



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : SCIENCES DE GESTION

FILIERE: Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

THEME

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DES
INSTITUTIONS DE MICRO FINANCE : CAS DE LA
FECECAM-BENIN**

Réalisé par :

Alexandrine Alida Fidèle KINDO

&

Oré-ofè Géraumine OFFI

Sous la Direction de:

Directeur de stage :

Monsieur Franck De SOUZA
Chef comptable de la FECECAM-BENIN

Directeur de Mémoire :

Dr. Liamidi YESSOUFOU
Enseignant à la FASEG/UAC

Année Académique : 2015- 2016

OCTOBRE 2016

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE 1

Je dédie ce travail avec un grand amour :

❖ A mon Père : **Dieudonné W. KINDO**

❖ A ma Mère : **Reine Adjoivi TOWA**

Alexandrine Alida Fidèle. KINDO

DEDICACE 2

Je dédie ce travail avec un grand amour :

- ❖ À mon père **OFFI Sourou Mathias** et à mon oncle **KOCOWADJOU Xavier**

- ❖ À ma mère **ZOMAHOUN Martine**

Oré-ofè Géraumine OFFI

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire a été réalisé grâce à la participation effective de plusieurs personnes. Qu'ils nous soient permis de leur témoigner nos profondes reconnaissances.

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- ❖ Professeur **Charlemagne Babatoudé IGUE**, le doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- ❖ À notre maître de mémoire, Docteur **YESSOUFOU Liamidi** ;
- ❖ À tous le corps enseignant de la FASEG qui a contribué à notre formation ;
- ❖ À Monsieur **Victorin Codjo HOUEDANOU**, le Directeur Général de la FECECAM-BENIN ;
- ❖ A Monsieur **Franck DE-SOUZA**, Chef comptable de la FECECAM-BENIN et à Monsieur **Dramani MOUSSA**, le comptable de la FECECAM-BENIN ;
- ❖ À tout le personnel de la FECECAM-BENIN pour leur disponibilité et leur franche collaboration ;
- ❖ Aux Membres et Président de Jury ;
- ❖ A tous nos frères ; sœurs et amis dont le soutien moral a été d'une importance capitale dans la réalisation de ce travail ;
- ❖ Enfin tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail et dont les noms n'ont pas été cités ici.

Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance : Cas de la FECECAM-BENIN

RESUME

La présente étude met l'accent sur l'analyse de la performance financière des institutions de micro finance au Bénin et plus particulièrement sur la FECECAM-BENIN. Cette étude se justifie par le contexte de crise généralisée que connaissent les institutions et qui se traduit par la dégradation prononcée de leurs indicateurs de performance. A travers les résultats issus de nos recherches nous avons eu des informations relatives aux objectifs spécifiques qui nous ont conduits à la vérification des hypothèses.

De l'évaluation des indicateurs de performance dont le plus essentiel est le taux de portefeuille à risque, en raison de la nature de l'activité principale de l'institution. Il ressort que le non-respect des normes et du taux d'impayé par les agents, les défaillances de mise en œuvre de la stratégie opérationnelle, les insuffisances du système et de gestion, l'absence d'une véritable politique de gestion des ressources humaines et de la mauvaise foi des clients sont entre autres à la base de la dégradation de ces indicateurs de performance. Ces situations d'impayé proviennent du non-respect du mécanisme de mise en place des crédits, du manque de suivi réel des prêts octroyés, de la morosité économique.

Mots clés : Micro finance ; performance : impayé.

ABSTRACT

The present study focuses on the analysis of the financial performance of microfinance institutions in Benin in general and more specifically on the FECECAM-BENIN. This study is justified by the general crisis faced by institutions and is reflected in the marked deterioration of their performance indicators. Through the results of our research we had information on the specific goals that led us to the hypothesis testing.

Evaluation of performance indicators which the most important is the portfolio at risk, due to the nature of the principal activity of the institution, it appears that the non-compliance and default rate by agents, failure to implement the operational strategy, the shortcomings of the system and management, the absence of a genuine policy of human resource management and the bad faith of clients include the basis for degradation of the performance indicators. These outstanding situations from non-compliance mechanism establishment of funding and the lack of effective monitoring of loans, economic gloom.

Key words: Micro finance; performance; outstanding.

SIGLES ET ACRONYMES

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest ;
CGAP	: Groupe Consultatif d’Assistance aux plus Pauvres ;
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel ;
CNCA	: Caisses Nationale de Crédit Agricole ;
CPPI	: Crédit Par Personne Interposée ;
CRCAM	: Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel ;
DAT	: Dépôt A Terme ;
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion ;
FECECAM	: Fautière des Caisses d’Epargne et de crédit Agricole Mutuel ;
IMF	: Institution de Micro Finance ;
PARMEC	: Projet d’Appui à la Règlementation des Mutuelles d’Epargne et de Crédit ;
PF	: Performance Financière ;
RAO	: Résultats des activités ordinaires ;
TPCF	: Tout Petit Crédit aux Femmes ;
URCLCAM	: Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole et Mutuelle

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Evolution du portefeuille classé à risque	38
Graphique n°2 : Evolution des provisions pour créances en souffrance.....	38
Graphique n°3 : Evolution du taux de perte sur créance.....	39
Graphique n°4 : Evolution de rentabilité des fonds propres	40
Graphique n°5 : Evolution de la marge bénéficiaire.....	42
Graphique n°6 : Répartition des données relatives à l'accroissement du niveau des impayés.....	44

