours maximum après la paie ;
- Large couverture du territoire nationale ;
- Présence d'esprit d'innovation ;
- Validation des états financiers par l'audit internes et externe ;
- taux d'intérêt relativement faible ;
- large portefeuille de crédit

B- Les faiblesses

La FECECAM rencontre également des difficultés comme :

- Le manque de matériels informatique;
- La rentabilité non satisfaisante ;
- Le poste du comptable relève quelques difficultés à établir les états financiers dont la cause a pour source le travail débordé et le retard d'envoi des pièces justificatives des DTR ;
- Le taux élevé du risque de défaillance ;
- Les difficultés d'utilisation du logiciel de gestion SAF ;
- La concentration des décisions au sommet de la hiérarchie ;
- Le manque de personnel ;
- La structure financière non équilibrée ;
- L'insuffisance de la politique des ressources humaines ;
- L'inefficacité de la politique de recrutement des agents.

Chapitre 2 : Cadres Théorique et Méthodologique de la Recherche

SECTION 1 : Cadre théorique de la recherche.

Dans cette section, nous présentons la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs et les hypothèses.

Paragraphe1 : Problématique, intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses

A- Problématique

La question du financement des entreprises en général et celle du financement de la micro entreprise en particulier a depuis toujours été au centre des réflexions économiques.

En effet, dans les années 80, les banques qui étaient les seules institutions à proposer des services de financement, développèrent une prudence à octroyer du crédit à la micro entreprise. Se faisant, la situation conduira à l'exclusion de certaines classes productrices de l'accès aux financements. Il est à noter également que la vulnérabilité économique de l'espace UEMOA à cette époque n'arrangea pas le cas de certains Pays Ouest Africains.

Face à cette situation, les dirigeants politiques ont favorisé l'instauration d'un libéralisme économique par la naissance et la prolifération d'une nouvelle catégorie de structures. Elles sont connues sous le nom de **Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)**.

C'est ainsi qu'en Juillet 1993, après la réhabilitation de l'ancienne Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) qu'a vu le jour au Bénin le premier Système Financier Décentralisé (SFD) qu'est la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Benin (FECECAM-BENIN) l'actuel Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Benin qui a pour mission d'« *offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers et non financiers décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau* ». Dans le but de s'assurer de la pérennité de la FECECAM-BENIN, les dirigeants visent la performance en évitant le gaspillage, en changeant l'organisation du travail, en favorisant l'innovation, en opérant des restructurations. Autant de points essentiels qui nécessitent l'utilisation d'indicateurs de performance à savoir des paramètres mesurables et fiables.

Au cours de notre séjour dans l'institution, nous avons identifié un bon nombre de faiblesses qui ont été regroupé en centre d'intérêts. Ces problèmes se répartissent en trois centres d'intérêts faisant ressortir trois problématiques :

- ❖ Problématique de la gestion efficace des ressources humaines ;

- ❖ Problématique de la gestion efficace des risques de crédit ;
- ❖ Problématique de la performance financière.

Tout en étant conscient de la pertinence de chacune de ses difficultés, notre choix s'est fait en tenant compte des connaissances théoriques acquises au cours de notre formation notamment en Comptabilité, Audit et Contrôle de gestion et de la pertinence du problème posé dans notre structure d'accueil. Dans cette logique et après une analyse approfondie de chacune de ses difficultés sus énumérées, notre choix s'est donc porté sur la problématique de la performance financière de la FECECAM-BENIN.

Ainsi, nous avons décidé de focaliser notre attention sur l'insuffisance de la gestion des indicateurs financiers, à travers trois problèmes spécifiques :

- Hausse du taux de portefeuille à risque ;
- Faible taux de rendement ;
- Inefficacité du personnel.

Des insuffisances relevés dans la structure, nous avons décidés d'axer notre réflexion sur la gestion non adéquate des indicateurs financiers. A cet effet, dans le but de contribuer à la résolution des problèmes identifiés nous nous sommes proposés de réfléchir sur le thème : **EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DES SFD: CAS DE LA FECECAM-BENIN.**

B-Intérêt de la recherche

Notre stage nous a permis de découvrir les réalités de la vie professionnelle, d'acquérir la culture de travail en entreprise et de mettre en application nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation dans le but de contribuer à l'évolution de la science et surtout à la communauté universitaire pour des recherches futures.

Cette étude permettra aux dirigeants de la FECECAM-BENIN d'évaluer l'impact de l'utilisation des indicateurs de performance sur la gestion, la rentabilité et la pérennité de l'institution.

C-Objectifs de l'étude

1- Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'évaluer la performance financière de la FECECAM-BENIN par l'intermédiaire des indicateurs financiers en vue d'assurer sa pérennité.

2- Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif général, nous l'avons décliné en objectifs spécifiques comme suit:

Os1 : Analyser l'évolution du taux de portefeuille à risque de la FECECAM-BENIN;

Os2 : Analyser la rentabilité de la FECECAM-BENIN.

Os3 : Evaluer la productivité du personnel.

D-Hypothèses de recherche

Pour atteindre les objectifs ci-dessus énumérés, nous avons formulé les hypothèses suivantes:

H1 : Le taux de portefeuille à risque de la FECECAM-BENIN accroît d'année en année;

H2 : La rentabilité FECECAM-BENIN est faible sur la période étudiée;

H3 : Les agents de la FECECAM-BENIN ne sont pas efficaces.

Paragraphe 2 : Revue de littérature

La revue de la littérature est une étape très importante de notre étude. Elle permet de faire la lumière sur certains concepts qui vont aider à la compréhension de cette étude. Nous allons donc présenter dans cette partie de notre étude la définition de quelques concepts et la synthèse de quelques travaux antérieurs en rapport avec le thème.

A- Classification des concepts

Afin de parler le même langage dans la lecture de ce document et d'éviter toute ambiguïté, il nous est nécessaire d'essayer de clarifier quelques concepts de base.

1- Evaluation

L'évaluation est un processus qui vise à déterminer de manière aussi systématique et objective que possible, la pertinence, l'efficacité, les mérites (la valeur ajoutée), la durabilité et/ou l'impact d'une intervention, d'un projet ou d'un programme. Elle vise à fournir des informations précieuses pour la gestion, à juger la valeur et les mérites d'une intervention et à tirer des leçons pour des actions et une prise de décisions futures. C'est aussi porter un jugement de valeur, à partir d'un outil de mesure, dans le but de prendre une décision.

2- Analyse financière

Plusieurs auteurs ont défini l'analyse financière, entre autre nous avons :

- Selon Béatrice et Grand Guillot (2005, 9^{ème} édition), l'analyse financière constitue un ensemble d'outils d'analyse qui permet :
 - De dégager les résultats, des indicateurs caractéristiques, des ratios et de les préciser
 - De donner des informations sur l'évolution de l'activité, de la structure financière et sur les performances réalisées ;
 - D'interpréter ces informations à l'aide du diagnostic financier ;
 - D'effectuer les comparaisons entre le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise ainsi qu'avec d'autres entreprises du même secteur d'activité.
- Pour Marion (1992), l'analyse financière est une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables qui a pour objectif de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future).

3- Performance

Dans la littérature, plusieurs définitions sont conjointement ou indistinctement employées en vue d'établir de manière précise le concept de performance.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène ;
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux présentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement ;
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvres pour les atteindre, c'est-à-dire un processus ;
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Pour certains auteurs, elle est assimilée à l'efficacité, à la compétitivité ou encore à la capacité, et d'autres la considérant comme semblable à l'efficience, le rendement, la productivité.

Regardons à présent les multiples définitions de mot dans la littérature :

- Pour Albane (1978) : la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité.
- Selon Miles (1986) : la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une performance minimale des attentes de sa clientèle stratégique.

▪ D'après Chandler (1992) : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché de croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement.

En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

4- Micro finance

La Micro finance peut être perçue comme l'offre de service financier de proximité. Cette définition sommaire ne rencontre pas trop souvent l'assentiment de tous.

Pour certains, la micro finance est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus à accéder au système bancaire.

5- Portefeuille de crédit

Le portefeuille de crédit peut se définir comme l'ensemble des prêts accordés par l'institution et qui n'ont pas encore été recouverts.

