



REPUBLIQUE DU BENIN



\*\*\*\*\*

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

(FASEG)

\*\*\*\*\*

MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE

EN SCIENCE DE GESTION

\*\*\*\*\*

**OPTION** : Sciences de Gestion

**Filière** : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion

**THEME**

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN  
SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE :  
cas de la Caisse Nationale de Solidarité D'épargne  
et de Crédit**

**REALISE ET PRESENTE PAR :**

Shadrac M. AHOUANSON

&

Prince D. GANGBO

**Sous la Direction de :**

**MAITRE DE STAGE :**

William J. HOUSSOUGUEDE

Contrôleur interne

**MAITRE DE MEMOIRE:**

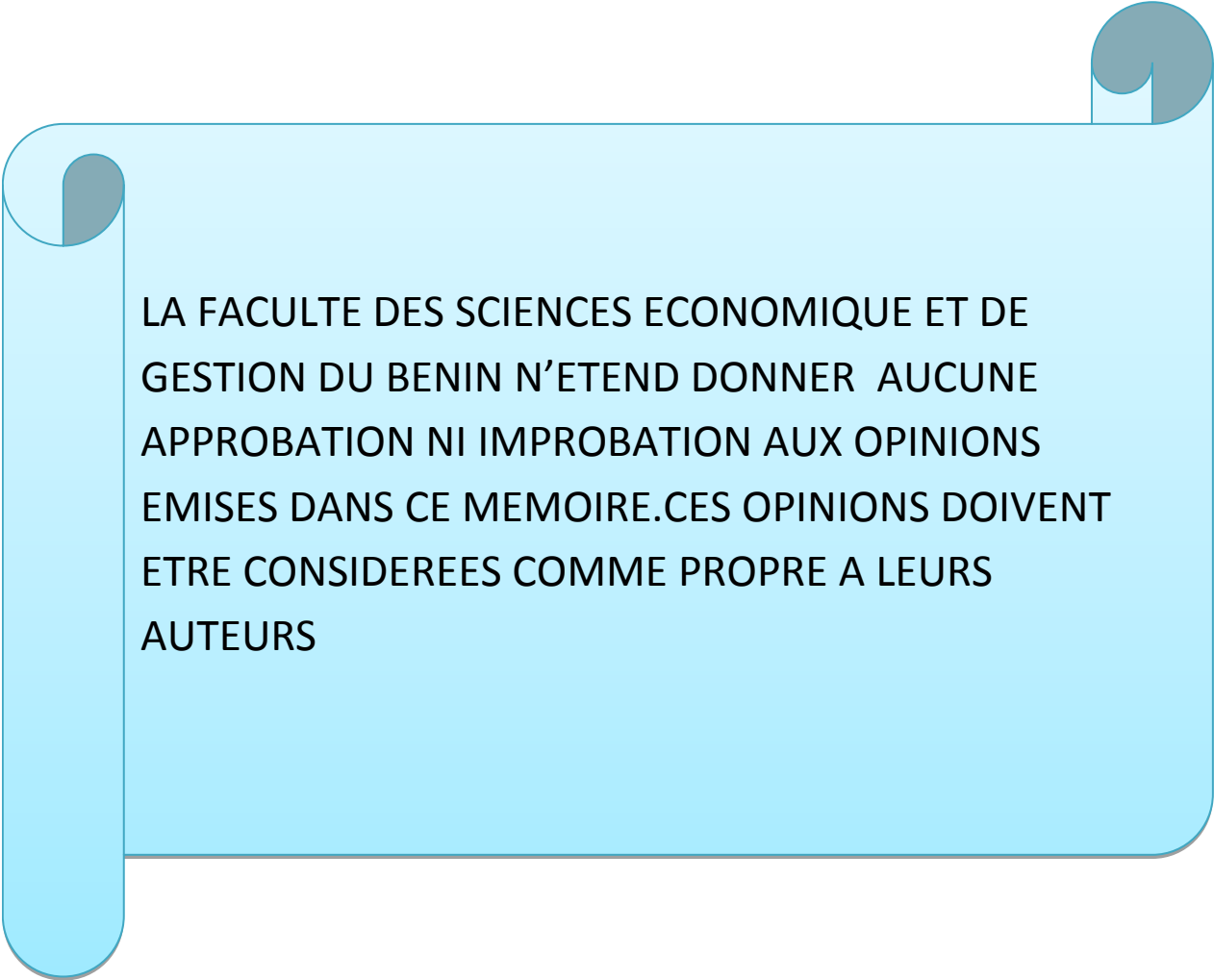
Pr Emmanuel HOUNKOU

Professeur agrégé à la FASEG

Année académique : 2014-2015



AVERTISSEMENT



LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DE  
GESTION DU BENIN N'ETEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS  
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT  
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRE A LEURS  
AUTEURS

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

- A mon **AHOUANSOU H. Bienvenu** qui s'est investi totalement pour mon éducation et mon instruction. Que Dieu par le Saint Esprit te donne la santé, la longévité pour que tu bénéficies des délicieux fruits de ta semence
  
- A ma maman chérie **LOUGBEGNON M. Angèle** pour son amour indéfectible, ses peines, son soutien tant moral que financier pour la réussite pour la réussite de mes études. quotidien que le Père céleste te comble de toutes ses grâces.
  
- Mes frères et sœur : **Grâce, Anicette, Mathilde, Olivia et Jean deDieu** qui ont tant souhaité me voir évoluer dans mes études, ce travail est le fruit de vos prières.
  
- A tous mes amis pour leur soutien spirituel, moral et financier

**Shadrac M. AHOUANSOU**

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire à :

- A mon papa **GANGBO E. Bonheur** qui s'est investi totalement pour mon éducation et mon instruction. Que Dieu par le Saint Esprit te donne la santé, la longévité pour que tu bénéficies des délicieux fruits de ta semence
- A ma maman **PAQUI Constance** pour son amour indéfectible, ses peines, son soutien tant moral que financier pour la réussite pour la réussite de mes études. quotidien que le Père céleste te comble de toutes ses grâces.
- Mes frères et sœur : **China, Chegoun, Christelle, Natalie et Natacha** qui ont tant souhaité me voir évoluer dans mes études, ce travail est le fruit de vos prières.
- A tous mes amis pour leur soutien spirituel, moral et financier

**Prince D. GANGBO**



## REMERCIEMENT

La rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide de certaines personnes que nous tenons à remercier

Ainsi nous avons le devoir d'exprimer notre profonde gratitude à :

- monsieur HONKOU EMMANUEL PROFESSEUR AGREGÉ A LA FASEG, qui malgré ses obligations a accepté parrainé ce mémoire ;
- monsieur Joress AGBOVOEDO Doctorant Assistant chercheur à la FASEG pour son suivi rigoureux et pour sa constante disponibilité à nous aider pour la réalisation de cette œuvre. Nous ne serions le remercier assez ;
- tout le corps professoral de la FASEG pour la formation que ces enseignants nous ont donné ;
- monsieur Gratien HAZOUME Directeur exécutif de la CNSEC de nous avoir accepté dans son institution ;
- monsieur William J. HOUSSOUGUEDE Contrôleur interne de la CNSEC pour son entière disponibilité à notre service ;
- mm Urielle TCHEBO Assistante contrôleur interne qui nous a aidé dans la réalisation de ce mémoire ;
- aux honorables membres de jury : c'est un honneur que vous nous faites en acceptant de juger ce travail. Nous restons persuadés que vos critiques et suggestions ne feront que l'enrichir. Veuillez trouvez ici notre profonde gratitude.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---



## SIGLES ET ABREVIATIONS

AF : Autosuffisance Financière

AL : montant moyen de prêt par habitant

AO : Autosuffisance Opérationnelle CE: Charges d'Exploitation

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

CNSEC : Caisse Nationale de Solidarité d'Epargne et de Crédit

CE : charges d'exploitation

CF: Charges Financières

CGAP: Consultative Group to Assist Poorest (Groupe Consultatif et d'Assistance aux plus Pauvres)

CS: Crédits en Souffrance

DO: depth of outreach

EP : Encours de Prêts

EMP : Encours Moyen de Prêts

FPM: Fonds Propres Moyen

GPS : Gestion de la Performance Sociale

IMCEC : Institution Mutualiste Coopérative d'Epargne et de Crédit

IMF : Institutions de Micro finance

MB : marge bénéficiaire

ONG : organisation non gouvernementale

PAR: Portefeuille à Risque

PS : Performance Sociale

PF : Performance Financière

PIB : Produit Intérieur Brute

PE: Produits exploitation

\$: dollars American

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

RNB : Revenu National Brute

RFP : rentabilité des fonds propres

RA : rendement sur actif

TPPCS: taux de provision pour créance en souffrance

TPCD : taux de perte sur créance en souffrance

TA: Total Actif

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> : Récapitulatif des approches welfaristes et institutionnalistes.....	16
<u>Tableau 2</u> : Normes de la BCEAO .....	19
<u>Tableau 3</u> : Portefeuille à risque .....	24
<u>Tableau 3</u> : Taux de provision pour créance en souffrance .....	25
<u>Tableau 5</u> : Taux de perte sur créance douteuse.....	26
<u>Tableau 6</u> : Marge bénéficiaire.....	27
<u>Tableau 6</u> : Rentabilité des fonds propres.....	28
<u>Tableau 7</u> : rendement des actifs.....	29
<u>Tableau 8</u> : Autosuffisance opérationnelle.....	30
<u>Tableau 10</u> : de taux de change du dollar en FCFA.....	30
<u>Tableau 11</u> : AI .....	33
<u>Tableau 12</u> : Résultat de l'enquête sur le développement de l'activité productive.....	34
<u>Tableau 13</u> : Le résultat de l'enquête sur l'amélioration des conditions de vie des emprunteurs.....	34
<u>Tableau 14</u> : Indépendance des clients ayants au mois 3ans d'ancienneté vis-à-vis de l'institution.....	35

**LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphe 1 : Evolution du portefeuille à risque

Graphe 2 Evolution de l'indice de la portée sociale

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET INSTITUTIONNEL DE  
L'ETUDE

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Section 2: Cadre institutionnel

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET  
CADRE METHODOLOGIQUE

Section 1 : Revue de littérature et hypothèse

Section 2: Cadre méthodologique

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET  
SUGGESTIONS

Section 1: Présentation et analyse des résultats

Section 2: Vérification des hypothèses et suggestions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE



**INTRODUCTION**

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

Depuis l'avènement des banques dans le système économique international ayant pour activité la collecte des dépôts, l'octroi des crédits et bien d'autres activités; elle n'a pas permis aux agents économiques et surtout à une grande partie de la population active, évoluant dans le secteur informel et contribuant pour une large part à la formation du PIB de bénéficier d'appuis suffisant qui couvrent partiellement les besoins de l'activité productive. Dans ses conditions une grande partie de la population mondiale vivant dans les pays en développement et principalement celle du Benin est exclue du système financier international du fait de son incapacité à présenter des garanties pouvant justifier sa solvabilité à terme. Pour pallier à ces problèmes du système bancaire qui excluent les pauvres, les IMF ont vu le jour.

Après l'avènement des différents intermédiaires financiers spécialisés dans l'octroi des crédits de faibles montants à des entrepreneurs, les artisans, les femmes etc...., un grand défi se présente à l'horizon. L'objectif visé est d'atteindre la meilleure performance possible, ce qui peut être réalisé lorsqu'elles arrivent à offrir des services adéquats aux populations pauvres pour améliorer leur condition de vie tout en restant performant et autonome sur le plan financier. Cependant ces deux exigences suscitent un débat entre deux écoles de pensées opposées : les WELFARISTS et les INSTITUTIONNALISTES. La CNSEC est une illustration pertinente de ces débats et c'est à fin de réfléchir sur l'existence d'une relation possible entre la Performance Sociale et la Performance Financière que nous avons choisi le thème : ***ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SFD : cas de la CNSEC.***

Le présent travail s'articule autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre est relatif au cadre institutionnel et théorique de l'étude. Il nous permettra d'une part de donner un aperçu du cadre institutionnel et d'autre part de présenter la problématique, les objectifs ainsi que l'intérêt de l'étude.
- Le second chapitre est consacré à la revue de littérature, à l'hypothèse ainsi qu'au cadre méthodologique.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

- Le dernier chapitre met en exergue la présentation et l'analyse des résultats ainsi que les suggestions.



**CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL  
ET THEORIQUE DE L'ETUDE**

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

Ce chapitre est relatif au cadre institutionnel et théorique de l'étude.

## **SECTION I : : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

### **Paragraphe1 : Historique, Missions et Activités**

#### **A-HISTORIQUE**

Les promoteurs de la Caisse Nationale de Solidarité d'Epargne et de Crédit après observations et constats, ont décidé de la création d'une micro finance, pour apporter dans un cadre formel sous forme de coopérative, un ensemble de services financiers destinés aux populations à très faibles revenus, n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou ayant un projet générateur de revenus. C'est ainsi que la CNSEC a vu le jour un 31 Mai 2007 et a démarré ses activités avec des sociétaires fondateurs (personnes physiques et l'association des transporteurs taxi moto dits « Zémidjans »).

D'une année à une autre la CNSEC s'efforce à améliorer ses services aux populations à faibles revenus dans un environnement économique très difficile où une bonne frange de la population peine à joindre les deux bouts. Les crises économiques internationales doublées d'une corruption galopante réduisent les chances de ceux qui se battent pour s'en sortir, grossissant ainsi le rang des exclus. L'émergence d'un secteur privé compétitif au sein de l'Union Economique et monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) peine à se réaliser. L'environnement est marqué au Benin par des phénomènes et pratiques inhibiteurs allant de la lourdeur à l'insuffisance d'équipements et d'infrastructures inexistantes ou en mauvais état, avec comme conséquence la stagnation des recettes douanières et fiscales.

Les services des Systèmes Financiers Décentralisés sont de plus en plus demandés ; d'où la prolifération des institutions de micro finance. Les gouvernants sous régionaux et nationaux ont décrété l'assainissement du secteur par le durcissement de la législation, conditionnant l'exercice de l'activité par un agrément. La CNSEC étant une Institution mutualiste coopérative d'épargne et de crédit (IMCEC) agréée s'oblige à une bonne gestion.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

Elle est dirigée par un Conseil d'Administration, un Conseil de Surveillance, et un comité de crédit. Ces organes faitiers prennent les décisions politiques en amont qui s'imposent à la Direction Exécutive et à ses démembrements. Le bénévolat n'encourage pas les membres à se mettre régulièrement à la disposition de l'institution.

La CNSEC manque de ressource financière pour financer son portefeuille de demande de crédits, ce qui paralyse ses activités de crédits car seuls les fonds des déposants disponibles ne peuvent suffire à répondre aux attentes des clients, et générer suffisamment de revenus financiers pour faire face, à ses dépenses de fonctionnement. Des solutions sont en train d'être trouvées par les promoteurs prêts à garantir leurs suretés réelles pour prélever des fonds sur le marché bancaire. Des projets sont à l'étude pour susciter d'avantage de sociétaires afin d'augmenter le capital variable et constituer des dépôts à terme.

Nous objectons la reprise de certaines activités telles que le transfert d'argent et la finalisation de la monétique. Nous avons élaboré un certain nombre de produits financiers innovants et très attractifs.

## **B- MISSIONS**

Accompagner les promoteurs prêts à garantir leurs suretés réelles pour prélever des fonds sur le marché bancaire, des projets sont à l'étude pour susciter d'avantage de sociétaires afin d'augmenter le capital variable et constituer des dépôts à terme. Nous objectons la reprise de certaines activités telles que le transfert d'argent et la finalisation de la monétique.

Nous avons élaboré un certain nombre de produits financiers innovants et très attractifs. Nous tenons à notre mission originelle qui consiste à prendre en compte les exclus du système financier classique, la population réellement touchée et les changements induits sur les clients, et pouvoir mesurer l'impact sur leur niveau de vie. N'ayant pas d'expertise d'évaluation la CNSEC compte s'approcher du projet Mission Africa et de consortium Alafia pour renforcer la capacité de ses cadres. Il n'y a d'avenir que pour les institutions recourant à la gestion des performances sociales (GPS).

La direction de la CNSEC a décidé de se conformer aux recommandations et exigences de la CSSFD, et surtout prendre des conseils pour parfaire sa méthode de gestion. Ainsi la CNSEC offre de nombreux services et est structurée de façon hiérarchique.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## C- ACTIVITES

Les services offerts par la CNSEC sont très variés

- **Les comptes**

Dans la catégorie des comptes, nous avons

- ✚ Le compte épargne simple

- ✚ Le compte épargne bloqué

- **Les prêts aux particuliers**

Nous pouvons citer entre autre :

- ✚ Le crédit classique hebdomadaire (sans garantie)

- ✚ Le crédit classique mensuel (avec garantie)

- ✚ Le crédit d'opportunité

- ✚ Le crédit tontine plus

- **Les tontines**

Nous pouvons citer :

- ✚ La tontine ordinaire

- ✚ La tontine bloquée

**PARAGRAPHE 2** : Structure organisationnelle, environnementale et observation de stage.

### 1-Structure Organisationnelle de la CNSEC

La CNSEC est basée sur une structure organisationnelle de type hiérarchique. Les composantes ont des missions bien définies du point de vue de leurs attributions. De ce fait son organigramme (voir annexe) schématise les organes suprêmes et la structure interne.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## A-organes suprêmes

### ❖ L'Assemblée Générale

Elle est l'organe suprême de décision de la CNSEC

### ❖ Conseil d'Administration

Il est l'organe de décision et de gestion de la CNSEC, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'institution.

## B- Structure Interne

### ❖ La Direction Exécutive

Elle est assurée par Monsieur Gratiem HAZOUME. Elle a pour rôle, d'assurer la gestion quotidienne de la CNSEC, de définir la politique générale de la CNSEC, de suivre et de mettre en application les décisions prises par le conseil d'Administration, de superviser et de coordonner toutes les activités de la CNSEC. Elle est composée de :

### ❖ Le comité de crédit

Le comité de crédit a entre autres, la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. IL statue sur les dossiers de crédit soumis à son étude et les transmet au Directeur Exécutif pour la formalisation et la mise en place. Les membres du comité de crédit sont élus pas l'Assemblée Générale conformément aux textes en vigueur. A la fin de l'exercice, le comité de crédit transmet le rapport de ses activités au conseil d'Administration, à titre d'information, et le présente à l'Assemblée Générale annuelle.

### ➤ Le conseil de surveillance

Il est chargé de la surveillance de la légalité des opérations de l'institution et du contrôle de gestion.

### ❖ Le contrôle Général

IL vérifie l'exactitude de la conformité de toutes les opérations accomplies par l'institution, veille à la qualité de l'information, comptable et financière.