LISTE DES TABLEAUX

- Annexe I : Tableau des ratios des indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit
- Annexe II : Tableau de rentabilité des fonds propres
- Annexe III : Tableau de la marge bénéficiaire
- Annexe IV : Tableau d'autosuffisance opérationnelle
- Annexe V : Tableau de l'échantillon client
- Annexe VI : Tableau de répartition des données relatives aux avis des bénéficiaires sur le suivi des crédits octroyés
- Annexe VII : Organigramme de la FECECAM-BENIN
- Annexe VIII : Questionnaire

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	1
<i>Chapitre 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</i>	4
<u>SECTION 1 : Présentation de la FECECAM-BENIN</u>	5
<u>SECTION 2 : Déroulement du stage et observations faites lors du stage</u>	16
<u>Chapitre 2: CADRES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE</u> .	19
<u>SECTION 1 : Cadres théoriques</u>	20
<u>SECTION 2 : Revue de littérature et methodologie de recherche</u>	26
<u>Chapitre 3 : CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE</u>	36
<u>SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats de la recherche et vérification des hypothèses.</u>	37
<u>SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mises en œuvre</u>	46
<u>CONCLUSION</u>	50
<u>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	53
<u>ANNEXE</u>	55
<u>TABLE DES MATIERES</u>	64



INTRODUCTION

La micro finance, définie comme l'offre de petites transactions financières aux clients à revenus relativement faibles, est une industrie très dynamique au Bénin. Il y a un grand nombre d'organisations informelles de micro finance au Bénin comprenant les épargnes tournantes et les associations de crédit ou tontines, les prêteurs sur gages, et le système de thésaurisation . Ceci pose un véritable problème d'organisation de ce secteur qui reste un maillon important de l'économie béninoise.

Le secteur de la micro finance au Bénin est animé par divers secteurs dont les principaux sont : les mutuelles et coopératives d'épargne et/ou de crédit, les institutions de crédits, les projets et Organisations Non Gouvernementales (ONG) à volet de micro finance. Ils évoluent tous dans un cadre juridique bien défini.

Les coopératives d'épargne de crédit dominent l'industrie de la micro finance au Bénin avec la Fâitière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole et Mutuel(FECECAM) comme la première et grande institution de micro finance du pays. Cette fâitière favorise l'accès facile et rapide au microcrédit pour la population pauvre défavorisée afin de faire évoluer leurs activités génératrices de revenus.

La FECECAM a pour mission principale d'offrir aux populations rurales comme urbaines des services financiers et non financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau.

Suite à cette mission que la fâitière s'est assignée, elle rencontre d'énormes problèmes dans la gestion de ses activités principales : la collecte de l'épargne, l'octroi et le remboursement de crédit.

C'est pour mieux appréhender l'impact de ces problèmes rencontrés sur sa performance et son autonomie financière que nous avons orienté notre

**Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN**

réflexion : d'où le thème : «Analyse de la performance financière des institutions de micro finance : cas de la FECECAM-BENIN »

Cette étude est structurée en trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de la FECECAM ; le cadre théorique et la méthodologie de recherche sont abordés dans le deuxième chapitre. Et enfin le troisième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats.



CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE

Dans ce chapitre, nous présenterons d'une part, le cadre institutionnel de la FECECAM-BENIN, et d'autre part le déroulement du stage et les observations faites lors du stage.

SECTION 1 : Présentation de la FECECAM-BENIN

Dans cette section, nous aurons à aborder l'historique, les missions, les objectifs, la structure organisationnelle et les ressources de la FECECAM-BENIN.

PARAGRAPHE1 : Historique, Missions, objectifs, Structure organisationnelle et Ressources

A-Historique

Elle remonte à l'ex-Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) qui était, une société bancaire d'économie mixte, créée en 1975 par l'Etat béninois. La mission relative au financement des activités agricoles de la CNCA avait nécessité, en 1977, la Création Régionale de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) dans les provinces ainsi que l'implantation des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel dans les districts (aujourd'hui commune ou mairie). Les CLCAM et les CRCAM seront donc des démembrements de la CNCA. L'activité de crédit était gérée par la CNCA ainsi que les responsables politico-administratifs des provinces et des districts de l'époque. Ce mode de fonctionnement n'a malheureusement pas favorisé un bon développement du réseau CNCA. C'est ainsi qu'en 1987, en effet dans un contexte de crise financière nationale, l'Etat décidera de liquider la CNCA.

Cependant, les CLCAM, à la base jouissaient d'un important capital de confiance et méritaient d'être réhabilités ; c'est en raison de ceci qu'en 1989, l'Etat et certains partenaires au développement (banque mondiale, l'agence française de développement, la coopérative suisse, fonds européen de développement, la République Fédérale d'Allemagne) avaient décidé de

réhabiliter le réseau CRCAM-CLCAM durant la période allant du 01/09/1990 au 31 Décembre 1992.

Compte tenu des résultats encourageants obtenus à la fin de cette première phase de réhabilitation, certains bailleurs de fonds (banque mondiale, coopérative suisse) ont décidé de renouveler leur confiance aux réseaux dans le cadre d'un second projet de réhabilitation qui devrait durer cinq(05) ans.

Ce second projet visait à consolider la première phase que sont : le sociétariat, l'épargne, le crédit, la formation. C'est durant cette phase qu'a eu lieu la création de la FECECAM-BENIN, le 07 Juin 1993 ainsi que la révision et l'adoption des textes organiques du réseau puis la création des CRCAM en Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole et Mutuel (URCLCAM).

A partir de 1999, la troisième phase de transformation a été axée sur le renforcement et le redressement du réseau ainsi que la mise en conformité des statuts et règlements intérieurs des entités par rapport aux dispositions de la loi 97/027 du 08 Août 1997 portant projet d'appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit (loi PARMEC).