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

Lorsque l'on parle de gestion de portefeuille, l'on pense souvent à la gestion des portefeuilles d'actif financier. Ce concept a pour objet de déterminer le comportement des investisseurs en matière de sélection des actifs financiers. Mais il a évolué et est beaucoup plus utilisé dans un autre domaine : celui de la banque ou des institutions financières en général.

✓ **Créances douteuses**

Les créances sont dites douteuses lorsque leur recouvrement n'est plus certain ou lorsqu'il y a de doutes en ce qui concerne leur recouvrement. On parle de créances douteuses lorsqu'un crédit a au moins une traite en retard de trois mois.

✓ **Créances en souffrance**

Selon le nouveau référentiel comptable, les créances en souffrance constituent des crédits impayés dont le retard est compris entre trois mois et vingt-quatre mois.

✓ **Le recouvrement**

Le recouvrement est l'acte par lequel le prêteur réclame auprès de l'emprunteur le remboursement de la somme due au cas où le crédit ne sera pas remboursé à l'échéance.

6-Typologie des SFD

Les SFD peuvent être classifiés selon les critères liés, soit à leurs statuts juridiques, soit aux activités financières exercées.

➤ **Classification juridique des SFD**

Du point de vue juridique (article n°15 de la loi sur les SFD), les systèmes financiers décentralisés doivent être constitués sous forme de sociétés anonymes, de sociétés à responsabilité limitée, de sociétés coopératives ou mutualistes ou d'associations.

➤ **Classification des SFD selon leurs activités**

Selon l'article 6 de cette même loi, Les systèmes financiers décentralisés sont classés en deux catégories, selon la nature des opérations qu'ils sont autorisés à effectuer :

- les institutions qui collectent des dépôts et accordent des prêts à leurs membres ou aux tiers ;
- les institutions qui accordent des prêts, sans exercer l'activité de collecte des dépôts

Les systèmes financiers décentralisés d'une catégorie ne peuvent exercer les activités d'une autre catégorie sans l'autorisation préalable du Ministre, accordée comme en matière d'agrément.

➤ **Les principales SFD au Bénin**

▪ **Les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit**

Il existe plusieurs SFD dont la plupart sont en cours de formulation. Deux fédérations sont en activités :

- ✓ La Faîtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM) ;
- ✓ La Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt (FENACREP)

▪ **Les institutions de crédits directs**

Les institutions de crédits directs sont pour la plupart des structures associatives. Les principales sont : la PADME, la Vital Finance, la Finance Développement.

▪ **Les ONG à volet micro finance et les différents programmes ou projets de l'Etat à volet micro finance**

Les ONG sont des structures qui accordent des prêts modestes destinés au suivi des populations héritées. Les projets installés par celles-ci dans les zones défavorisées, soutiennent les initiatives à la base en apportant des moyens financiers aux groupes à faibles revenus. Il est à noter que les ONG à volet micro finance sont, pour la plupart des prestataires de services, des partenaires au développement du secteur de la micro finance qui interviennent souvent à travers les projets et programmes gouvernementaux.

▪ **Les autres institutions d'épargne et/ou de crédit**

Ce sont en général, les associations villageoises d'épargne et/ou de crédit. Aucun groupement de ce type n'a encore été enregistré par les autorités de notre pays.

B- Travaux antérieures

D'après Lafourcade (2005) « les SFD africains semblent répondre aux vastes besoins financiers de leurs clients. A la différence de la tendance observée dans les autres régions, plus de 70% des SFD africains offrent de l'épargne comme service financier de base et l'utilise comme source importante de fonds pour les prêts. Les SFD africains font état de niveaux plus faibles de rentabilité (mesuré par le rendement de l'actif) que les SFD d'autres régions du globe ».

Quant à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) (2004), « l'accès aux services financiers est perçu comme un outil qui offre aux pauvres, grâce à l'entrepreneuriat, des occasions de devenir autonomes, et d'avoir un gagne-pain stable pendant les temps difficiles ».

Dans le rapport sur le Profil Social National (Bénin), édition 2009, « la stratégie de lutte contre la pauvreté au Bénin fonde un grand espoir sur le secteur de la micro finance ». Il s'agit, par la promotion de ce secteur, de donner aux pauvres et aux populations vulnérables,

un grand accès aux ressources financières afin de leur permettre de réaliser des activités génératrices de revenus et ou d'améliorer leur accès aux services sociaux de base.

Selon le CGAP (Directives concertées pour la micro finance, 2003) « *le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard et en particulier de définir précisément ce qui est porté du portefeuille de crédits* ». Le niveau des impayés d'un portefeuille de crédits est généralement le meilleur indicateur des possibilités de recouvrement des crédits. C'est donc un élément important pour déterminer le niveau adéquat des provisions pour créances douteuses. Le principal instrument de mesure des impayés est le taux de portefeuille à risque, par classe d'ancienneté.

L'ensemble des travaux sur la performance tourne autour de comment ou par rapport à quoi l'évaluer ? A cette question, quelques réponses peuvent être obtenues des travaux de FAYOL et TAYLOR (1906).

Par leurs recherches, ces auteurs ont souhaité formaliser les savoirs et les savoir-faire dans l'entreprise, identifier et coordonner un ensemble de fonctions qui concourent à la réalisation de la performance de l'entreprise (source Encyclopédie de gestion). Ils ont montré que la performance de l'entreprise, une unité sociale, renvoie à la performance de la collection d'individus qui la composent. Et si l'on considère la performance individuelle comme l'action réussie, on centre l'analyse de la performance sur celle des compétences. Pour ces auteurs, la performance est appréciée par rapport à la compétence qui se définit comme la capacité à résoudre un problème en situation de travail. De leurs travaux, il faut retenir que la performance d'une entreprise est le fruit d'une bonne utilisation de la compétence des travailleurs.

Par ailleurs, pour PORTER M. (1981), la performance de l'entreprise est appréciée par rapport à sa capacité de créer de la valeur pour ses clients. C'est donc la logique de la valeur qui est retenue comme modèle de performance. Ce même auteur abordera la même notion sous l'angle concurrentiel.

PORTER M. (1986) dira que la performance s'apprécie par rapport à la capacité à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel de son secteur.

Pour KALIKA M. (1986), la performance est déterminée par la capacité de l'entreprise à joindre le social à la recherche de rentabilité, pour atteindre les objectifs visés. Car, beaucoup d'entreprises atteignent leurs objectifs économiques et subissent ensuite les conséquences sociales d'un mauvais partage du profit, ou accordent peu d'attention au domaine social. Toujours dans le même souci, GATHON (1991), PERELMAN (1996) et

MBANGALA (2000) ont préconisé la mesure de l'efficacité technique. Cette méthode permet de vérifier dans quelle mesure la production de l'entreprise est obtenue sans gaspillage des moyens mis en œuvre.

La notion de performance se relève tout à la fois plus complexe et multiforme. Elle dépend du type d'organisations. Ce qui amène à focaliser notre réflexion sur la dimension financière de la performance.

OMMESLAGHE (1989) propose d'évaluer la performance en considérant les objectifs de l'entreprise. Sa préoccupation se rapproche de celle de MARMUSE C. (1992), pour qui, l'atteinte d'un objectif de l'entreprise est un indicateur de performance crédible, dans la mesure où les objectifs sont eux-mêmes définis de manière volontariste.

Pour Richard (1982), la performance de l'entreprise se lit dans les résultats tels que les présente la comptabilité. Si l'on fait abstraction des indispensables retraitements comptables compte tenu des incidences diverses, notamment fiscales, la compréhension de la performance peut provenir d'une analyse éclairée du compte de résultat présenté sous la forme aujourd'hui classique des soldes intermédiaires de gestion. C'est ce qui pouvait conduire LEVASSEUR M. et QUINTART A. (1992), à l'utilisation de chaînes de ratios qui permettent de décomposer facilement la rentabilité des capitaux investis, afin d'en comprendre et d'évaluer la performance financière de l'entreprise. Mais la performance financière selon BACIDORE J.F. (1997) possède deux caractéristiques. En premier lieu, elle semble être facile à exprimer, car la finance étant par essence plus quantitative que qualitative, un instrument de mesure est plus aisé à élaborer. Toutefois, on ne saurait oublier, en second lieu que la performance financière reflète directement les résultats des divers services dont elle exprime la partie visible. Dans ces conditions, un consensus sur un critère unique de performance nécessite un accord préalable sur ces facteurs déterminants.