## 2- Environnement de la cnsec

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

Nous aborderons dans cette section la présentation de l'environnement interne, dû à l'évolution des agences, de l'organisation et de la fonction.

## **A-L'environnement interne**

IL est le plus restreint et est l'ensemble des acteurs avec lesquels la CNSEC entretient des relations directes : il s'agit de la clientèle, des concurrents et des fournisseurs. La clientèle de la CNSEC est très diversifiée et se compose des entreprises privées, des commerçants, des opérateurs économiques, des artisans, des fonctionnaires et des particuliers.

Avec la libération des activités financières, les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel avec d'autres qui offrent le même service. Les concurrents sont ceux qui offrent exactement le même service que la CNSEC :

- Les institutions financière (PADME, PAPME, VITAL FINANCE.....) ;
- Les caisses nationales d'épargne (CNE) et les mutuelles ;
- Les circuits tontiniers traditionnels.

## **B-L 'environnement externe**

C'est le plus vaste environnement de la CNSEC ; il regroupe l'ensemble des grandes entreprises dont dépend la CNSEC

### **3-Observation de stage**

A ce niveau nous allons présenter les travaux effectués au cours de notre stage dans l'institution et faire l'analyse swot.

#### **A- Travaux effectués**

Après notre entretien avec le chef service administratif nous avons été retenu pour effectuer un stage académique au sein de l'institution pour une période de trois (03) mois dans le service Audit et Contrôle interne. Au cours de notre période de stage, nous avons effectués des contrôles avec le chef service et son assistant au niveau de l'agence de Porto-Novo et de Cotonou.

Ces contrôles sont relatifs aux points suivants :

-Analyse de la procédure d'octroi de crédit dans les agences ;

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

- Rapprochement entre les données inscrites sur les brouillards de tontine tenu par les collecteurs et celle du logiciel super tontine géré par les superviseurs ;
- Rapprochement entre les données du logiciel super tontine et celles du logiciel perfect ;
- Vérification de la tenue des brouillards de caisse ;
- Vérification de la tenue des brouillards de tontine
- Analyse de la tenue de cahier d'incidence ;

Après ces différents contrôles nous avons participé à l'élaboration des procès-verbaux et rapports de contrôle relatifs à ces travaux.

## **B- Analyse swot**

L'analyse swot consiste à faire ressortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'institution.

### ✓ Forces

Comme forces de l'institution nous pouvons citer :

- La CNSEC bénéficie de certains avantages de l'état tels que l'exonération de l'impôt sur le résultat et de certains impôts et taxes tels que la TVA ;
- Les contrôles périodiques d'audit permettent aux dirigeants et actionnaires de l'institution de mieux suivre l'activité et d'intervenir en cas de problème.

### ✓ Faiblesses

Comme faiblesses nous pouvons citer :

- Absence de passerelle entre le logiciel super tontine et le logiciel perfect ;
- L'insuffisance de l'outil informatique ne facilite pas la gestion et le suivi des clients au niveau des agents de crédit ;
- Absence d'indépendance familiale dans l'institution.

### ✓ Opportunité

Comme opportunité de l'institution on en distingue :

- les partenariats noués avec les associations.

### ✓ Menaces

Comme menaces de l'institution on peut citer :

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

-L'absence de passerelle entre le logiciel perfect et super tontine peut occasionner des détournements ;

-L'absence d'un conseil de surveillance au sein de l'institution.

## **SECTION II CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

### **Paragraphe1** : Problématique et objectifs

#### **Problématique**

Dans le contexte actuel de la mondialisation de l'économie, du développement des technologies de l'information et de la communication marquée par un environnement instable et fortement concurrentiel, les entreprises et particulièrement les IMF sont entrées dans une nouvelle ère de concurrence qui nécessite efficacité et compétitivité. Ainsi donc le rôle généralement dévolu à ces IMF est celui de se substituer aux systèmes bancaires formels pour offrir des services financiers à des populations vulnérables et ainsi contribuer relativement à améliorer leur condition de vie. La micro finance constitue un composant principal du secteur financier béninois, mais depuis 2004 ce secteur traverse une profonde crise caractérisée par la détérioration des principaux indicateurs des SFD (Consortium Alafia 2010).

Vue les difficultés rencontrées par la plus part des programmes gouvernementaux initiés antérieurement à l'endroit des pauvres, la pérennisation des IMF constitue un défi majeur pour l'ensemble de la communauté internationale. Ces IMF ont toujours basé leur attention sur la recherche de la performance financière sans se soucier de la performance sociale qui explique comment les services financiers influent sur la vie des pauvres, de leur famille, de la communauté toute entière et de l'environnement dans lequel évolue l'institution. Au cours de ces dernières années, les résultats de la CNSEC sont déficitaires, ses encours de crédits et son portefeuille à risque ne cessent de croître. Ses services financiers sont plus destinés aux populations des zones reculées telles que : sakété, wanho, pobè etc. Mais reste à savoir si, elle peut améliorer la condition de vie de ces populations ciblées et mener une activité rentable au terme de ses exercices.

C'est donc pour réfléchir sur l'existence d'une relation possible entre la recherche de la Performance Sociale et de la Performance Financière que nous avons choisi de faire une

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SFD.** Pour y parvenir nous nous sommes posé les deux questions ci-après :

- ✓ La CNSEC est-elle performante financièrement ?
- ✓ Quel est l'impact de la performance sociale sur la performance financière de la CNSEC ?

## **Objectifs de l'étude**

- **Objectif Général :**

-Analyser la performance globale d'un SFD

- **Objectifs spécifiques :**

-Evaluer la Performance financière de la CNSEC

-Identifier l'impact de la Performance Sociale sur la Performance Financière

## **Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude**

### **Intérêt de l'étude**

Sur le plan financier et social, notre étude aura l'avantage d'aider les responsables de la CNSEC à prendre des décisions conséquentes en vue d'améliorer la situation financière de l'institution, participer à l'amélioration des conditions de vie de sa clientèle et sauvegarder l'emploi de nombreux travailleurs. Mais le plus important reste et demeure la mise en application des différentes connaissances théoriques reçues au cours de notre formation.

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature, à l'hypothèse ainsi qu'au cadre méthodologique.



**CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE,  
HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE**

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature, à l'hypothèse ainsi qu'au cadre méthodologique.

## **SECTION I : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES**

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

#### **A-Glossaire**

**Pauvre** : la pauvreté est un phénomène multidimensionnel qui se définit par un état de privation du bien-être jugé inadéquat pour vivre décemment. La pauvreté est caractérisée par l'environnement dans lequel vivent les individus, l'accès ou non à l'eau potable, à l'électricité et à un marché. Ces manifestations de la pauvreté sont également perceptibles lorsqu'une personne n'arrive pas à satisfaire ses besoins considérés comme fondamentaux.

**Micro finance** : La micro finance est un moyen de lutte contre la pauvreté dans les pays en développement, à travers le financement des activités génératrices de revenus des ménages pauvres.

**Micro crédit** : Selon la Banque Mondiale, le microcrédit consiste à offrir à des familles en situation de précarité économique un crédit de faible montant pour les aider à s'engager dans des activités productives. Dans ce contexte le microcrédit regroupe tout un ensemble de prêts à court terme permettant la constitution d'un fonds de roulement et la constitution de petits investissements, tout comme le financement des activités d'extension de l'activité domestique.

**La performance** : selon le dictionnaire Larousse, la performance est le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule. C'est un exploit ou une réussite remarquable dans un domaine quelconque. Ainsi la performance a toujours été une notion rarement définie de façon explicite. Elle désigne l'action, son résultat et son succès. En effet plusieurs opinions se fondent sur la performance des SFD. Ceux qui estiment que les SFD doivent maintenir leur mission sociale c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas poursuivre un but lucratif ; et ceux qui estiment que les SFD se doivent de couvrir leurs charges s'ils veulent durablement servir leur clientèle.

**Responsabilité sociale** : On entend ici par responsabilité sociale la préoccupation des IMF à s'assurer au minimum que leurs actions soient transparentes (accountability), qu'elles

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

contribuent au développement de l'offre de services financiers et qu'elles n'aient pas d'effets négatifs sur les parties prenantes (travail décent des employés, protection des consommateurs, protection de l'environnement, etc.).

**Performance sociale** : on entend par performance sociale, la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues. Ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique des clients, les employés et la communauté servie CGAP (2007, Pg3).

**Relation entre Performance sociale et Responsabilité sociale** : Le concept de la performance sociale des entreprises a pour origine celui de la responsabilité sociale d'entreprise. Selon D.J. Wood (1999, pg44), « c'est un concept relatif à l'implication des entreprises de la société. Un cadre pour organiser l'information sur ces relations. Une grande idée qui demeure controversée ». La « Grande idée » selon cet auteur est que « rien ne dépasse le respect que doivent se montrer les êtres humains pour leurs semblables et pour la terre qu'ils habitent. Rien- ni même la recherche ou l'excédent des bénéfices sur les coûts ou la présence de règles et d'attentes sociales – rien n'est plus important que la dignité et le développement de l'être humain et l'attention à son environnement.

**Performance financière** : Est essentiellement mesurée par l'autosuffisance financière et opérationnelle ainsi que par la réalisation d'une rentabilité maximisant l'efficacité et la productivité de son personnel.

**Efficacité** : consiste à atteindre un objectif attendu ; elle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé à partir des moyens dont elle dispose SOKENOU Yemagnissè (2009).