En réalité, les performances enregistrées lors des deux précédentes phases de réhabilitation, n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global au réseau en raison de la dégradation du portefeuille de crédit dans la plupart des caisses locales.

Par ailleurs, la multiplication des institutions de micro finance a conduit les autorités monétaires ouest-africaines à réglementer les activités de ce secteur sensible de l'économie. Dans le cadre de cette réglementation, certaines dispositions ont été prises par la FECECAM-BENIN à savoir :

- La création d'une unité spéciale de recouvrement

- La catégorisation des caisses du réseau
- L'assainissement des portefeuilles crédits
- La professionnalisation des activités
- La diversification des produits

B-Missions

Pour remplir sa mission, le Réseau FECECAM a adopté une politique de proximité à travers une large implantation dans le pays. En effet, le Réseau couvre l'ensemble du territoire national et compte au 31 décembre 2015, 33 Caisses Locales, 31 Agences, 76 guichets ; soit au total 140 points de service. La mission de la FECECAM-BENIN est 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 et ce à travers :

- la collecte et la gestion de l'épargne et des dépôts de fonds de ses membres;
- la domiciliation des salaires et pensions de retraite;
- l'octroi de crédit à court, moyen et long terme à ses membres ;
- La solidarité et coopération entre les membres ;
- la promotion de l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- l'autorisation en dépôt des lignes de crédit destinées au financement de ses membres et d'organismes intervenants en milieu rural;
- la création et la gestion des fonds spécifiques notamment des fonds de garantie et autres fonds.

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. Sa vision est d'être un réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base.

C-Objectifs

Comme objectif que vise la FECECAM-BENIN nous pouvons citer entre autres :

- La collecte et la gestion de l'épargne et des dépôts de fonds, à travers son réseau de caisses locales à la base.
- L'octroi de crédit à court, moyen et long termes aux membres des caisses locales de base.
- L'acquisition et la gestion des biens du réseau, sont liées directement et indirectement aux activités du réseau, sous réserve de l'approbation préalable du conseil d'administration.

D-Structure Organisationnelle

Toute organisation, pour qu'elle soit capable d'assurer son intégrité, sa coordination et sa cohésion en ses différents membres se doit de contrôler au mieux ses ressources mais aussi de régir les relations ascendantes de pouvoir qu'imposent ces activités. Ainsi conformément aux décisions du bureau du conseil d'administration de la FECECAM-BENIN en date du 09/07/14 à Abomey-Calavi, l'organigramme de la direction générale de la faîtière est révisé et présenté comme l'indique le schéma en annexe.

D1- Les Organes du Réseau

D1-1-L'Assemblée Générale

L'assemblée générale est l'instance suprême de l'institution. Elle est constituée de l'ensemble des membres ou de leurs représentants, convoquée et

réunie à cette fin conformément aux statuts. L'assemblée générale a pour compétence de:

- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution;
- modifier les statuts et le règlement;
- créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie;
- approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats;

D1-2- Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est le premier responsable de la gestion de la caisse. Cependant, pour des raisons pratiques, il délègue une partie de cette responsabilité à l'équipe de direction, s'assurant ainsi que celle-ci s'est donnée les outils (systèmes) pour réaliser la gestion de façon saine et prudente. Les membres du conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Le conseil d'administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. A cet effet, il est chargé notamment:

- de définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale, dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur;
- de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure, et
- d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'assemblée générale.

D1-3- Le Comité de Crédit

Ces membres sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Toutefois, ils peuvent être désignés par l'assemblée générale parmi les membres du conseil d'administration, conformément aux dispositions statutaires ou parmi

le personnel de l'institution. Le comité de crédit a la responsabilité de gérer la distribution du crédit, conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Le comité de crédit rend compte de sa gestion à l'organe qui a désigné ses membres.

D1-4- Le Conseil de Surveillance ou organe de contrôle

Les membres de l'organe de contrôle sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. L'organe de contrôle est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de l'institution, du fonctionnement des autres organes et du contrôle de la gestion. En application de l'article 37 de la loi, l'organe de contrôle est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de l'institution. Il peut demander la constitution de toutes provisions nécessaires. Pour l'exercice de cette mission, il peut faire appel à toute personne ressource et a accès à tous renseignements ou pièces qu'il juge utiles.

D2- La structure de la direction générale

- 1- La Direction Générale
- 2- Le Secrétariat général chargé de la coordination
- 3- Le Directeur de l'Audit et d'Inspection
- 4- Le Directeur des ressources humaines, formation et vie coopérative
- 5- Le Directeur des finances et de la comptabilité
- 6- Le Directeur du crédit
- 7- Le Directeur informatique et technologie
- 8- Le Directeur de la planification, étude et gestion de l'information financière
- 9- Le Chef service rattaché assistance juridique.

E-RESSOURCES

L'exploitation d'une structure de micro-finance comme toute autre entreprise implique l'utilisation d'énormes ressources. L'utilisation faite de ces ressources à la FECECAM-Benin contribue pour beaucoup à sa notoriété dans le secteur.

❖ Les ressources matérielles

Elles se composent de l'ensemble des différentes fournitures de bureaux et équipements en matériel roulant (Les véhicules ; les motos ; les ordinateurs de bureau ; les imprimantes ; les photocopieuses ; les meubles de bureau ; les climatiseurs ; les chronos ; les agrafeuses ; les matériels et outillages de bureau)

Le logiciel de comptabilité utilisé dans l'institution est SYSDE SAF. Ce logiciel permet l'usage de beaucoup de technologies ; et permet également d'être en réseau avec toutes les caisses du territoire.