SECTION 2 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous exposons la démarche méthodologique adoptée pour valider nos hypothèses.

Paragraphe1 : Collecte des données et sources

Les données généralement utilisées dans les études sont les données primaires et les données secondaires.

A- Collecte des données

Les données primaires sont celles collectées par le chercheur lui-même au moyen d'une enquête. Pour les avoir, il revient à administrer un questionnaire à l'échantillon ou interviewer à travers des guides d'entretiens. Les données secondaires sont celles qui existent déjà et qui ont besoin d'être localisées. Leur collecte consiste à compiler les informations ou les données aussi bien qualitatives que quantitatives à partir des ressources appropriées. Pour conduire notre étude, nous avons besoin des données sur les indicateurs de performance.

B- Sources des données

Pour avoir les données collectées, il a fallu visiter les bibliothèques et aller sur le net visiter les moteurs de recherche. Ces données sont complétées par celles reçues à la FECECAM-BENIN. La FECECAM-BENIN étant le centre d'intérêt de notre étude, la majeure partie des informations pouvant servir à la rédaction de notre document a été recueillie auprès de cette dernière. Il s'agit essentiellement des données secondaires contenues dans les états financiers de 2011 à 2013.

Le rapport d'audit financier de l'année 2014 n'est pas encore finalisé par les auditeurs de ladite institution. Raison pour laquelle notre analyse s'est portée sur les dernières années

Paragraphe2 : Outils de traitement des données

A- Méthode d'analyse des données

L'analyse des données issues de nos investigations seront fondées sur l'utilisation des outils appropriés. Il s'agit notamment des indicateurs financiers de performance et les ratios du nouveau référentiel comptable de la BCEAO en matière des SFD. Ils seront choisis compte tenu de leur pertinence comme outil de mesure et de décision dans la gestion de la FECECAM-BENIN et aussi compte tenu de la nature de ces derniers. La méthode d'analyse n'est rien d'autre que l'analyse en tendance qui est l'étude du passé pour diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir.

B- Opérationnalisation des hypothèses

Pour atteindre les objectifs ci-dessus fixés, il importe que les hypothèses soient testées afin de déterminer à quel moment elles seront vérifiées.

Les normes retenues dans le cadre de ce travail sont celles exigées par le nouveau référentiel comptable de la BCEAO en matière des SFD.

L'hypothèse n°1 : Pour cette hypothèse, les variables à utiliser concernent les résultats issus du calcul du taux de portefeuille à risque. Pour que cette hypothèse soit vérifiée et confirmée, il faut que le taux de portefeuille classé à risque calculés ne cadre pas avec la norme définie par la BCEAO. Cette norme BCEAO exige que le taux de portefeuille à risque soit inférieur 3%.

L'hypothèse n°2 : Les variables à utiliser pour vérifier cette hypothèse, concernent les résultats issus du calcul des indicateurs de la rentabilité. Les indicateurs jugés pertinents sont : le rendement sur actif et le rendement des actifs productifs. Pour vérifier et confirmer cette hypothèse, il faut les rendements calculés respectent la norme définie par la BCEAO. Cette norme BCEAO exige respectivement que le taux de rendement sur actif soit supérieur à 3% et que le taux de rendement des actifs productifs soit supérieur à 15%.

L'hypothèse n°3 : En ce qui concerne cette hypothèse, les variables à utiliser proviennent des issus du calcul des indicateurs de productivité jugés pertinent que sont : la productivité des agents de crédits celui du personnel. La vérification et la confirmation de cette hypothèse passe par le fait que les productivités calculées ne cadrent pas avec la norme fixée par la BCEAO. Cette norme BCEAO exige d'une part que le taux de productivité des agents de crédit soit supérieur ou égal à 130 clients par agent de crédit et d'autre part que le taux de productivité du personnel soit supérieur ou égal à 115 clients par employé.

C- Limites de notre recherche

Compte tenu de nombre de page limité et de l'indisponibilité de certaines informations, nous n'avons pas pu aborder tous les aspects prévus dans le cadre de notre recherche.



Chapitre 3 : Cadre Empirique de l'Etude

Ce chapitre présente les résultats, l'analyse des résultats empiriques, la vérification des hypothèses et donnerons des approches de solutions relatives aux problèmes ainsi que les conditions de mise en œuvre.

SECTION 1 : Présentation des résultats et analyse des données

Dans cette section, nous présentons d'abord les résultats qui feront objet d'analyse et de vérification par la suite.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

La présentation des résultats du calcul des indicateurs ont permis d'avoir des tableaux.

Tableau N°2 : Extrait de l'état financier de la FECECAM-BENIN

Eléments	2011	2012	2013
Encours de prêt comportant au moins une échéance impayée de 90 jours	247814975	210839805	264070159
Montant brut du portefeuille des prêts	4418266136	4909677282	3555681319
Résultat net d'exploitation hors subventions	48767887	263705781	826091761
Montant moyen de l'actif pour la période	23840025455	23776870927	24550558107
Intérêts et commissions perçus au cours de la période	1473065840	1460309791	1643000724
Montant total des actifs productifs de la période	21300027621	21234312064	21516391610
Nombre de personne ayant un ou plusieurs crédits en cours avec l'institution	4023	3507	6672
Nombre d'agents de crédit	3	4	3
Nombre de personne ayant au moins un dépôt et/ou un crédit en cours auprès de l'institution	4023	3507	6672
Nombre d'employés	126	129	129

I-Evaluation de la qualité du portefeuille de crédit

La qualité du portefeuille de crédit de FECECAM-BENIN sera appréciée à partir du ratio de portefeuille à risque. Cet indicateur parait important parce que c'est de lui que découlent les provisions pour créances en souffrance et les pertes sur créances qui ont un effet direct sur la validité de l'institution, donc sur sa performance.

A – Taux de portefeuille à risque

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

Plus la durée du retard de paiement est grande, moins le prêt a des chances d'être remboursé. Sa formule est la suivante :

$$\text{Taux de portefeuille à risque} = \frac{\text{Encours de prêts comportant au moins une échéance impayée de plus de 90 jours}}{\text{Montant brut du portefeuille de prêts}}$$

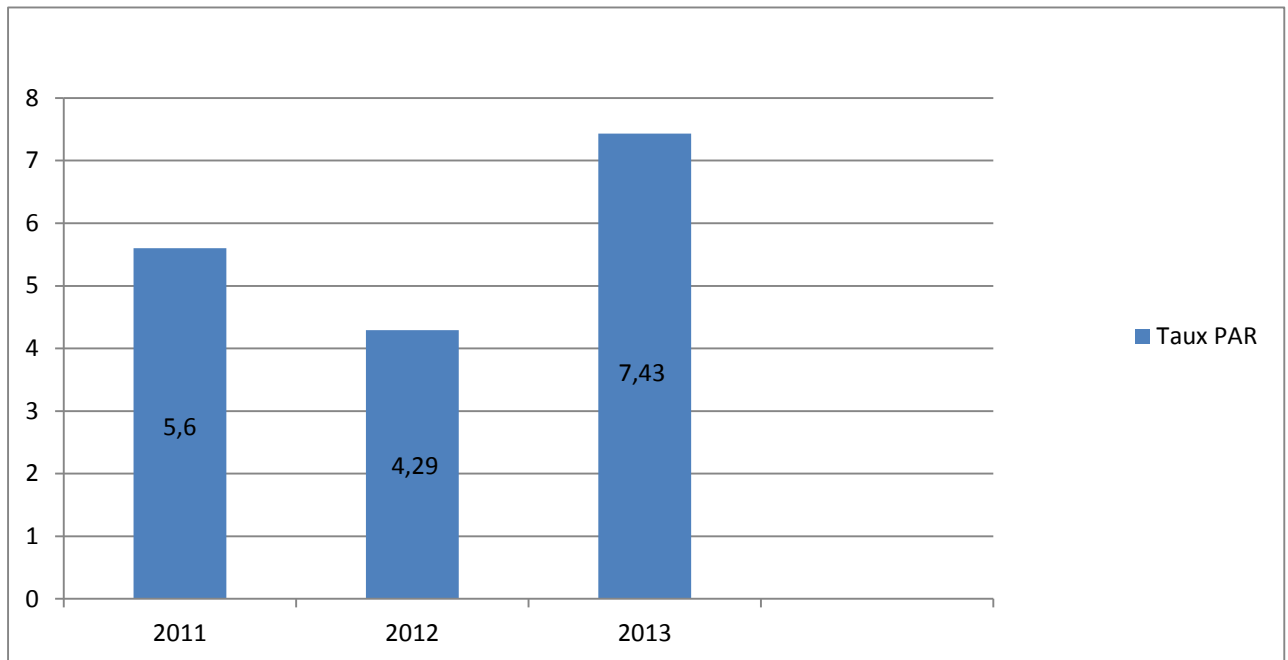
Il mesure le risque que court l'institution en enregistrant plus de quatre-vingt-dix jours (90) de retard de remboursement sur un crédit et doit rester strictement inférieur à 3%. Le portefeuille à risque des trois (03) derniers exercices de la FECECAM – BENIN se présente comme suit :