**L'efficience** : c'est le fait de maximiser la quantité produite (le résultat) en engageant le moins de moyen possible (ressource)

**Rentabilité** : La rentabilité d'une activité ou d'un investissement peut être définis comme la capacité de cette activité ou investissement à générer plus de produits que de charges, c'est-à-dire à dégager un bénéfice satisfaisant. Est donc viable toute institution de micro finance qui arrive à couvrir ses charges et arrive à réaliser une rentabilité pour assurer son

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

autonomie financière (CGAP 2009). On peut distinguer cependant, la rentabilité économique de la rentabilité financière.

**Viabilité**: c'est la capacité qu'a l'institution d'épargne et de crédit d'offrir les services financiers à sa clientèle sans compter sur des appuis extérieurs.

**Pérennité**: Une institution est financièrement performante, si elle est capable d'assurer continuellement ses activités et de façon durable. La pérennité est une notion englobant la viabilité ; qui elle-même requiert la viabilité financière. La pérennité financière d'un SFD est sa capacité à être viable de manière irréversible, ou être viable pour le moins, sur le long terme.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## **B-Revue empirique**

### **1- Conception des welfarists et des institutionnalistes sur la notion de performance**

La micro finance est un moyen de lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement, à travers le financement des activités génératrices de revenus des ménages pauvres exclus du système bancaire classique. Elle consiste à offrir à ces ménages un crédit de faible montant pour les aider à s'engager dans des activités productives. Cependant la meilleure manière de les aidés oppose l'approche des welfarists à celles des institutionnalistes. Bien qu'elle partage l'objectif de la réduction de la pauvreté, ces deux approches place la micro finance à la croisées des chemins. Les welfaristes se fondent sur la théorie de la responsabilité sociale et évalue la performance de l'IMF du point de vue du client à travers la portée sociale (DO) et l'analyse d'impact (Impact Assessment) (P. ADAIR & I. BERGUIGA université de Paris). Cette école de pensée considère les plus pauvres dont les revenus sont à 50% inférieurs au seuil de pauvreté (1\$ par jour) et vise à améliorer leurs conditions de vie. Bien qu'elle insiste sur la gestion rationnelle des ressources et n'exclut pas que les IMF puissent mener une activité rentable au terme d'une période de 5 à 12 ans, cette école de pensée prône une offre des services financiers à des taux d'intérêt relativement faibles et un large recours aux subventions.

La rencontre des différents réseaux d'initiative sur la performance sociale sous l'égide de la CGAP (2007) a permis de trouver un consensus sur la définition de la performance sociale des institutions de micro finance. « La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues ; ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique des clients, les employés et la communauté servie » CGAP (2007 ).

Quant à la performance financière prônée par les institutionnalistes, elle est évaluée du point de vue de l'institution en ciblant une clientèle de ménages pauvres et visant la pérennité financière de l'IMF. Ils considèrent l'autonomie financière comme un critère qui remplit au

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

mieux la mission sociale. L'approche respective des welfaristes et des institutionnalistes a fait l'objet d'un certain nombre de critique. La première approche est confrontée au problème de viabilité et de pérennité induit par les subventions, la faiblesse des taux de remboursement et l'augmentation des couts de fonctionnement ; la deuxième approche privilégie une clientèle de micro entrepreneurs très proche de la ligne de pauvreté (2\$ par jour) à laquelle est appliqué des taux d'intérêt assez élevés pour assurer l'autonomie financière des IMF.

**Tableau1: récapitulatif des approches welfaristes et institutionnalistes**

Approches	Welfaristes	Institutionnalistes
Point d'évaluation	L'évaluation de la performance du point de vue client : -Portée sociale -Etude d'impact	L'évaluation de la performance du point de vue institution : -Amplitude de l'institution -Pérennité et viabilité des IMF.
Clients visés	Très pauvres	Micro-entrepreneurs très proches de la ligne de pauvreté
Type d'institutions	Institutions solidaires	Institutions commerciales
Méthodologie	Recours aux subventions	Autonomie financière
Critiques	-Problème de viabilité et de pérennité -Coûts élevés et différentes méthodes pour mesurer l'impact -Faillites de certaines IMF (taux de remboursement < 50%)	-Problème de sélection de la clientèle (ces IMF ne touchent pas les plus pauvres des pauvres) -Taux d'intérêt élevé -Autosuffisance est une stratégie

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

		de long terme
Objectif (commun)	Réduction de la pauvreté	

**Source** : Berguiga I. la micro finance entre la PS ET PF Paris2011 p 45

Dans la littérature empirique, plusieurs courants ont tenté de vérifier l'arbitrage entre la performance sociale(PS) et la performance financière(PF) des IMF.

Selon certains auteurs lorsque les entreprises se mettent dans une logique sociale, l'attention portée aux PS améliore les relations avec les parties prenantes de l'entreprise, les bonnes pratiques managériales sont fortement corrélées avec de bonnes PS. Ainsi, selon (Moskowitz, 1972) cela peut être remarqué « lorsqu'une meilleure productivité à moindres coûts est réalisée grâce à une meilleure politique de ressources humaines (RH), des avantages sont accordés par le gouvernement local pour les bénéfices apportés par l'entreprise à la communauté, une fidélisation des clients ainsi qu'un recrutement plus facile des employés de bonne qualité sont due à la bonne image de marque que l'entreprise véhicule ». Par conséquent, l'ensemble de ces éléments ont des conséquences sur la PF : un coût supplémentaire dans le développement social bien géré est alors le signe d'une bonne gestion d'une façon générale et qui conduit par la suite à une amélioration de la PF.

Le fait d'être socialement responsable entraîne des coûts financiers supplémentaires et, par conséquent, engendre un désavantage compétitif (Friedman, 1970). Par exemple, lorsqu'une entreprise investit dans un équipement qu'il n'est pas directement nécessaire à la poursuite de son activité, il est possible que ses concurrents ne le font pas. Il n'y a pas donc d'avantage à se comporter de façon socialement responsable.

## 2-Les mesures de la performance sociale

### A- Le depth of outreach :

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

Est un indicateur de mesure de la PS qui sert à qualifier la portée sociale des activités d'une IMF. Selon le MIX l'hypothèse relative à cet indicateur est que plus le montant moyen du prêt par emprunteur est faible, plus l'IMF sert les pauvres. Cependant, cet indicateur est mesuré en une unité monétaire qui diffère d'un pays à un autre. Pour une analyse claire cet indicateur est utilisé d'une manière relative en divisant le montant moyen de prêt par emprunteur par le revenu nationale brute correspondant au deux seuils de pauvreté publié par le MIX ( 1\$ et 2\$ ) ,puis un indice de portée sociale depth of outreach noté (DO) qui permettra d'identifier plus précisément la clientèle ciblée par l'IMF. Cet indice est une variable qualitative à trois modalités: très pauvres (DO1), pauvres (DO2) et non pauvres (DO3).

**Encadre** : Indice de portée social (depth of outreach)

$$\text{Depth of outreach (DO)} = \begin{cases} 1 & \text{si } AL < SP1 & \text{l'IMF cible les très pauvres.} \\ 2 & \text{si } SP1 < AL < SP2 & \text{l'IMF cible les pauvres.} \\ 3 & \text{si } AL > SP2 & \text{l'IMF cible les non pauvres.} \end{cases}$$

AL : le montant moyen de prêt par emprunteur divisé par le RNB annuel par habitant

**Source** : Berguiga I. la micro finance entre la PS ET PF Paris2011

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

## B-Assessment impact

Au-delà de la portée sociale, la PS peut être évaluée par une autre dimension : l'analyse d'impact du microcrédit sur les clients (assessment impact).

Cette analyse nous permettra de voir :

- Le développement de l'activité productive de l'emprunteur ;
- L'amélioration des conditions de vie des emprunteurs ;
- L'indépendance des clients ayants au moins (03) ans d'ancienneté vis-à-vis de l'institution.

## 3-Les mesures de la performance financière

Le souci d'évaluer la performance financière s'est développé de plus en plus au cours de ces deux dernières décennies. On entend par évaluation des performances une analyse basée sur des indicateurs standards et des ratios financiers visant à mesurer le niveau de performance d'une IMF. La PF est mesurée essentiellement dans le cadre de notre étude par les ratios de viabilité/ pérennité, de rentabilité, et de la qualité du portefeuille. Pour aider les IMF à évaluer leur PF, la BCEAO a publié les ratios prudentiels applicables au SFD de l'UEMOA ainsi que leur norme.

**Tableau 2** : Normes de la BCEAO

<b>Ratios</b>	<b>Normes</b>
<b>Qualité de portefeuille</b>	
Portefeuille classé à risque à 30 jours	inférieur à 5%
Taux de provisions pour créances en souffrance.	supérieur ou égal à 40%
Taux de perte sur créances.	inférieur à 2%
<b>Rentabilité</b>	
Rendement des Fonds Propres (ROE).	supérieur à 15%.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

<b>Viabilité /Pérennité</b>	
Autosuffisance Opérationnelle (AO).	supérieur à 130%

**Source** : recueil des textes portant règlementation des SFD du Benin

**Paragraphe2** : Hypothèses et Cadre méthodologique de l'étude

## Hypothèses

Des différents constats faits à la suite de nos recherches, nos hypothèses se résument en deux (02) points

**H1** : les indicateurs de la PF de la CNSEC respectent les normes fixées par la BCEAO

**H2** : le développement social conduit à l'amélioration de la PF

## SECTIONII CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

**Paragraphe1** : Population mère et échantillon, Choix de l'unité de recherche et méthodes de collecte des donnés

### ➤ **Population mère et échantillon**

Pour faire l'analyse de l'impact du micro crédit sur les clients de la CNSEC Porto-Novo, un questionnaire est adressé aux anciens clients (femmes) ayant au moins trois (03) ans d'ancienneté.