❖ Les ressources financières

Les ressources financière de la FECECAM sont essentiellement constituées :

- des fonds propres,
- des subventions octroyées par les partenaires
- des dettes financières

❖ Les ressources humaines

Elles constituent un élément indispensable pour la bonne marche des activités. En effet, ce sont les hommes de l'entreprise qui applique la stratégie, et de la manière dont ils le feront dépendra en grande partie l'échec ou le succès. Consciente de ce fait, la FECECAM use d'un personnel actif, aux compétences diverses pour la bonne marche de ses activités. Mais pour ce faire, elle a recourt à un processus de recrutement diversifié

- le recrutement par le biais des cabinets spécialisés en la matière,
- le recrutement par appel à candidature organisé par le réseau lui-même,
- le rappel des stagiaires qui durant leur période de stage ont fait preuve d'assiduité, et de comportements exemplaires.

L'effectif actuel du personnel de la direction générale est chiffré à 70 agents au 31/08/2015, composé de cadres, d'agents de maîtrise, d'exécution et de soutien.

PARAGRAPHE2 : Activités et défis de l'entreprise

A-Activités

La FECECAM-BENIN dans le souci de collecter l'épargne et de consentir des crédits à toutes les couches, met à la disposition de sa clientèle aussi bien membres et usagers, une gamme variée de produits :

1-La collecte de l'épargne

❖ Sur le plan de l'épargne on a :

- Les comptes sur livret (CSL): l'ouverture de ces comptes donne droit au titulaire l'obtention d'un livret d'épargne dans lequel sont enregistrés les versements et les retraits. Ils produisent des intérêts au taux variant entre 0 et 2% par an sur un minimum d'épargne de 100.000 francs et sont assujettis au frais de tenue de compte de 2400 francs l'an. Toute personne physique ou morale peut ouvrir ce type de compte.
- Les comptes courants (CC): ils fonctionnent comme les CSL à la seule différence qu'ils ne sont pas soutenus par un livret et sont destinés aux sociétés commerciales, aux associations et aux entreprises. Les frais de tenue de compte dépendent de la fréquence des opérations. Seules les personnes morales sont autorisées à ouvrir ces comptes.
- Les dépôts divers à vue (DDV): Ce sont des comptes de déblocage et de remboursement des crédits. Les personnes physiques et morales peuvent être des titulaires de ce type de comptes.

- Les dépôts à terme patriote (DAT Patriote): Ce sont des comptes bloqués sur une durée d'au moins trois (3) mois. Leur rémunération est fonction de leur durée et de leur montant. Ils font l'objet d'un contrat entre le souscripteur et la caisse. Toute personne physique et morale, surtout celle de la diaspora peut ouvrir ce type de compte.
- L'épargne planifiée (EP): Ce produit d'épargne est expérimenté par le réseau depuis Mai 2007. C'est un système de tontine améliorée et journalière. Les mises sont collectées sur les lieux d'exercices des activités de la clientèle. La rémunération de la FECECAM-BENIN est d'une mise par mois et les retraits ne sont possibles qu'en fin du mois sauf cas de force majeure. Des crédits à court terme peuvent être obtenus par les clients qui font des mises.

2- L'octroi du crédit

❖ *Sur le plan du crédit* on distingue :

- Le tout petit crédit aux femmes (TPCF): il s'agit des petits crédits accordés aux femmes démunies ne pouvant satisfaire aux conditions générales d'obtention de crédit. Ces femmes doivent exercer des activités génératrices de revenus.
- Le crédit épargne avec éducation (CEE): c'est un service destiné aux femmes démunies en milieu rural et périurbain, en particulier aux femmes d'au moins 18ans d'âge qui ont des enfants en bas âge. En plus du crédit que la femme peut obtenir, elle bénéficie d'une éducation en santé, en nutrition, en planning familiale et en gestion d'entreprise.
- Les crédits à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche (CAEP): ce sont les crédits accordés aux agriculteurs, éleveurs et pêcheurs pour financer le cycle d'exploitation de leurs activités. Ces types de crédit couvrent non seulement leurs besoins en financement de court terme mais aussi l'acquisition d'outils et d'autres équipements.

Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN

- Les crédits d'achat de produits et leur stockage (CAPS): ce sont des crédits destinés à l'achat des produits agricoles et leur stockage avant la mise en marché.
- Les crédits de préfinancement de marché (CPM): ce sont des crédits accordés aux personnes physiques ou morales qui détiennent des bons de commande donnés par des sociétés autonome crédibles ou par l'Etat.
- Les crédits aux micros entrepreneurs (CME) : Ces crédits sont consentis à des individus ou à des sociétés qui produisent, transforment, qui sont commerçants ou qui opèrent dans les secteurs de services.
- Les crédits aux salariés (CAS): Ce sont des crédits accordés aux salariés des entreprises autonomes et viables, aux fonctionnaires et aux agents des forces armées béninoises pour l'achat d'équipements ménagers, de moyens de déplacement, de constructions et autres.
- Le crédit au personnel du réseau : Il est spécialement offert au personnel du réseau. Ce crédit permet au personnel d'acquérir des équipements ménagers, des moyens de déplacement et autres biens.
- Les crédits sociaux(CS): Ce sont les crédits qu'obtiennent les sociétaires lorsqu'ils sont victimes d'évènements malheureux ou heureux pour couvrir des dépenses inhérentes.
- Les crédits aux groupes : Ce sont des crédits accordés aux membres de groupes de caution solidaire constitués par les micros entrepreneurs. Un groupe de caution solidaire est constitué de trois à dix personnes. Les membres du groupe doivent provenir de la même couche socio-économique. Le montant du crédit qu'un membre de groupe peut obtenir varie entre 20.000 francs et 50.000 francs. En dehors de la caution solidaire que les membres du groupe s'offrent les uns aux autres aucune garantie n'est demandée au groupe.