Tableau N°3 : Evolution du taux de portefeuille à risque

Années	2011	2012	2013	
Eléments				
Encours de prêts comportant au moins une échéance impayée de 90 jours	247.814.975	210.839.805	264.070.159	Normes BCEAO
Montant brut du portefeuille des prêts	4418.266.136	4.909.677.282	3.555681.319	
Taux de portefeuille à risque	5,60%	4,29%	7,43%	

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de la FECECAM-BENIN

Graphique N°1: Evolution du taux de portefeuille à risque



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°2

Commentaire

L'analyse du tableau N°5 et du graphique N° 1 nous révèle que de 2011 à 2012 le taux de portefeuille à risque a connu une baisse de 5,60% à 4,29%. Mais en 2013, nous constatons que ce taux est très élevé soit 7,43%. Au cours de la période d'étude (2012-2013), nous constatons que le portefeuille à risque n'a jamais respecté la norme BCEAO qui doit être inférieur à 3%. Le portefeuille à risque moyen étant de 5,77% cela prouve qu'il ne respecte effectivement pas la norme BCEAO.

II-Evaluation de la rentabilité

La rentabilité de toute entreprise est sa capacité à générer des bénéfices suffisants pour le maintien et la rémunération des fonds mis à sa disposition. Toute activité économique nécessite la mise en œuvre des moyens pouvant permettre dégager des résultats. Ainsi, l'on peut analyser la rentabilité de toute activité mettant en rapport les résultats générés avec les moyens engagés. On peut donc déduire qu'évaluer la performance par rapport à la rentabilité qui est entre autres : le rendement des actifs productifs.

A-Rendement sur actif

Le rendement sur actif mesure ce que rapporte le total de l'actif d'une entreprise. Sa formule est la suivante :

$$\text{Rendement sur actif} = \frac{\text{Résultat net d'exploitation hors subvention}}{\text{Montant moyen de l'actif pour la période}}$$

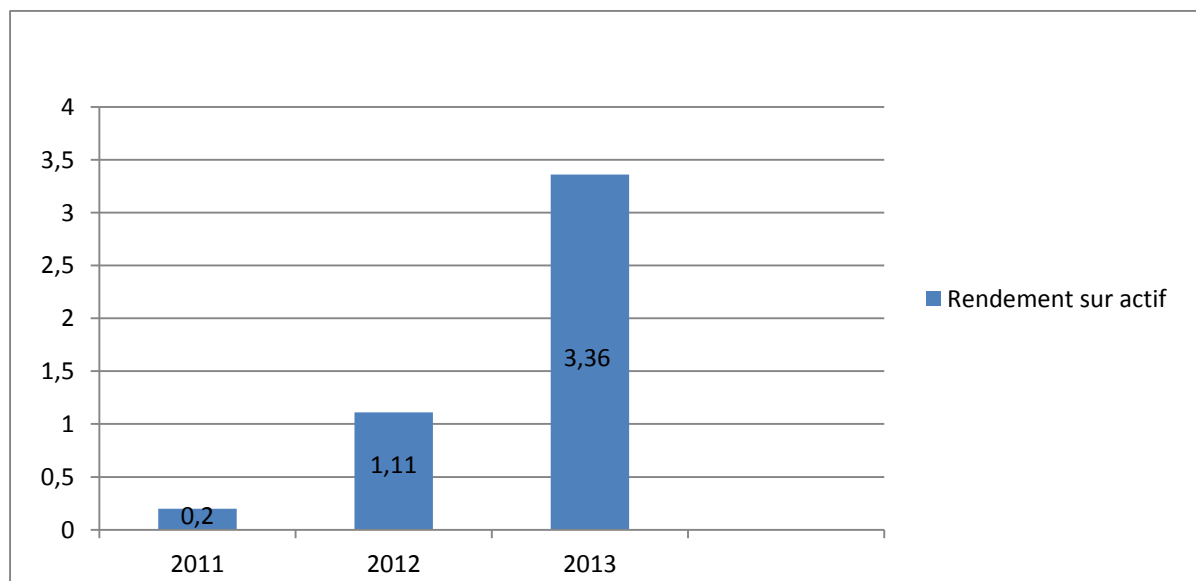
Il permet de mesurer le résultat qui découlerait de l'engagement de tous les actifs de l'institution pour un exercice donné. Il est l'expression de la capacité qu'on les dirigeants à rentabiliser tous les actifs de l'institution et ainsi sécuriser les avoirs des tiers. Il doit servir pour les SFD de boussole pour la réalisation des investissements. Il doit être strictement supérieur à 3% pour que l'institution rentabilise suffisamment ses actifs. Les résultats de la détermination de cet indicateur à la FECECAM-BENIN pour les trois derniers exercices sont les suivants :

Tableau N°4 : Rendement sur actif

Années / Eléments	2011	2012	2013	Normes BCEAO
Résultat net d'exploitation hors subventions	48.767.887	263.705.781	826.091.761	
Montant moyen de l'actif pour la période	23.840.025.455	23.776.870.927	24.550558.107	
Rendement sur actif	0,2%	1,11%	3,36%	>3%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de la FECECAM-BENIN

Graphique N°2: Evolution du Rendement sur actif



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°3

Commentaire

L'analyse du tableau n°6 et du graphique n°2 nous révèle que de 2011 à 2012 le rendement sur actif de l'institution est faible malgré sa croissance allant de 0,2 à 1,11%. En 2013, le rendement sur actif moyen est de 1,56% pour les trois années. Mais au vue de la croissance observée, si le cap est maintenu l'on peut espérer une évolution au fil des années.

B-Rendement des actifs productifs

Le rendement des actifs productifs mesure ce que rapport 100FCFA placé en crédit. Sa formule est la suivante :

$$\text{Rendement} = \frac{\text{Montant des intérêts et commissios perçus au cours de la période}}{\text{Montant total des actifs productifs de la période}}$$

Les actifs productifs des SFD étant essentiellement composés des encours de crédits, le calcul de ce ratio revient donc à rechercher ce que rapportent effectivement les financements des projets de la clientèle à l'institution. Il est fonction de la capacité qu'a le SFD à bien placer et à accélérer la rotation de ces fonds de financement d'une part et sa capacité à assurer le suivi des remboursement afin d'obtenir un très bon taux de remboursement d'autre part. Il constitue un bon outil d'analyse de l'affectation des ressources de l'institution en emplois. Le rendement des actifs productifs doit rester strictement supérieur à 15%.