### ➤ **Choix de l'unité de recherche**

La CNSEC est un système financier décentralisé qui exerce dans le domaine de la micro finance. Elle s'occupe du financement des activités de la couche sociale ne pouvant pas accéder aux systèmes bancaires. Aujourd'hui la CNSEC étend son activité sur toute l'étendue du territoire national. Cette institution participe au développement de l'économie nationale à travers l'étendue de son activité. La disparition de cette institution aura une conséquence fâcheuse sur l'économie nationale et mérite de ce part une attention particulière pour sa sauvegarde.

### ➤ **Méthodes de collecte des donnés**

Afin de collecter les données qui vont nous permettre de faire le présent travail, nous avons fait des recherches documentaires, des entretiens ainsi que des enquêtes.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## - Recherche documentaire

Les recherches documentaires nous ont permis de recueillir les informations sur la situation financière et sociale des IMF. Elles ont également permis de collecter toutes les données provenant des bilans, des comptes de résultat, des synthèses d'information sur crédit et les rapport d'activité des trois (03) derniers exercices de la CNSEC .

## - Les entretiens

Dans le but de connaître la perception qu'ont les dirigeants de la CNSEC sur la performance globale de leur institution, les entretiens directs ont été réalisés et nous ont permis de compléter les informations tirées des documents.

De ces entretiens, les dirigeants nous affirment que la CNSEC arrive à atteindre ses objectifs sociaux mais elle n'est pas performante financièrement. Ils s'expriment en disant que l'institution n'a pas une bonne source de financement et qu'elle se base seulement sur les emprunts, les montants des dépôts et les ressources affectées pour financer les lignes de crédit .

## - L'enquête par questionnaire

Elle a consisté à administrer un questionnaire à vingt-cinq (25) clients de la CNSEC sélectionnés au hasard et ayant trois(03) ans d'ancienneté. L'enquête nous a permis de collecter auprès de ces clients des informations sur :

- Le développement de l'activité productive
- L'amélioration des conditions de vies
- L'indépendance de ces clients vis-à-vis de la CNSEC

**NB** : Le questionnaire sera validé si 60% des réponses sont favorables à l'amélioration des conditions de vie du client

## **Paragraphe2** : Période de l'étude et Outils d'analyse des données

### ➤ **Période de l'étude**

-Notre étude s'étend de 2011 à 2013 parce qu'une analyse pareille nécessite une période d'au moins 3ans.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

-L'année de référence est 2013 car les états financiers de 2014 ne sont pas encore disponibles.

## ➤ Outils d'analyse des données

La méthode utilisée est la méthode comparative et l'analyse est faite suivant le modèle de la BCEAO. Toutes les informations recueillies de notre recherche documentaire ont été analysées méthodiquement à l'aide :

- du calcul des ratios en vue de leurs comparaisons aux normes de la BCEAO ;
- des tableaux et graphiques en vue de suivre l'évolution des ratios

## ➤ Limite de l'étude

Pour mener notre étude nous nous sommes concentrés sur les informations reçues telle que : le bilan, les comptes de résultat et les rapports d'activités. La non fiabilité éventuelle de ces données aurait sans doute un impact négatif sur notre étude.

## ➤ Condition de validation des hypothèses

De façon générale, les hypothèses seront validées dans les conditions suivantes

- L'hypothèse 1 sera validée si les ratios du tableau n°2 calculés sont conformes aux normes fixées par la BCEAO
- L'hypothèse 2 sera validée si le ciblage des plus pauvres (DO) par la CNSEC a un impact positif sur son portefeuille à risque.



**CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE  
DES RESULTATS, VALIDATION DES  
HYPOTHESES ET SUGGESTIONS**

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

Ce dernier chapitre met en exergue la présentation, l'analyse des résultats ainsi que les suggestions

## **SECTION I PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

### **Paragraphe 1** : Présentation et analyse des données financières

#### **A) Indicateur de qualité du portefeuille**

Le portefeuille constitue la clé de l'activité d'une institution de micro finance. Selon BOYE et al, la qualité du portefeuille est essentielle pour le succès de toute institution de micro finance. Le portefeuille est en outre considéré comme un actif à risque, dans la mesure où son rendement est adossé à la qualité de remboursement des clients. L'appréciation de la qualité du portefeuille est mesurée par le portefeuille à risque, le taux de perte sur créance, le taux de provision pour créance en souffrance etc.

- **le portefeuille à risque**

Il mesure la partie du portefeuille contaminée par les impayés au-delà de 30 jours, en pourcentage du portefeuille total et doit rester strictement supérieur à 5%.

Sa formule est la suivante :

Encours de prêt comportant un retard d'au moins (30) jours

**PAR=** \_\_\_\_\_

Montant brut du portefeuille de prêt

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

**Tableau 3** Portefeuille à risque

Nom de l'indicateur	2011	2012	2013	Moyenne des ratios	Normes de la BCEAO
Encours de prêt comportant un retard d'au moins (30) jours	1520198	1671395	3434366	-	-
Montant brut du portefeuille De prêt	27936960	26530075	41729840	-	-
Portefeuille classé à risque	5,5%	6,30%	8,23%	6,68%	Inférieur à 5%

**SOURCE** : Réaliser par nous même à partir des rapports annuels de la CNSEC

Le PAR de la CNSEC s'est sérieusement dégradé sur toute l'année de l'étude. Il convient de préciser que la moyenne des taux calculés est de 6,68% supérieur à la norme exigé par les normes de la BCEAO qui devrait être inférieur à 5%. Ceci est la preuve des difficultés de maîtrise de la qualité du portefeuille. Cette défaillance pourrait s'expliquer par les insuffisances dans la mise en œuvre des procédures d'octroi et de suivi de crédit, des difficultés d'ordre organisationnel, la mauvaise foi de certains clients et le comportement peu orthodoxe de certains argents.

- **Taux de provision pour créance en souffrance**

Indique dans quelle mesure le portefeuille classé à risque est couvert par la provision pour créance douteuse de cette IMF.

Une IMF devrait décider du montant de sa provision en fonction du classement par ancienneté du portefeuille classé à risque.

$$\text{TPPCS} = \frac{\text{Provision pour créance en souffrance}}{\text{Montant total des créances en souffrance}}$$

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

**Tableau4** Taux de provision pour créance en souffrance

Nom de l'indicateur	2011	2012	2013	Moyenne des ratios	Normes de la BCEAO
Provision pour créance en souffrance	9396150	12065133	6833771	-	-
Montant total de créance en souffrance	16496710	20648745	8959785	-	-
Taux de provision pour créance en souffrance	56,96%	58,43%	76,27%	63,89%	Supérieur ou égale à 40%

**SOURCE** : Réalisé par nous même à partir des rapports annuels de la CNSEC

Après Calcul, nous constatons que ce ratios oscille autour de 63,89% pour l'institution et respecte la norme définie par la BCEAO. Donc la CNSEC a une bonne politique en matière de provision et constitue toujours une provision importante pour couvrir éventuellement des pertes qui résulteraient des créances en souffrance. Il faut signaler que cet indicateur est assez grossier puisqu'il évolue en fonction de l'ancienneté du portefeuille classé à risque. Plus le prêt douteux est ancien, plus devra être élevée la provision pour créances douteuses.

- **Taux de perte sur créance douteuse**

Il représente le pourcentage de prêt de l'IMF qui a fait l'objet d'un abandon et dont le montant a été déduit du solde du montant brut du portefeuille de prêt car il est peu probable qu'il soit remboursé.

$$\text{TPCD} = \frac{\text{Montant des crédits passés en pertes}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de prêt}}$$

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

**Tableau 5** Taux de perte sur créance douteuse

Nom de l'indicateur	2011	2012	2013	Moyenne des ratios	Normes de la BCEAO
Montant des crédits passés en perte	0	15000	9394220	-	-
Montant brut moyen du portefeuille de prêt	27936960	26530075	41729840	-	-
Taux de perte sur créances	0%	0.056%	3,5%	1,185%	Inférieur à 2%

**SOURCE** : Réalisé par nous même à partir des rapports annuels de la CNSEC

La norme de ce ratio du portefeuille classé à risque doit être inférieure à 2%. Après nos calculs, nous constatons ici que la moyenne de ce ratio sur les trois années, soit 1,185% respecte les normes de la BCEAO. Ce qui traduit que l'institution avait dans les années antérieures une bonne procédure de recouvrement de ces créances.

### **B) INDICATEUR DE RENTABILITE**

La rentabilité de toute entreprise est sa capacité à générer des résultats suffisants pour le maintien et la rémunération des fonds mis à sa disposition. Toute activité économique nécessite la mise en œuvre des moyens pouvant permettre de dégager des résultats. Ainsi l'on peut analyser la rentabilité de toute entreprise en mettant en rapport le résultat généré et les moyens engagés. On peut donc déduire qu'évaluer la performance par rapport à la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer ses indicateurs de rentabilité qui sont entre autres : les ratios de marge bénéficiaire, de la rentabilité des fonds propres du rendement sur actif.