- Les crédits aux groupements (CG): Un groupement est constitué par dix personnes au moins qui exercent ensemble ou individuellement des activités génératrices de revenus. Les membres du groupement doivent provenir de la même couche socio-économique. Le montant du crédit qu'un groupement peut obtenir ne doit pas dépasser 100.000 francs par membres. En dehors de la caution solidaire que les membres du groupement s'offrent les uns aux autres, aucune autre garantie matérielle n'est demandée.

3 - Autres activités

❖ Les transferts de fonds

La FECECAM-BENIN effectue des transferts d'argent instantanés, simples et fiables au Bénin. Le réseau propose un service de transfert d'argent appelé IMT (Instant Money Transfer)

❖ La domiciliation des salaires et pensions de retraite

La FECECAM-BENIN a obtenu du ministère de l'Economie et des Finances la domiciliation de salaire des fonctionnaires de l'Etat et la pension des retraités à partir de Janvier 2012. Ce service accroît le nombre des membres, le volume des activités et sécurise d'une manière appropriée les crédits afin de fidéliser la clientèle salariée et retraitée.

B-Défis de l'entreprise

- L'intégrité et l'éthique des dirigeants et employés ;
- La recherche de l'excellence dans tous les domaines ;
- La solidarité et l'entraide entre les acteurs ;
- L'amélioration des conditions de vie de nos membres.

SECTION 2 : Déroulement du stage et observations faites lors du stage

Dans cette section, nous aurons à aborder le déroulement du stage et les observations faites lors du stage.

Paragraphe 1 : Déroulement du stage

A-Travaux effectués

Notre séjour à la FECECAM-BENIN nous a permis en même temps de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du monde professionnel et d'apporter notre modeste contribution au progrès de la FECECAM-BENIN. Ainsi, au cours de notre stage, nous avons eu le privilège de travailler au service comptabilité.

Lors de notre stage dans ce service nous avons effectué les travaux qui pour l'essentiel consiste à :

- ✓ Vérifier l'état des salaires et les charges payées aux services des impôts et à la CNSS ;
- ✓ Tenir à jour la comptabilité du STF ;
- ✓ Effectuer et matérialiser les rapprochements et justifications périodiques ;
- ✓ Elaborer les états financiers et des documents entrant dans le rapport annuel d'audit de la structure ;
- ✓ Assister à l'imputation des pièces comptables.

B-Difficultés rencontrées lors du stage

Diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles pour un bon déroulement des travaux. Ces difficultés sont liées à l'obtention des informations et par manque de temps nécessaire à un personnel surchargé à notre écoute. Néanmoins nous avons su mettre à profit notre temps afin de

recueillir les données nécessaires et disponibles pour la rédaction de notre mémoire.

PARAGRAPHE 2 : Observations faites lors du stage

A- Les Forces de la FECECAM-BENIN

- Existence d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières ;
- Validation des états financiers par l'audit interne et externe ;
- Positionnement adéquat du service contrôle de gestion dans l'organigramme ;
- Dévouement de certains agents malgré les difficiles conditions de travail ;
- Existence d'une comptabilité régulière, permettant à l'institution d'établir les états financiers à bonne date ;
- Existence du produit IMT qui permet à la population, le transfert rapide de fonds sur toute l'étendue du territoire béninois ;
- Une couverture suffisante du territoire communal en EP et CEE permet à l'institution de maximiser son chiffre d'affaire.

B- Les problèmes de la FECECAM-BENIN

- Les rôles ou missions de contrôle ne sont pas centralisés dans un seul service ou département ;
- Le poste de comptable révèle quelques difficultés à établir les états financiers et pour cause la surcharge en travail du comptable et le retard dans la transmission des pièces comptables par certaines délégations techniques régionales ;

**Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN**

- Le manque de rigueur dans le suivi du budget et d'appui du SFT aux entités de base ;
- Les agents travaillent beaucoup sans que les éléments d'incitation ne soient à la hauteur des efforts fournis ;
- Mauvaise gestion du portefeuille de crédit ;
- Mauvaise rentabilité des fonds propres.



**Chapitre 2 : CADRES THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre est consacré au cadre théorique de l'étude et à l'approche méthodologique adoptée.

SECTION 1 : Cadre théorique

Dans cette section, il s'agira de développer la problématique, l'intérêt de l'étude, de fixer les objectifs poursuivis et de poser les hypothèses de recherche.

Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude

A- Problématique

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, par des mécanismes mettant en œuvre de 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. Elle a secoué le monde entier et qui est devenu pour toutes les grandes puissances mondiales et même les pays en voies de développement un sujet majeur de préoccupation. Les crises économiques, les poids de l'endettement et les problèmes de gouvernance ont rendu très précaires les conditions de la majeure partie des populations en voies de développement. Dans ce secteur bancaire où cohabitent les secteurs d'activités formels et informels, les micro-entreprises non pas toujours accès au financement pour suppléer l'Etat dans la création de la richesse et d'emplois.

Or la création et la mise en œuvre de projet susceptible d'induire la création de richesse et d'emplois sont l'émanation du secteur privé (micro finance), l'Etat

créant le cadre et l'environnement adéquats à travers la mise en œuvre de ses fonctions régaliennes.