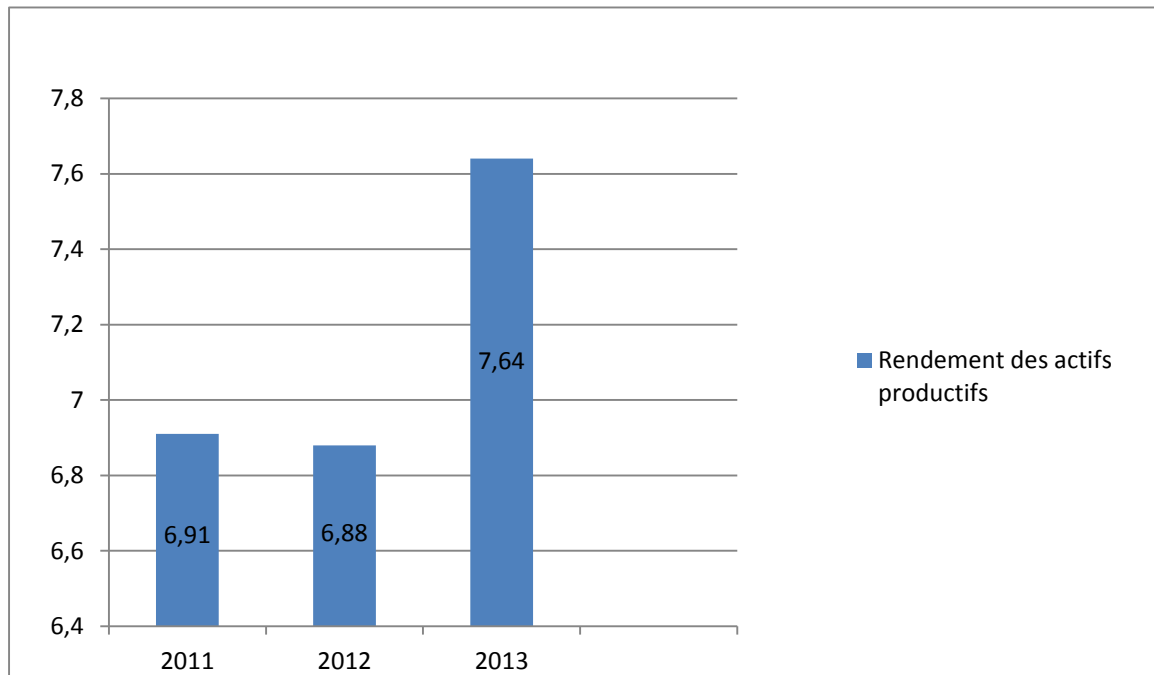
Le calcul de cet indicateur pour la FECECAM-BENIN pour les trois(3) derniers exercices a donné les résultats suivants :

Tableau N°5 : Rendement des actifs productifs

Années	2011	2012	2013	
Eléments				
Intérêts et commissions perçus au cours de la période	247.814.975	210.839.805	264.070.159	Normes BCEAO
Montant total des actifs productifs de la période	4418.266.136	4.909.677.282	3.555681.319	
Rendement des actifs	6,91%	6,88%	7,64%	

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de la FECECAM-BENIN

Graphique N°3:Evolution du Rendement des actifs productifs



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°4

Commentaire

De l'analyse du tableau N°7 et du graphique N°3, nous observons sur la période de 2011 à 2012 une légère baisse du rendement des actifs productifs passant de 6,91% à 6,88%. Par contre en 2013 une croissance allant jusqu'à 7,64% s'observe mais ne permet pas toujours d'atteindre la norme BCEAO qui doit être supérieure à 15%. Le rendement des actifs productifs moyen est de 7,14% pour les années ce qui ne respecte pas la norme BCEAO

III-Evaluation de la productivité

Ici, il convient de vérifier si l'institution, malgré la situation pas très intéressante de sa rentabilité de 2011 à 2013, gère ses activités de façon à assurer sa productivité. Pour analyse la productivité de la FECECAM-BENIN nous nous sommes basés sur les indicateurs de productivité.

A- Productivité des agents de crédit

Etudier la productivité de la FECECAM-BENIN revient à évaluer la productivité des agents de crédit (agents de terrain) que sont les chargés de prêts. Ce sont eux qui constituent la machine de production. Cet indicateur mesure le nombre moyen de clients que compte le portefeuille d'un agent de terrain de l'institution. Sa formule est la suivante :

$$Productivité = \frac{\text{Nombre de personnes ayant un ou plusieurs crédits en cours avec l'institution}}{\text{Nombre d'agents de crédit}}$$

La productivité des agents de crédit (agents de terrain) permet d'appréhender à quel point de rentabilité se situent les chargés de prêts de l'institution sachant que chaque agent de crédits doit avoir au minimum cent trente(130) clients dans son portefeuille de crédits pour être rentable. Cela est d'autant important que les produits générés par les chargés de doivent servir non seulement à supporter leurs charges mais aussi et surtout celles des agents administratifs qui les appuient.

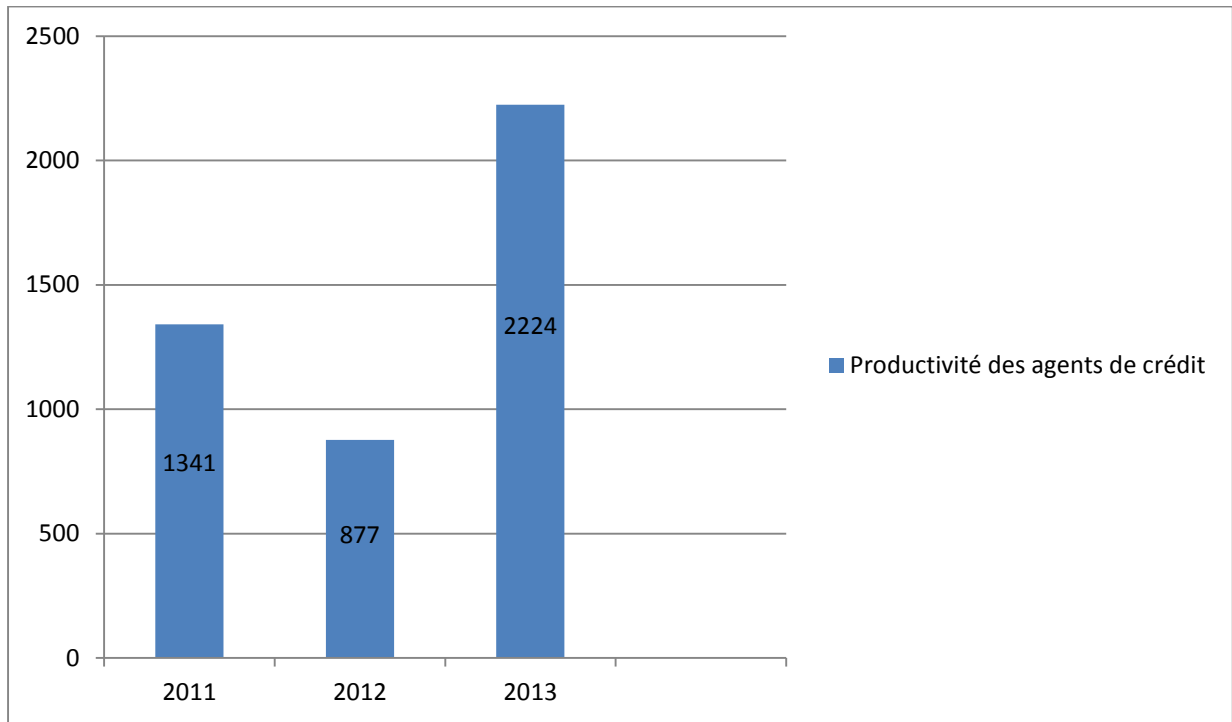
Pour ces trois(03) derniers exercices, la productivité du personnel de terrain (agents de crédit) de la FECECAM-BENIN a donné les résultats suivants :

Tableau N°6 : Productivité des agents de crédit (agent de terrain)

Années Eléments	2011	2012	2013	
Nombre de personnes ayant un ou plusieurs crédits en cours avec l'institution	4.023	3.507	6.672	Normes BCEAO
Nombre d'agents de crédit	23.840.025.455	23.776.870.927	24.550558.107	
Productivité des agents de crédit	1.341	877	2.224	>=130 clients/agent de crédit

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de la FECECAM-BENIN

Graphique N°4: Evolution de la Productivité des agents de crédit



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°5

Commentaire

De l'analyse du tableau N°8 et du graphique N°4 nous de 2011 à 2013 une évolution en dents de scie de la productivité des agents de crédit. La productivité des agents de crédit passant respectivement de 1.341 à 877 et à 2.224 clients/agents de crédit. La productivité des agents de crédit moyen est de 1.481 clients/agents de crédit d'où la norme BCEAO qui doit être supérieur ou égal à 130 clients/agents de crédit est respectée.