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

- **Marge bénéficiaire**

Il s'agit d'un indicateur qui mesure la performance commerciale des IMF. Sa formule est :

Résultat net d'exploitation

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

Montant total des produits d'exploitation

**Tableau 6** Marge bénéficiaire

Eléments	2011	2012	2013	Moyenne	Normes
Résultat net de l'exploitation	-84812876	-42757707	-48905871	-	-
Montant total des produits d'exploitation	129485307	73403789	81104264	-	-
Marge bénéficiaire	-65,5%	-58,25%	-60,30%	-61,35%	> 20%

**SOURCE** : Réalisé par nous même à partir des rapports annuels de la CNSEC

Après nos calculs, on constate que la marge bénéficiaire des activités de la CNSEC est négatif de 2011 à 2013 soit (-65,5% ; -58,25 et -60,30) et représente en moyenne -61,35% qui est totalement en dessous de la norme fixée par la BCEAO. Ce qui s'explique par des résultats antérieurs négatifs qui ne permettent pas à l'institution de dégager un résultat net d'exploitation positif tout au long de notre année d'étude d'une part et du montant total des produits d'exploitation qui ne couvrent pas une grande partie des charges que doivent supporter l'institution d'autre part.

- **Rentabilité des fonds propres**

Elle mesure la capacité des fonds propres à générer du résultat. Sa formule est la suivante :

Résultat net hors subvention (RNE)

**RFP**=  $\frac{\text{Résultat net hors subvention (RNE)}}{\text{Montant moyen des fonds propres}}$

Montant moyen des fonds propres

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

**Tableau 7** Rentabilité des fonds propres

Elément	2011	2012	2013	Moyenn e	Normes
Résultat net de l'exercice	-86405234	-42 937 170	-48806604	-	-
Montant moyen des fonds propres	-2480745	-102264820	-124279049	-	-
Rentabilité des fonds propres	34,83%	41,98%	39.27%	38,69%	>15%

**SOURCE** : Réaliser par nous même à partir des rapports annuels de la CNSEC

La rentabilité des fonds propre à connue une profonde dégradation sur toute l'année d'étude. La positivité des taux de rentabilité est due à la négativité des montants moyens des fonds propres et du montant du résultat net de l'exercice. Ce qui signifie que l'exploitation dégage des déficits qui amenuisent totalement les ressources propres de l'institution. Avec cet état de chose les investisseurs ne voudront pas investir dans l'activité de l'institution.

### C) Indicateur de viabilité / pérennité

Une institution est financièrement performante si elle est capable d'assurer continuellement ses activités et de façon durable. La pérennité est une notion englobant la viabilité, qui, elle-même requiert la viabilité financière. La pérennité financière d'un SFD est d'être viable de manière irréversible ou être viable, pour le moins, sur le long terme. Ainsi les SFD pérenne sont celles qui ont acquis leur autonomie sur le plan organisationnel, technique, financier, institutionnel et social.

La pérennité d'un SFD peut s'apprécier dans ces termes par son autosuffisance opérationnelle.

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

- **Autosuffisance opérationnelle**

L'AO est une notion très importante pour un SFD qui veut durablement toucher sa cible et assurer sa croissance. Elle est donc le gage de la pérennité d'un SFD car elle traduit la capacité d'un SFD à couvrir toutes ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation tout en excluant les produits hors exploitation et les subventions. L'AO traduit donc la capacité du SFD à poursuivre ses activités sans subventions future. Sa formule est la suivante :

$$AO = \frac{\text{Montant total des produits d'exploitations}}{\text{Montant total des charges d'exploitation}}$$

**Tableau 8** Autosuffisance opérationnelle

Eléments	2011	2012	2013	Moyenne	Normes
Montant total des produits d'exploitation	129485307	73403789	81104264	-	-
Montant total des charges d'exploitation	214298183	116161496	130010135	-	-
Autosuffisance opérationnelle	60,43%	63,20%	62,38%	62%	>130%

**SOURCE** : Réaliser par nous même à partir des rapports annuels de la CNSEC

Les ratios d'autosuffisance opérationnelle calculé concernant notre période d'étude sont dégradant et oscillent autour de 62% largement en dessous de la norme fixée par la BCEAO soit 130%. On observe à partir du tableau que les produits d'exploitation ne sont pas suffisants pour couvrir les charges d'exploitation et atteindre la norme de la BCEAO. Cela s'explique d'une part par les impayés qui naturellement bloquent non seulement la part du capital en impayé mais aussi les intérêts et d'autre part la non maîtrise des charges d'exploitations.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

**Paragraphe 2** : Présentation des données relatives à la performance sociale et l'analyse d'impact de la PS sur la PF

## I- Présentation des données relatives à la performance sociale

L'analyse de la performance sociale répond aux exigences de plus en plus grandes des acteurs et bailleurs de fonds qui entendent désormais mesurer l'impact des institutions de micro finance sur la réduction de la pauvreté. Les deux indicateurs utilisés à cet effet sont :

- L'indicateur de ciblage des pauvres et des exclus (depth of outreach)
- L'indicateur de l'impact du microcrédit sur les clients (assessment impact).

### A- Depth of outreach

Pour la banque mondiale les pauvres sont ceux dont le niveau de consommation est d'au plus 2 Dollars par jours et les plus pauvres sont ceux dont la consommation est de moins un Dollars par jour. Dans ce cadre l'accessibilité élargie de ces pauvres aux services financiers apparaît comme l'objectif le plus important de l'IMF au sein de la communauté. Mais la question qui se pose est de savoir si ces IMF arrivent à atteindre les plus pauvres.

Afin de mesurer cette portée sociale, l'indicateur depth of outreach a été utilisé. Il permet de savoir le niveau socioéconomique de la clientèle servie. Le MIX définit ce niveau de pauvreté à l'aide du ratio suivant :

Le montant moyen de prêt par emprunteur

$AL = \frac{\text{Montant moyen de prêt par emprunteur}}{\text{RNB annuel par habitant}}$

RNB annuel par habitant

AL : le montant moyen de prêt par emprunteur divisé par le RNB annuel par habitant

**Tableau 9** Montant moyen de prêt par emprunteur

Eléments	2011	2012	2013
Montant brute de prêt	27936960	35786040	41729840
Nombre total d'emprunteur	106	181	227
Montant moyen de prêt par emprunteur en FCFA	263556	197713	183832

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

Montant moyen de prêt par emprunteur dollars	521 ,70\$	397,12\$	386,6\$
---	-----------	----------	---------

**SOURCE** : réalisé par nous même à partir des rapports annuels de la CNSEC

**NB** : Pour faciliter l'analyse nous allons convertir le montant moyen de prêt par emprunteur en Dollars.

Pour chaque année considérée dans notre étude le taux de change de Dollar en FCFA est consigné dans le tableau suivant :

**Tableau 10** de taux de change du dollar en FCFA au 31 décembre

Eléments	2011	2012	2013
Taux de change	1USD=505,18FCFA	1USD=497FCFA	1USD=475 ,48FCFA

**SOURCE** : Réalisé par nous même à partir des données recueillies sur l'internet

**Tableau 11** AL

Eléments	2011	2012	2013
Montant moyen de prêt par emprunteur dollars	521 ,70\$	397,12\$	386,6\$
RNB annuel par habitant	720\$	750\$	790\$
AL	0,73\$	0,53\$	0,49\$

**SOURCE** : réalisé par nous même à partir des rapports annuels de la CNSEC

Des calculs de ce tableau, il ressort que le ratio du montant moyen de prêt par emprunteur divisé par le RNB annuel par habitant (AL) est inférieur au premier seuil de pauvreté qui est d'1\$. La moyenne de ces ratios donne 0,58\$ ce qui signifie que la CNSEC cible généralement les plus pauvres car 0,58\$ est inférieur à 1\$.

### B) Assessment Impact

A part l'indice de la portée sociale, la PS peut être mesurée par une autre dimension : l'analyse d'impact du microcrédit sur les clients (assessment impact). Comme impact on peut citer:

- Le développement de l'activité productive de l'emprunteur ;
- L'amélioration des conditions de vie des emprunteurs ;
- L'indépendance des clients ayants au mois 3ans d'ancienneté.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

Pour faire l'analyse d'impact du microcrédit sur les clients, nous avons effectué une enquête auprès de 25 anciens clients bénéficiaires du crédit auprès de la CNSEC et qui résident à Porto-Novo.

## Présentation des résultats de l'enquête

Les résultats de cette enquête sont consignés dans les tableaux ci-après :

**Tableau 12** Résultat de l'enquête sur le développement de l'activité productive

Rubriques	Effectifs	Fréquences
OUI	16	64%
NON	09	36%
TOTAL	25	100%

**SOURCE** : Résultat des enquêtes

L'analyse des résultats de ce tableau montre que 64% des clients enquêtés affirment que leur activité productive s'est développée grâce à l'appui financier qu'ils ont reçu de la CNSEC.

**Tableau 13** Le résultat de l'enquête sur l'amélioration des conditions de vie des emprunteurs.

Rubriques	Effectifs	Fréquences
OUI	18	72%
NON	7	28%
TOTAL	25	100%

**SOURCE** : Résultat des enquêtes

L'analyse des résultats montre que 72% des clients enquêtés affirment que leur condition de vie s'est améliorée. En effet ces clients nous ont dit qu'avec ce qu'ils gagnent, ils arrivent à manger à leur faim et à satisfaire leurs autres besoins nécessaires.