Il a cependant fallu attendre les années mille neuf cent quatre-vingt(1980) et en particulier le succès de la célèbre Gramen Bank fondé par le professeur YUNIS au Bengladesh pour que ce secteur soit rentablement reconnu comme générateur de revenus et créateur d'emplois (cours d'économie monétaire et bancaire).Aujourd'hui la micro finance a entraîné une prolifération de ces institutions qui doivent fonctionner comme des entreprises commerciales avec des objectifs de rentabilité dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dans cette dynamique, les structures de financement décentralisées sont astreintes à la pérennisation de leurs institutions. Cette pérennité fait intervenir la recherche permanente d'amélioration de leur performance, donc une bonne gestion liée aux risques de contrepartie, d'impayés, d'illiquidité, de taux de fraude, d'insolvabilité, des risques liés au système d'information. Comme toutes les IMF, la FECECAM n'est pas restée en marge de ces risques cités (fort taux d'impayés, taux > 15% et risque d'illiquidité taux > 80% hors la FECECAM est à 60%).Cette situation peut s'aggraver si dans les années à venir, l'institution fléchit dans sa politique d'octroi des crédits sains et de recouvrement des impayés. Néanmoins, il est impressionnant de remarquer que sur toute la période de notre étude, ces résultats ont connu une amélioration malgré les difficultés auxquelles elle fait face : de 2010 à 2014, l'encours de crédit est passé de (31721471063 à 38894317121) soit une augmentation de 9%.

Il serait très important de rechercher les éléments qui sont les causes de la dégradation des indicateurs de performance, afin de lui garantir une bonne continuité de ses activités.

Au vue de toutes ses situations, la FECECAM peut-elle être performante dans la continuité de ses activités ?

C'est pour répondre à cette préoccupation que le thème est intitulé : « **Analyse de la performance financière des institutions de micro finance : cas de la FECECAM-BENIN** »

Pour mieux apprécier la situation financière deux questions de recherche ont été retenues :

- La FECECAM a-t-elle une bonne maîtrise des risques de mise en place des crédits ?
- Quelles sont les raisons de la forte dégradation des indicateurs de performance à la FECECAM-BENIN ?

B-Intérêt de l'étude

L'intérêt de cette étude est d'analyser la performance financière à travers les Etats financiers de la FECECAM. Ceci nous permettra de connaître son passé, de diagnostiquer son présent, afin de mieux apprécier sa situation financière et de proposer des mesures correctives susceptibles d'améliorer sa rentabilité ; également à la Faïtière d'avoir une rentabilité économique plus importante et assurer aussi la confiance totale des clients vis-à-vis de l'institution. Ainsi :

- Sur le plan pratique : il permet à la direction de la FECECAM de prendre des décisions ; d'appuyer les partenaires et de faire confiance aux clients.
- Sur le plan théorique : l'objectif de la rédaction de ce mémoire est de permettre aux autres chercheurs de bénéficier de notre travail.

Paragraphe2 : Objectifs et hypothèses de recherche

A-Objectifs de la recherche

1-Objectif général

Le présent travail de recherche a pour objectif général d'analyser la performance financière de la FECECAM- BENIN.

2-Objectifs spécifiques

Conformément aux questions spécifiques évoquées ci-dessus les objectifs spécifiques poursuivis sont les suivants :

- Apprécier le risque de mise en place de crédit de la FECECAM-BENIN.
- Identifier les causes de la dégradation des indicateurs de performance de la FECECAM-BENIN à travers les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit.

B-Hypothèses

Pour conduire cette étude les hypothèses suivantes ont été formulées :

Causes et hypothèses liées au problème spécifique 1

Quant au problème spécifique 1 ; « La non maîtrise des risques de mise en place des crédits » a pour cause :

- La méconnaissance des activités des clients débiteurs.
- La mauvaise étude des dossiers des bénéficiaires.
- L'inefficacité de la politique de suivi des clients dans leurs activités.

Ainsi l'hypothèse liée au problème spécifique 1, peut être formulée de la manière suivante : **La non maîtrise des risques de mise en place des crédits est due à la méconnaissance des activités des clients débiteurs.**

Causes et hypothèses liées au problème spécifique 2

Quant au problème spécifique 2 ; « La forte dégradation des indicateurs de performance » a pour cause :

- La non couverture des charges par les produits.
- La mauvaise gestion des charges d'exploitation par rapport au crédit octroyé.
- La non maîtrise des charges du personnel par rapport au portefeuille.

Ainsi l'hypothèse liée au problème spécifique 2, peut être formulée de la manière suivante : **La non maîtrise des charges d'exploitations de la FECECAM est à l'origine de la forte dégradation des indicateurs de performance (Taux de rentabilité financière ou Taux de rentabilité des capitaux propres).**

Le tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêts, une synthèse des indicateurs spécifiques qui permet de cerner rapidement les informations sur les principaux points de réflexion et actions de recherche jusqu'à la formulation des hypothèses.

**Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN**

	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau Général	Absence d'analyse dynamique de performance	Etudier la performance financière de la FECECAM-BENIN		
Niveau spécifique (1)	La non maîtrise des risques de mise en place des crédits	Apprécier le risque de mise en place de crédit de la FECECAM-BENIN	-La méconnaissance des activités des clients débiteurs ; -La mauvaise étude des dossiers des bénéficiaires ; - Le non suivi des clients dans leurs activités.	La non maîtrise des risques de mise en place des crédits est due à la méconnaissance des activités des clients débiteurs.
Niveau spécifique (2)	La forte dégradation des indicateurs de performance.	Analyser les indicateurs de la performance de la FECECAM à travers la qualité de son portefeuille de crédit	- La non couverture des charges par les produits ; -La mauvaise gestion des charges d'exploitation par rapport au crédit octroyé ; - La non maîtrise des charges du personnel par rapport au portefeuille.	La non maîtrise des charges d'exploitation de la FECECAM est à l'origine de la forte dégradation des indicateurs de performance(Taux de rentabilité financière ou Taux de rentabilité des capitaux propres).