B- Productivité du personnel

Elle intègre en plus des agents de terrain tout le personnel administratif. Elle est le rapport entre le nombre de clients actifs que gèrent l'institution et nombre d'employés qui y travaillent .sa formule est la suivante: -

$$\text{Productivité du personnel} = \frac{\text{Nombre de personne ayant au moins un dépôt et ou un crédit en cours auprès de l'institution}}{\text{Nombre d'employés}}$$

Ce ratio mesure comment les efforts des agents de crédit dans le développement de leurs portefeuilles de crédits permettent à l'institution de rentabiliser tous ses employés car ce sont les agents de terrain qui sont censés faire travailler les autres. l'atteinte des

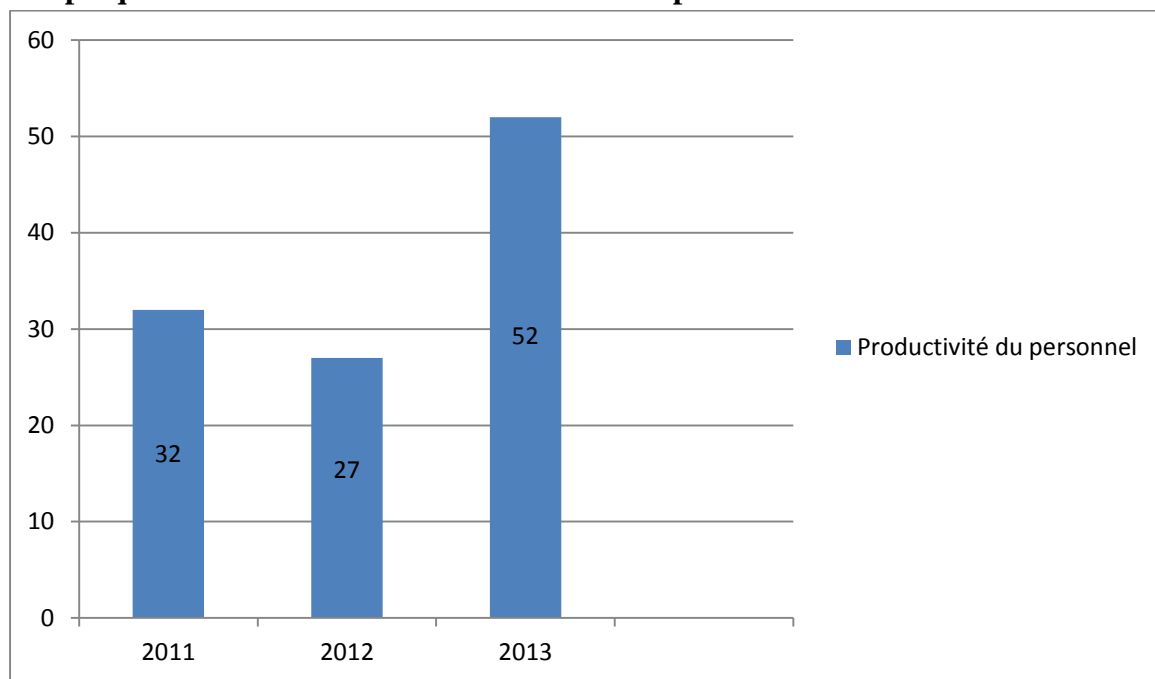
performances liées à cet indicateur est fonction de la capacité qu'a l'institution à maîtriser l'effectif des agents administratifs dans une proportion qui puisse lui permettre d'avoir au moins cent quinze (115) clients actifs par employé. La productivité du personnel de la FECECAM-BENIN pour les trois (03) derniers exercices sont les suivantes :

Tableau N°7: Productivité du personnel

Années	2011	2012	2013	
Eléments				Normes BCEAO
Nombre de personnes ayant au moins un dépôt et/ou un crédit en cours auprès de l'institution	4.023	3.507	6.672	
Nombre d'employés	126	129	129	
Productivité du personnel	32	27	52	>=115 clients/employé

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de la FECECAM-BENIN

Graphique N°5: Evolution de la Productivité du personnel



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°6

Commentaire

De l'analyse du tableau N°9 et du graphique N°5, nous constatons de 2011 à 2013, une évolution en dents de scie de la productivité du personnel passant de 32 à 27 et à 52 clients / employé. La productivité du personnel moyen est de 37 clients/employé. Cette productivité ne respecte pas la norme BCEAO qui doit être supérieure ou égale à 115

clients/employé. Etant donné que les agents de terrain sont productifs, le véritable problème se situe au niveau du personnel administratif.

Paragraphe2 : Analyse des résultats

I-Analyse des résultats

Grâce aux données collectées plus haut, nous constatons que le taux de portefeuille classé à risque au cours des trois(03) dernières années, ne respecte pas la norme BCEAO. Cela signifie que le portefeuille de crédit de la FECECAM-BENIN est en baisses .cette baisse peut entraîner un recul de la satisfaction de la clientèle, qui risque de se traduire par un faible taux de fidélisation et une baisse des couts d'acquisition de la clientèle.

Par rapport à la rentabilité, nous constatons d'un part que le rendement sur actif de la période d'étude n'a cessé d'être croissant jusqu'à respecter la norme BCEAO en 2013. Cela signifie que les éléments d'actif de l'institution sont rentables. D'autre part, nous constatons que le rendement des actifs productifs au cours de la période d'étude est très faible, ce qui indique que face à ce point que les encours de crédit de la FECECAM-BENIN ne sont pas rentables.

Face à la productivité, nous constatons d'une part que la productivité des agents de crédit sur la période d'étude évolue en dents de scie néanmoins elle respecte la norme de la BCEAO. Cela signifie que les agents de terrain sont productifs. D'autre part, nous constatons que la productivité du personnel sur la période d'étude évolue aussi en dents de scie et ne respecte pas la norme BCEAO. Le véritable problème se situe au niveau du personnel administratif.

SECTION 2 : Vérification des hypothèses, Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

Nous présentons les approches de solutions liées aux différents problèmes soulevés dans le cadre de notre étude et de voir leurs conditions de mise en œuvre.

Paragraphe1: Vérification des hypothèses

De l'analyse faite plus haut, nous déduisons que le taux de portefeuille à risque au cours de la période d'étude ne respecte pas la norme BCEAO, ce qui entraîne la baisse du portefeuille de crédit de la FECECAM-BENIN. Ce dernier n'est donc pas viable au regard du portefeuille à risque. Sur ce, nous concluons que l'hypothèse 1 est vérifiée et confirmée.

Nous déduisons ensuite que la FECECAM-BENIN n'est pas rentable du fait de la faible rentabilité des actifs productifs. Ainsi vue globalement la rentabilité (rendement sur actif et des productifs) ne permet pas d'assurer une bonne pérennité de l'institution. Alors, nous concluons que l'hypothèse2 est vérifiée et confirmée.

Enfin nous déduisons, que la FECECAM-BENIN n'est pas productive du fait de la faible productivité du personnel particulièrement liée au personnel administratif. Ainsi la productivité vue dans son ensemble ne permet pas à l'institution de réaliser de bonne activité. Par conséquent l'hypothèse3 est vérifiée et confirmée.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Au vue des problèmes rencontrés et de l'analyse des données nous avons essayé de déterminer des solutions pour chacun d'eux.

I- Approches de solutions

A- Approches de solutions relatives à la hausse du taux de portefeuille à risque

Nous proposons à la FECECAM-BENIN :

- d'améliorer la qualité du portefeuille de crédit par la conception des produits et services répondant aux besoins des clients actifs et potentiel ;
- de rendre disponible les crédits à bonne date afin que le client puisse trouver son utilité ;
- de vérifier si le crédit déboursé a été utilisé selon le plan d'investissement prévu.