**Tableau 14** Indépendance des clients ayants au mois 3ans d'ancienneté vis-à-vis de l'institution

Rubriques	Effectifs	Fréquences
OUI	15	60%
NON	10	40%

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

TOTAL	25	100%
-------	----	------

**SOURCE** : Résultat des enquêtes

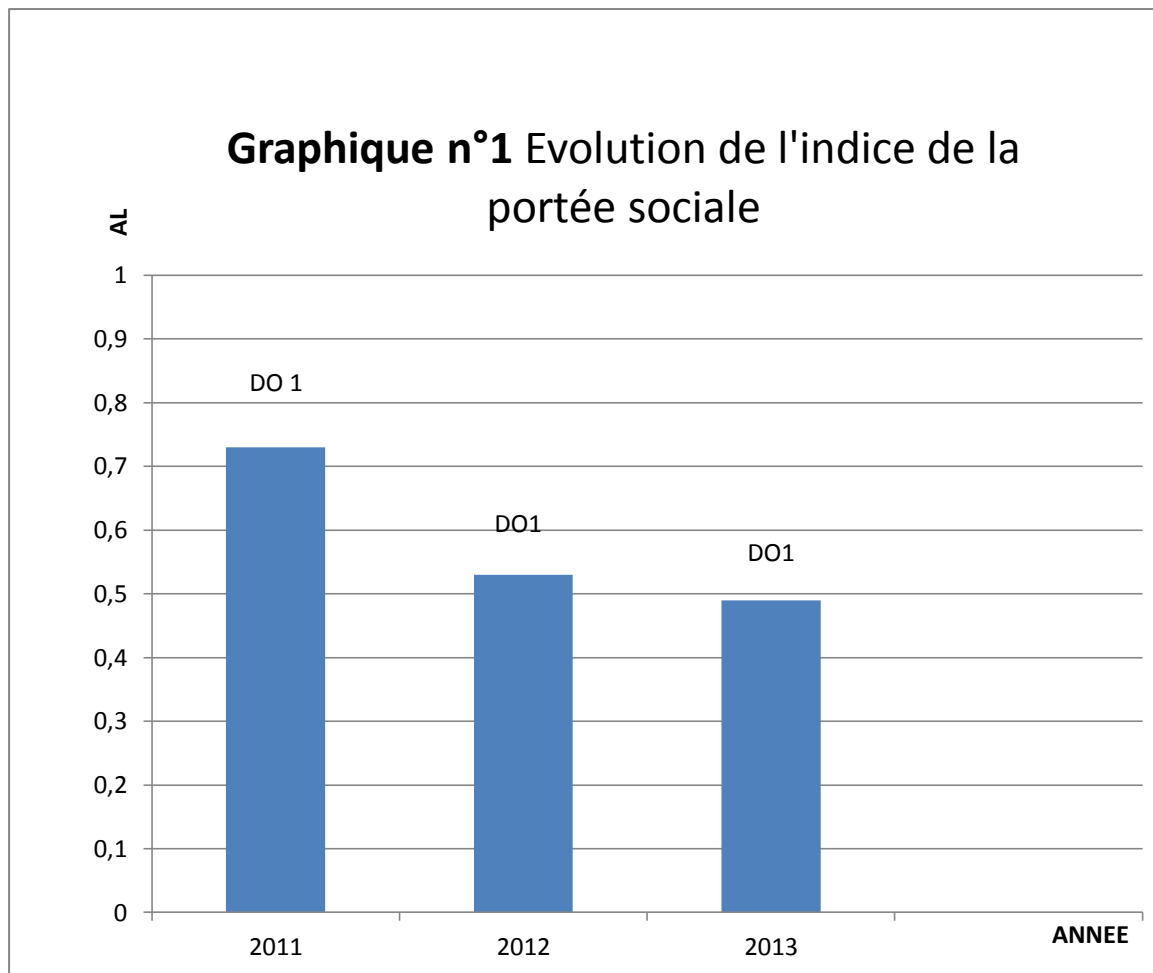
Selon les enquêtes, 60% des clientes affirment qu'elles sont à présent indépendantes de la CNSEC car elles ont pu réaliser un minimum d'économie leur permettant de continuer leur commerce sans faire recours aux ressources de la CNSEC

### II- l'analyse d'impact de la PS sur la PF

. Pour analyser la relation entre PS et PF, nous avons choisi deux (02) indicateurs que sont :

- le PAR qui est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la performance financière d'une institution de micro finance
- le DO qui est un indicateur utilisé pour mesurer la porté sociale des activités d'une IMF, c'est-à-dire pour voir la situation socio-économique de la clientèle ciblée .des deux graphiques ci-dessous, les liens possibles seront identifiés à travers la relation entre DO et PAR.

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

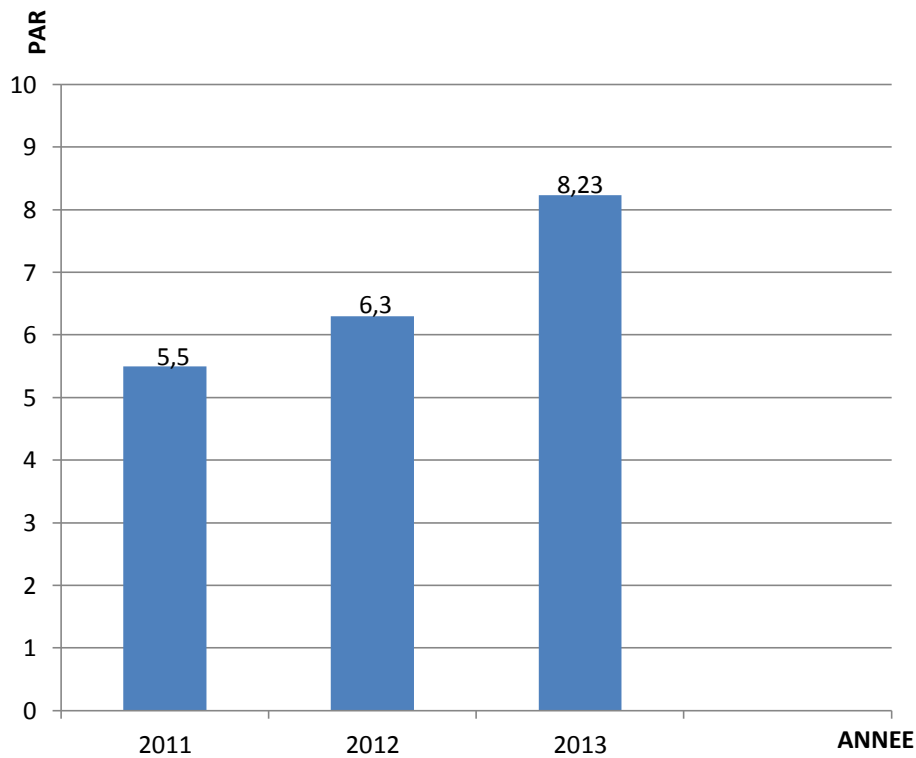


**DO1 :  $AL < SP1$**

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

**Graphique n°2: Evolution du portefeuille à risque**



# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

Du graphique n°1 nous observons que la CNSEC d'année en année cible généralement les plus pauvres en vue d'améliorer leur condition de vie.

Du graphique n°2 on observe que le PAR de la CNSEC évolue de façon croissante d'année en année ce qui n'est pas bien pour la sante financière de la structure.

Des graphiques n° 1 et 2 il en ressort que : plus la CNSEC cible les plus pauvres plus son portefeuille à risque croit. En effet le ciblage des plus pauvres n'est pas sans inconvénients sur la qualité de son portefeuille à risque car :

-certains clients du faite de leur condition de vie n'arrive pas à honorer à bonne échéance la part échue de l'emprunt faisant ainsi augmente le risque d'impayé.

-la mauvaise foi de certains clients qui les amènent à disparaître et à ne pas rembourser le montant dû à l'institution

## ANALYSE DES RESULTATS

Au terme de ce travail ; il est nécessaire de relever les constats des différentes analyses faites à partir des indicateurs de performance financière et sociale. Ces analyses nous ont permis de relever ce qui suit :

Du point de vue :

- Rentabilité : La rentabilité de la CNSEC au cours de ces dernières années n'est pas encourageante car elle n'est pas rentable selon les indicateurs de rentabilité des fonds propres, de marge bénéficiaire.

Du point de vue :

- viabilité / Pérennité : l'autosuffisance opérationnelle de la CNSEC ne satisfait pas la norme de la BCEAO. Elle doit donc redoubler d'effort pour atteindre l'autosuffisance opérationnelle afin d'assurer sa viabilité et sur le long terme la pérennité.

Du point de vue :

- Qualité du portefeuille : la CNSEC a un portefeuille qui contient un taux de crédit considérable contaminé par les impayés. En ce qui concerne le taux de provision pour créance douteuse la CNSEC arrive à constituer une provision nécessaire, indicateur important pour anticiper les pertes sur les prêts sachant que son taux d'impayé est élevé.

Du point de vue :

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

- Ciblage des pauvres et des exclus, il faut retenir que la CNSEC cible généralement les plus pauvres.

Du point de vue :

- Impact des services sur les clients, on retient que quelques clients enquêtés témoignent que grâce à la CNSEC, leur activité productive s'est développée et que leur condition de vie a changé. Aussi, faudrait-il ajouter que la plupart des anciens clients de la CNSEC enquêtés ne font plus recourt aux ressources de la CNSEC pour financer leurs activités.

## **SECTION II** VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

**Paragraphe1** : validation des hypothèses

### **Hypothèse1**

L'hypothèse selon laquelle les indicateurs de la PF de la CNSEC respectent les normes fixées par la BCEAO n'est pas confirmée car :

- l'indicateur de rentabilité mesuré par les ratios de la marge bénéficiaire et du rendement des fonds propres ne respectent pas les normes fixées par la BCEAO compromettant ainsi la rentabilité de l'institution ;
- la plupart des ratios qui indiquent la qualité du portefeuille à risque ne respecte pas les normes fixées par la BCEAO. Nous pouvons en retenir que le portefeuille de prêt de l'entreprise est couvert par un risque élevé ne lui permettant pas de tirer meilleur profit de son activité compromettant ainsi la qualité de son portefeuille ;
- l'indicateur de viabilité/Pérennité apprécié par l'autosuffisance opérationnelle qui est en dessous de la norme fixée par la BCEAO met en péril la viabilité de l'institution voire sa pérennité sur le long terme.