SOURCE : Selon nos investigations

Section2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Dans cette section, nous aurons à aborder la revue de littérature et de la méthodologie de recherche.

Paragraphe1 : Revue de littérature

La revue de littérature porte sur les notions essentielles à savoir :

- ✚ La micro finance
- ✚ La notion de la performance
- ✚ Les indicateurs de performances
- ✚ La qualité et la gestion du portefeuille de crédits
- ✚ Analyse financière
- ✚ Notion de viabilité
- ✚ Contributions antérieures

A-Notion de micro finance

La micro finance peut être perçue comme l'offre de services financiers de proximité. Cette définition sommaire, ne rencontre pas très souvent l'assentiment de tous. D'après certains, la « Micro finance ou Système de financement décentralisé » est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus à accéder au système bancaire.

Pour LELART (2006) la micro finance ou système de financement décentralisé est un outil qui permet de préparer les populations à faible revenus à accéder au système bancaire. Pour la plupart des personnes et pour le grand public, la micro finance se confond avec le micro-crédit. Elle désigne des dispositifs permettant d'offrir de très petit crédit (micro-crédit) à des familles pauvres pour les aider à entreprendre des activités génératrices de revenus (GRET (2001)).

Pour James WOLFENSEN (1998), Président de la Banque Mondiale : « la micro finance représente un des outils que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté ».

Pour les spécialistes, « la micro finance regroupe une variété d'expériences d'épargne et/ou de crédit, diverses par la taille, le degré de structuration, la philosophie, les objectifs, les moyens techniques, financiers et humains mis en œuvre pour les populations à la base avec ou sans le soutien technique et/ou financier des partenaires extérieurs en vue d'assurer l'autopromotion économique et sociale de ces populations » Rapport BCEAO / BIT(1997)

B- Notion de la performance

La notion de performance se définit selon BOURGUIGNON(1995) comme « la réalisation des objectifs organisationnels quel que soit la nature et la variété des objectifs ». Comme le remarque BOURGUIGNON (1995), le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot.

Dans le cadre de l'économie, la performance est un résultat chiffré, souvent positif, obtenu (par une entreprise ou par un Etat).

En somme, retenons que selon le langage courant, la performance se résume en quatre (04) significations majeures :

*l'action et les résultats de l'action : la performance désigne un processus et correspond alors à des résultats mesurés 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 représentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement.

*La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

*L'efficacité et l'efficience : la performance renvoie à l'atteinte des objectifs et au moindre coût.

Regardons à présent les principales définitions du mot « Performance » dans la littérature.

Pour ALBERT CORHAM et Mapapa MBANGALA (2009) « il existe plusieurs critères de performance. Cependant quel que soit le concept de la performance que l'on adopte et qui est nécessairement multi critère, l'analyse consistera à s'assurer de ce que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

ALBANE(1978) selon lui, « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité ». Quant à MILES(1986), « la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique ». Pour 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 et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en cours de déclin.

AGBODJAN et Gero AMOUSSOUGA (1995) définissent le concept de la performance comme étant à la fois l'accroissement des chiffres d'affaires, la part du marché du bénéfice. C'est aussi l'innovation, la variation de la gamme des produits. Elle est la démultiplication des unités de production et du service. Quant à KOTLER et DUBOIS (2002) ils affirment qu'une entreprise performante est celle dont le personnel constitue une force de vente indéfectible, elle doit surveiller avec soin l'évolution des attentes et la satisfaction de la clientèle.

HOUNKOU et WELE (2007), définissent la performance comme le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise. La performance d'une institution s'examine sur plusieurs points de vue dont la performance financière, économique, commerciale et sociale. Notre travail porte sur la performance financière qui permet aux apporteurs de capitaux propres de juger si l'entreprise à réaliser un résultat acceptable au moyen du capital à risque dont elle dispose et s'il est possible d'assurer sa pérennité.

C-Les indicateurs de performances

Ce sont des variables calculées à partir des statistiques qui fournissent des informations pertinentes sur les performances économiques, financières, sociales ou organisationnelles d'une entreprise. Ces variables sont calculées à partir d'informations tirées essentiellement des états financiers et des rapports d'activités. Elles sont présentées pour la plupart sous forme de ratios. Un ratio étant « rapport significatif entre grandeur, généralement monétaire, concernant deux éléments du patrimoine ou de l'exploitation de l'entreprise ». Le ratio est un indicateur issu du rapport entre deux grandeurs qui informe de la situation de l'entreprise à une date donnée. Il existe plusieurs types de ratios selon le type d'information recherché.

D-La qualité et la gestion du portefeuille de crédits

Lorsqu'on parle de gestion du portefeuille, l'on pense souvent à la gestion des portefeuilles d'actifs financiers. Ce concept a pour objet de déterminer le comportement des investisseurs en matière de sélection des actifs financiers.

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

E-Analyse financière

L'analyse financière constitue un ensemble de concepts de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise aux risques qui l'affectent au niveau et à la qualité de ses performances.

Selon MARION A. (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 la performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future).

D'après DORNIE R. (1991), la fiabilité de l'analyse financière dans le domaine du diagnostic ou de la prévision doit reposer sur les chiffres comptables strictement conformes à l'activité économique de l'entreprise. D'une part, pour lui, l'analyse financière doit avoir pour ambition en dehors des décalages temporaire de comparer l'activité de l'entreprise à elle-même et d'autre part, de la continuité de son exploitation, ce qui nécessite une maîtrise de sa trésorerie.