B- Approches de solutions relatives au faible taux de rendement

Nous proposons à la FECECAM-BENIN :

- de promouvoir une centrale d'échange des informations ;
- d'améliorer et renforcer le système de connexion en mettant en place une interconnexion entre les CLCAM et la FECECAM-BENIN ;
- de mettre en place une politique pour rentabiliser les investissements ;
- d'élaborer un tableau de bord pour chaque caisse en vue d'atteindre de meilleurs résultats tout en optimisant les ressources.

C- Approches de solutions relatives à l'inefficacité des agents de la FECECAM-BENIN

Nous suggérons à la FECECAN-BENIN :

- de renforcer les capacités des agents et cadres de l'institution par des fonctions pointues pour qu'ils soient plus efficaces et efficients dans l'exécution de leurs tâches ;
- de mettre en œuvre d'une bonne politique de gestion des ressources humaines à travers l'amélioration des salaires du personnel ;
- de reconvertir certains membres du personnel administratif en agents de crédit ;
- de mettre en place des procédures visant la motivation des agents de crédit.

II-Conditions de mise en œuvre

La mise en œuvre des approches de solutions proposées ci-dessus permettra à la FECECAM-BENIN premièrement de limiter les risques de la contreperformance, deuxièmement d'assurer la rentabilité de son portefeuille de crédit. A cet effet, les recommandations suivantes sont formulées à l'endroit de son administration :

A- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions relatives à la hausse du taux de portefeuille a risque

- ❖ diversifier le portefeuille de crédit par un appui plus important aux activités de transformation, artisanat, agriculture et élevage par une redéfinition des segments de marché ;
- ❖ améliorer les outils et supports de gestion de crédit en y intégrant des supports qui prennent en compte la situation actuelle et future des clients.

B- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions relatives au faible taux de rendement

- ❖ mettre en place un club d'échanges des chargés de prêts pour accroître leurs capacités de culture générale en micro finance, utile pour une bonne gestion du crédit ;
- ❖ veiller au suivi des indicateurs de performance financière.

C- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions relatives à l'inefficacité des agents de la FECECAM-BENIN

- ❖ améliorer les compétences du personnel par des formations régulières et suivies ;



CONCLUSION

Les systèmes financiers Décentralisés constituent un instrument important de financement de l'économie aux côtés des autres intermédiaires financiers. Ils participent à la réduction de la productivité pauvreté en favorisant le développement des activités économiques sources de création des richesses et d'emplois. Comme la plupart des systèmes financiers décentralisés, la FECECAM-BENIN utilise les indicateurs de performance pour jauger sa rentabilité, sa productivité et de la qualité de son portefeuille.

Au terme de notre recherche sur l'évaluation de la performance financière, nous avons au premier abord constaté que le portefeuille de crédit de la FECECAM-BENIN est en baisse du fait de la hausse du taux de portefeuille classé à risque. Nous avons aussi constaté que la FECECAM-BENIN est partiellement rentable ce qui ne permet pas d'assurer une bonne pérennité de l'institution à cause du rendement des actifs productifs qui ne respecte pas la norme. En dépit de tout ceci nous avons relevé que la productivité des agents de crédit respecte la norme BCEAO, mais la productivité du personnel ne la respecte pas.

Une étude approfondie de ces résultats nous a permis de détecter quelques insuffisances et de proposer aux dirigeants quelques mesures à prendre dans le cadre de la réalisation de leurs objectifs. Toutefois pour accroître le niveau de leur performance, les institutions doivent en partie revoir leur structure, les routines organisationnelles et leur capacité d'apprendre.

La performance d'un Système Financier Décentralisé réside dans sa capacité à gérer des externalités de réseaux de manière, à minimiser les couts de développement qui ne relèvent pas à moyen terme, de son domaine stratégique.

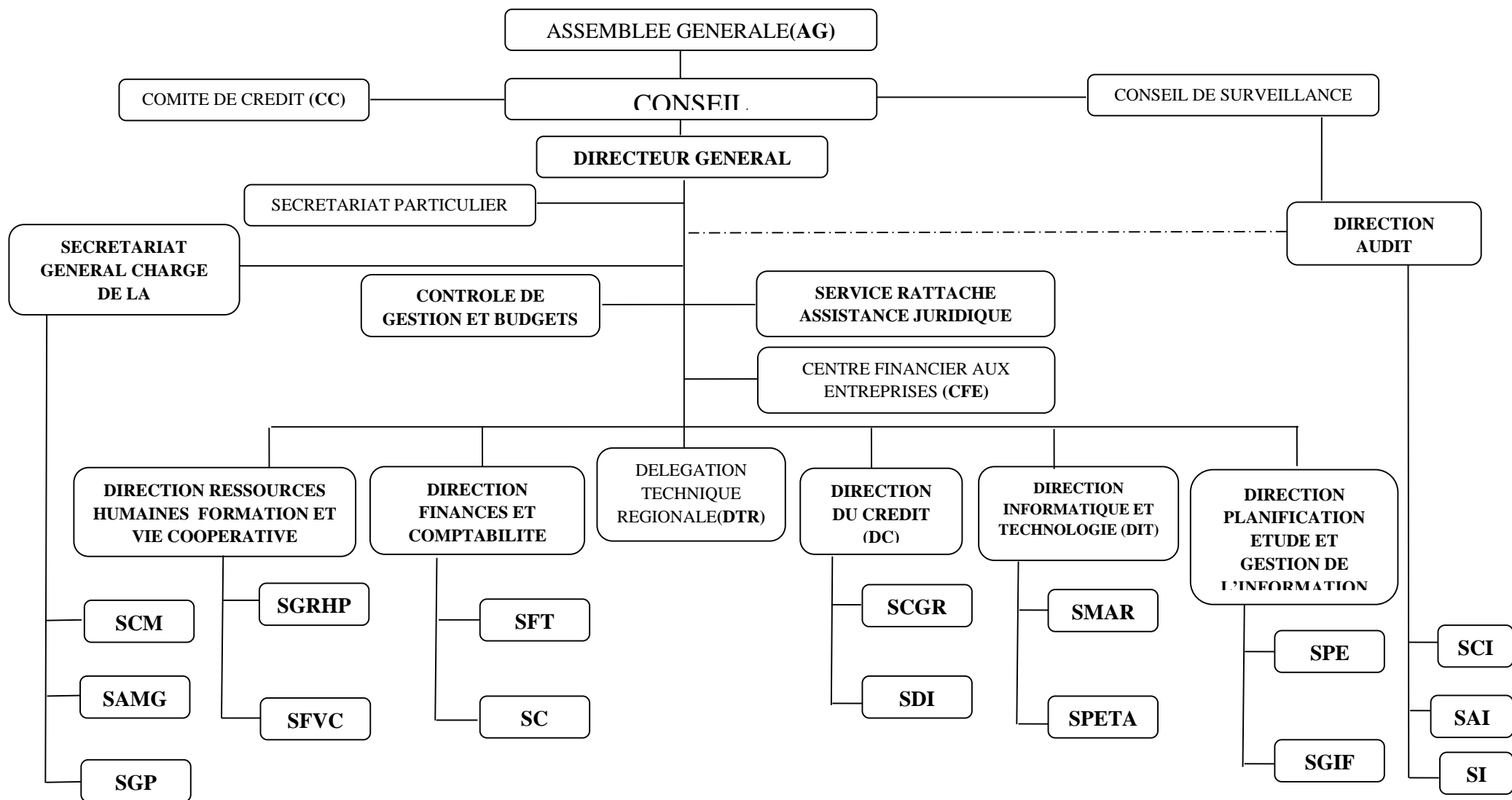
Enfin, nous n'avons pas la prétention ni la certitude d'avoir abordé avec exhaustivité tous les aspects liés à l'«EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN». Mais, nous avons tenté de l'explorer tout en laissant la possibilité à d'autres étudiants ou chercheurs de poursuivre le travail.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADA Daniel « Analyse de la performance financière d'une IMF : cas de PADME », mémoire de DESS(2011).
- AGBO Gwladys & Ibouaïma Alidou « les indicateurs financiers et mesure de performance des IMF : Cas de la FECECAM-BENIN », (BTS2010).
- AWLA Joëlle & GNANGUENON Freud « Analyse de la performance financière de la FECECAM-BENIN », licence 2014.
- DJAGOUGA Moustassairatou & METHOHOUE O. Freddy Sur l'« Evaluation de la performance financière des IMF : cas de la FECECAM-BENIN (licence-HECM 2014).
- Albane, « performance cinématographie. », Paris-France 1978
- Béatrice et le Grand Guillot 2005, 9^{ème} édition
- Chandler « Organisation et performance des entreprises»1992, Paris Organisation
- Kalika M. « la structure par l'internationalisation»1986 Revue Française
- Marmuse C. «Choix stratégique » 1992, Paris Economica
- Mbangala «Manuel de finance : Analyse et Gestion financière » 2000, (FASJEP-UNB)
- Porter M. « Comment devancer ses concurrentiels et maintenir son avance » 1986, Duno 2003
- Etats financiers FECECAM 2010 à 2013
- Manuel de procédures administratives, comptables et financières de la FECECAM-BENIN
- Dictionnaire Petit Larousse
- www.google.com consulté les 03et04/03/2015, 07/03/2015 et 01, 02,03/04/2015
- www.consorsiumalafia.com consulté les 11et13/03/2015
- www.cgap.org consulté le12/03/2015
- www.memoireonline.com consulté les 20, 23,24/02/2015 ; 30,31/03/2015 et 01,02/04/2015.
- www.imf.org consulté les 25et 26/03/2015