On peut donc dire que la CNSEC n'est pas performante financièrement

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## **Hypothèse 2**

L'hypothèse selon laquelle le développement social conduit à l'amélioration de la PF est infirmée car :

- Le ciblage des plus pauvres qui n'arrivent pas à honorer à bonne échéance la part échu de l'emprunt fait augmenter le risque d'impayé du portefeuille de crédit. ;
- la mauvaise foi de certains clients qui les amènent à disparaître et à ne pas rembourser le montant dû à l'institution ;

Ces difficultés auxquelles est confrontée l'institution expliquent les informations issues de nos entretiens avec les dirigeants, les résultats tirés de l'analyse des données financières de l'institution et nous permet d'affirmer que le développement social de la CNSEC ne conduit pas à l'amélioration de sa PF.

. Nous pouvons donc dire que la PS de la CNSEC a un impact négatif sur sa PF.

## **Paragraphe 2** : suggestions

Au regard de toutes les analyses que nous avons menées sur la performance globale de la CNSEC, nos suggestions en vue de l'atteinte d'une meilleur performance sont les suivantes :

- La mise en place d'un système permettant aux caissières de vérifier l'enregistrement des retraits effectués au niveau du logiciel super tontine avant le débloqué des fonds au niveau du logiciel Perfect ;
- Pour réduire les risques de non remboursement des prêts octroyés, la CNSEC doit mettre en place des mécanismes de suivi de prêt qui fixent les responsabilités de tous les intervenants et les modalités d'intervention. Le suivi périodique des clients doit être obligatoire et cela éviterait les détournements de crédit de leur objet qui engendre des impayés ;
- Mettre en place un système d'autoévaluation. Ici, le contrôle interne se chargera de suivre l'évolution des indicateurs de performance, notamment ceux de la qualité de portefeuille : ratio de perte sur créance et risque de portefeuille. Toute chose indispensable pour une bonne viabilité en vue d'une meilleure prise de décision.

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

- La maîtrise des couts de gestion. Il est paradoxal de vouloir gérer une banque des pauvres avec une institution qui nécessite de gros moyen pour leur fonctionnement (bureau moderne, véhicule de fonction, salaires ; Confortable...) sans que cela n'ait une incidence sur le cout de l'argent prêté.
- La mise en place d'une bonne politique de motivation du personnel de recouvrement. Cette motivation du personnel constituera à instaurer un système d'octroi de prime de recouvrement aux agents pour les dossiers sur lesquels ils n'ont aucune emprise.



**CONCLUSION**

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

Dans le but d'analyser la relation entre les performances sociales et financières des IMF au Bénin en particulier de la CNSEC, nous avons conduit une recherche intitulée « ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SFD cas de la CNSEC ». L'objectif central de cette étude est d'analyser la performance globale de la CNSEC. L'atteinte de cet objectif et les hypothèses y afférents nous ont conduit à recueillir les données sur les états financiers de la CNSEC, en particulier, les données relatives aux performances financières et sociales de ladite institution et à mener des enquêtes à l'aide d'un questionnaire adressé à 25 clients de la CNSEC. La plupart des informations recueillies de notre recherche ont été analysées en vue de leur comparaison aux normes de la BCEAO. Les résultats de l'étude nous ont permis de constater que :

- le PAR de la CNSEC est contaminé par les impayés et ne respecte pas la norme fixée par la BCEAO
- l'AO de la CNSEC ne satisfait pas la norme de la BCEAO. Elle n'est donc pas capable d'assurer continuellement et de façon durable ses activités.
- l'activité de la CNSEC au cours de ces dernières années n'est pas rentable au vue des ratios de rentabilité calculés.

Par ailleurs l'analyse des résultats nous a permis de constater que la CNSEC cible généralement les plus pauvres car ( $AL < SP1$ ) et que ces services financiers influent positivement sur les clients constituant l'échantillon. on peut affirmer que les objectifs sociaux de la CNSEC ne lui ont pas permis d'être performante financièrement au cour de ces dernières années. Ainsi nous avons pu identifier un lien négatif entre la PS et la PF de la CNSEC car l'atteinte de ces objectifs sociaux a eu des répercussions sur son PAR.

Pour clore ce travail de recherche, autant les responsables de la CNSEC sont appelés à satisfaire un nombre important de bénéficiaire de crédit, sans lequel leur mission ne saurait qu'illusion, autant ils doivent mener une permanente bataille pour assurer l'équilibre financier afin de garantir la rentabilité et la pérennité de l'institution. Un effort important doit donc être déployé pour assurer la couverture des charges par les produits générés par l'institution afin de garantir la viabilité de l'institution et dégager si possible un résultat suffisant.



REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

- ❖ **CGAP (2007)** « Pérennité financière, ciblage des plus pauvres et impacte sur le revenu ; quels compromis pour les IMF ? » focus N°5
- ❖ **CGAP (2009)**,« microfinance consensus guidelines definition of select financial term ratio, and ajustements for microfinance, 36p »
- ❖ **Caroll AB (1979)** “ A three dimensional conceptual model of corporate social performance “, Academy of management review, 4(4), PP 497-505
- ❖ **J.Wood(1999)** “sustainable, banking with the poor microfinance handbook”
- ❖ **KOUASSI Kouakou Hubert (2012)**« les déterminants de la performance financière d'un SFD : cas de la MECAP au Sénégal ».
- ❖ **Milton Friedman(1970)** “the social responsibility of business is to increase the profits”
- ❖ **Morduch J. (2000)** “ The microfinance promise”, Journal of Economic literature, XXXII, pg 1565-1614
- ❖ **P. ADAIR & I. BERGUIGA** « les facteurs déterminant de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région de MENA »
- ❖ **SPI-no24-Cerise-Alafia-PS-PF-Doc de travail n°24 Janvier 2010**
- ❖ **SOKENOU T. Yémangnissè (2009)**« réflexion sur l'évolution des indicateurs d'une IMF : cas du PADME » master en microfinance



ANNEXES

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## QUESTIONNAIRE

Est-ce que vous arrivez à consommer au moins 945F CFA par jour ?

- Oui
- Non

Arrivez-vous à vous fixer un salaire dans ce que vous avez gagné à partir des revenus de vos activités. ?

- Oui
- Non

Est-ce que vos enfants vont à l'école et ont tous ce qu'ils leurs faut pour étudier. ?

- Oui
- Non

Arriver vous à satisfaire les besoins de vos enfants tenant compte des revenus de l'activité. ?

- Oui
- Non

Après toutes ces années pouvez-vous continuer votre commerce sans les financements de la CNSEC ?

- Oui
- Non

Que pensez-vous du montant reçu

- Insuffisant
- Peu suffisant

Que pensez-vous de la durée de remboursement par rapport à la durée de votre activité ?

- Court
- Raisonnable
- long

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

## TABLE DES MATIERES

Dédicace 1.....	II
Dédicace 2.....	III
Remerciement.....	IV
Liste des sigles et abréviations.....	V
Sommaire.....	VI
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	
SECTION I: CADRE INSTITUTIONNEL.....	3
Paragraphe1 : Historique, Missions et Activités.....	3
A – Historique.....	3
B – Missions.....	4
C- Activités.....	5
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle et environnement de la CNSEC.....	6
1-Structure Organisationnelle de la CNSEC.....	6
A- organes suprêmes.....	6
B- Structure Interne .....	6
2- l'environnement de la CNSEC.....	7
A- L'environnement interne.....	7
B- L'environnement externe.....	8
3-Observation de stage.....	8
A- Travaux effectués .....	8
B- Analyse swot.....	9
SECTION II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	10
Paragraphe1 : Problématique et objectifs.....	10
Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude.....	11
CHAPITREII : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE	

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

SECTION I : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES.....	12
Paragraphe1 : Revue de littérature.....	12
A-Clarification des concepts .....	12
B-Revue empirique.....	15
1- Concept des welfarists et institutionnalistes sur la notion de Performance.....	16
2- Les mesures de la performance sociale.....	18
A-Depth of outreach.....	18
B-Impact assessment.....	19
3- Les mesures de la performance financière.....	19
Paragraphe2 : hypothèses et cadre méthodologique de l'étude.....	20
SECTION II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	20
Paragraphe1 :Choix de l'unité de recherche et Outils de collecte des données.....	20
Paragraphe2 Période de l'étude et Outils d'analyse des données.....	22
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTION	
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	24
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données financières.....	24
A- indicateur de qualité du portefeuille .....	24
B- indicateur de rentabilité.....	26
C- Indicateur de viabilité/pérennité .....	30
Paragraphe 2 Présentation et analyse des données relatives à la performance social et impact de la PS sur la PF.....	31
I- Présentation et analyse des données relatives à la performance Social.....	31
A- Depth of outreach.....	32
B- Assessment Impact.....	33
II-Impact de la PS sur la PF.....	35

# ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA CNSEC

---

SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	39
Paragraphe1 : validation des hypothèses.....	39
Paragraphe2 : suggestions.....	40
CONCLUSION .....	42
BIBLIOGRAPIE.....	44
ANNEXES.....	46