ANNEXES



DEFINITION DES SIGLES DE SERVICES

SRAJ : SERVICE RATTACHE ASSISTANCE JURIDIQUE	SDI : SERVICE DEVELOPPEMENT ET INSTRUMENTATION
SAMG : SERVICE ADMINISTRATION ET MOYENS GENERAUX	SCGIR : SERVICE CREDIT ET GESTION DES RISQUES
SGP : SERVICE GESTION DES PARTENARIATS	SPETA : SERVICE PRODUCTION EXPLOITATIO TECHNOLOGIE ET ASSISTANCE
SCM : SERVICE COMMUNICATION ET MAKETING	SMAR : SERVICE MAINTENANCE ADMINISTRATION RESEAU
SGRHPS : SERVICE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCES SOCIALES	SPE : SERVICE PLANIFICATION ET ETUDES
SFVC : SERVICE FORMATION ET VIE COOPERATIVE	SGIF : SERVICE GESTION DE L'INFORMATION FINANCIERE
SC : SERVICE COMPTABILITE	SI : SERVICE INSPECTION
SFT : SERVICE FINANCES ET TRESORERIE	SAI : SERVICE AUDITINTERNE
CGB : CONTROLEUR DE GESTION ET BUDGETS	SCI : SERVICE CONTROLEUR INFORMATIQUE
SGRCR ;	CFE : CENTRE FINANCIERAUX ENTREPRISES

A- PRINCIPAUX CHANGEMENTS PAR RAPPORTS A L'ORGANIGRAMME ACTUEL

- La Direction de l'exploitation est restructurée et transformée en Direction de crédit avec deux services au lieu de trois comme précédemment :le SGRCR et le SDI
- Le service budget et contrôle de gestion est monté au comité de Direction et rattaché à la Direction Générale

B- SOUS LES SERVICES CI-APRES SE TROUVENT LES SECTIONS SUIVANTES :

<p>SAMG : Chargé des Approvisionnements et des Stocks – Chargé des archives, Magasiniers, chauffeurs, Reprographe, Agent de liaison, Standardiste et Gardiens</p> <p>SGRHPS : Chargé de la Gestion du Personnel – Chargé de la paye</p> <p>SFVC : Chargé de Formation</p> <p>SC : Chargé de la Comptabilité</p> <p>SFT : Chargé de Trésorerie</p>	<p>SCGR : Chargé Crédits au Personnel Réseau – Chargé du Suivi des Crédits aux APE et Assimilés – Chargé de Recouvrement – Chargé des Produits CEE et EP</p> <p>SDI : Chargé du Suivi du Traitement des Salaires clients et Pensions de Retraite – Chargé du Produit IMT – Chargé du RPC</p>
---	--

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION.....	1
Chapitre1 : Cadre Institutionnel de l'Etude.....	4
SECTION 1 : Présentation et les activités de la FECECAM-BENIN.....	5
Paragraphe1 : Historique, mission, vision et objectifs de la FECECAM-BENIN.....	5
A- Historique de la FECECAM-BENIN	5
B- Mission, vision et objectifs de la FECECAM-BENIN.....	7
1-Mission de la FECECAM-BENIN.....	7
2-Vision de la FECECAM-BENIN	8
3-Objectif de la FECECAM-BENIN.....	8
Paragraphe2 : Les Activités de la FECECAM-BENIN	8
1-L'épargne	8
2-Le crédit.....	9
3-Les produits de transfert d'argent.....	11
4-Les produits de Prévoyance : Domiciliation de Salaire et Pension de retraite(DSPR)	11
SECTION 2 : Structure organisationnelle, Déroulement du stage, atouts et faiblesses.....	13
Parapgraphe1 : La structure organisationnelle.....	13
A- La structuration du réseau	13
B-Structure Organisationnelle.....	13
1-Organes de décision	14
2-Organe d'exécution	14
C- Les Directions Techniques et Autres Services de la FECECAM-BENIN	14
1-Les Directions Techniques	15

2-Les Autres Services de la FECECAM	17
Paragraphe2 : Déroulement du stage, les atouts et les faiblesses	18
I- Déroulement de stage	18
A-Travaux Effectués	18
1- Au service comptabilité	18
2- Au service finances et trésorerie	19
3- Au service crédit.....	19
B-Difficultés rencontrées	19
II- Les Atouts et les Faiblesses.....	19
A- Les atouts.....	19
B- Les faiblesses.....	20
Chapitre 2 : Cadres Théorique et Méthodologique de la Recherche.....	21
SECTION 1 : Cadre théorique de la recherche.	22
Paragraphe1 : Problématique, intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses.....	22
A- Problématique	22
B-Intérêt de la recherche	23
C-Objectifs de l'étude	23
1- Objectif général.....	23
2- Objectifs spécifiques	24
D-Hypothèses de recherche.....	24
Paragraphe 2 : Revue de littérature	24
A- Classification des concepts	24
1- Evaluation	24
2- Analyse financière	25
3- Performance	25
4- Micro finance	26
5- Portefeuille de crédit	26
6-Typologie des SFD.....	27
B- Travaux antérieures	28
SECTION 2 : Méthodologie de recherche	31
Paragraphe1 : Collecte des données et sources.....	31
A- Collecte des données	31
B- Sources des données	31
Paragraphe2 : Outils de traitement des données	31

A- Méthode d'analyse des données	31
B- Opérationnalisation des hypothèses.....	32
C- Limites de notre recherche	32
Chapitre 3 : Cadre Empirique de l'Etude	33
SECTION 1 : Présentation des résultats et analyse des données	34
Paragraphe 1 : Présentation des résultats.....	34
I-Evaluation de la qualité du portefeuille de crédit	35
A – Taux de portefeuille à risque	35
II-Evaluation de la rentabilité.....	36
A-Rendement sur actif	36
B-Rendement des actifs productifs	38
III-Evaluation de la productivité	39
A- Productivité des agents de crédit	39
B- Productivité du personnel	41
Paragraphe2 : Analyse des résultats.....	43
I-Analyse des résultats	43
SECTION 2 : Vérification des hypothèses, Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.	44
Paragraphe1: Vérification des hypothèses	44
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	44
I- Approches de solutions.....	44
A- Approches de solutions relatives à la hausse du taux de portefeuille à risque.....	44
B- Approches de solutions relatives au faible taux de rendement.....	44
C- Approches de solutions relatives à l'inefficacité des agents de la FECECAM-BENIN.....	45
II-Conditions de mise en œuvre	45
A- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions relatives à la hausse du taux de portefeuille a risque	45
B- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions relatives au faible taux de rendement	46
C- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions relatives à l'inefficacité des agents de la FECECAM-BENIN	46
CONCLUSION	47

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	49
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	d