F-Notion de viabilité

C'est la capacité d'une Institution de Micro Finance(IMF) à perdurer dans le temps. Cette performance est permanente, mais pas constante et varie en fonction des situations et des changements qui peuvent intervenir dans l'environnement de l'IMF. La viabilité inclue les dimensions SCHREINER (2000).Une IMF est viable si elle atteint des performances financières et institutionnelles satisfaisantes dans le temps. La viabilité financière couvre la maîtrise des charges opérationnelles, la rentabilité des opérations et l'autonomie financière.

G-Contributions antérieures

Selon le CGAP (Directeur concerté 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 au numérateur et au dénominateur de tous les ratios pour mesurer la qualité du portefeuille de crédit. » 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 créance douteuses. Le principal instrument de mesure des impayés est le taux de portefeuille à risque par classe d'ancienneté.

Les méthodes de gestion du portefeuille couramment utilisées sont le suivi et la relance des clients. Mais les IMF mettent également en place des procédures pour autoriser et suivre la « renégociation » de crédits impayés et constituer les provisions nécessaires pour ces crédits. Il s'agit du « rééchelonnement » qui consiste en la prolongation de la durée du crédit ou à l'assouplissement du calendrier des remboursements et du « refinancement » qui consiste au remboursement du crédit à problème par l'octroi d'un nouveau crédit.

Les procédures sont utilisées lorsqu'un client a des difficultés, ou prévoit d'avoir des difficultés pour le remboursement d'un emprunt en temps voulu. Dans les deux cas, le nouveau crédit assorti d'un nouvel échéancier est habituellement saisi dans le système de suivi des crédits. Pour Richard ROSENBERG et Consorts (CGAP, 2003), « si les crédits renégociés ne font l'objet d'un suivi distinct de celui des autres crédits, toute indication relative aux difficultés de paiement du client disparaît, du moins initialement. Car un rapport sur les impayés peut être, si, il ne décrit pas les pratiques de l'IMF en matière de renégociation et ne précise pas le montant des prêts renégociés ». Le non adoption d'une bonne pratique, est susceptible de compromettre la rentabilité de l'institution.

Pour Aidair P. (2010) la performance financière (PF) est mesurée essentiellement par l'autosuffisance financière et opérationnelle ainsi que par la réalisation d'une rentabilité maximisant l'efficacité et la productivité du personnel.

Pour MAPAPA (2008) la performance se définit par degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'Entreprise. Elle se détermine par l'évaluation de la rentabilité de l'Entreprise. D'une manière générale, l'objectif principal poursuivi par une Entreprise privée ou toute société est la rentabilité. Pour atteindre cet objectif l'Entreprise doit mettre en œuvre différents facteurs de production et exigerait que leur niveau de rentabilité soit connu. Ces facteurs pousseront l'analyste à examiner la performance de l'Entreprise sur plusieurs points. Ainsi, on distinguera :

- La performance commerciale à travers la rentabilité commerciale ;
- La performance économique à travers la rentabilité économique ;
- La performance financière à travers la rentabilité financière ;
- La performance sociale à travers la rentabilité sociale.

Paragraphe2 : La méthodologie de recherche

Dans ce volet, nous aborderons la zone d'étude, les techniques de collecte des données, la méthode d'analyse des données et la démarche de vérification des hypothèses.

A-Zone d'étude et techniques de collecte de données

1-Zone d'étude

L'unité de recherche est la FECECAM-BENIN de Calavi ZOCA. Elle est une structure étatique qui exerce dans les domaines financiers. Actuellement, elle présente une bonne situation financière au travers de ses comptes ; néanmoins, elle mérite une attention particulière pour sa pérennité compte tenu de la place de choix qu'elle occupe dans le développement économique et social du Bénin.

D'où d'après nos entretiens avec les dirigeants de la FECECAM sur ses difficultés, nous avons jugé bon d'analyser sa performance financière.

2-Technique de collecte des données

Les techniques de collecte des données consistent à recueillir au sein de la FECECAM-BENIN les données indispensables et celles existantes dans les ouvrages à une étude ou à une recherche. Ainsi nous avons collecté les informations relatives à la structure financière, à l'exploitation et aux activités de la FECECAM-BENIN. La collecte de ces informations a été rendue possible grâce aux deux techniques suivantes : la recherche documentaire et l'entretien.

a-La recherche documentaire

Cette technique est celle qui nous a été beaucoup plus utile dans le recueil des informations nécessaires à la réalisation de la présente recherche. Nous avons consulté d'abord des ouvrages et certaines mémoires traitant des thèmes similaires à notre thème de recherche. Après, nous avons consulté des états financiers et d'autres documents administratifs (organigramme) indispensable à nos études. A cela il faut ajouter toutes les informations recueillies dans certains livres et mémoires afin de prendre connaissance des théories élaborées relativement à la performance financière.

Pour plus d'éclaircissement sur les informations documentaires recueillies au sein de l'entreprise, nous avons eu des entretiens avec certains agents et responsables de la maison.

b-Entretien

Nous avons eu des entretiens directs avec certains agents de la FECECAM-BENIN, qui nous a permis d'approfondir notre connaissance par rapport aux données documentaires recueillies et de mieux orienter notre recherche. A cet effet, nous avons articulé nos entretiens autour des différents problèmes de la FECECAM notamment la forte dégradation des indicateurs de performances et le risque de gestion de crédit.

B-Méthode d'analyse des données et démarche de vérification des hypothèses

1-Méthode d'analyse des données

Plusieurs méthodes sont utilisées pour mener une analyse des données recueillies des états financiers. Nous avons :

a-La méthode d'analyse horizontale

Elle consiste à analyser l'évolution des données financières de la FECECAM-BENIN à travers ses activités, sa structure financière et sa performance de la FECECAM-BENIN sur la période d'étude.

b-Méthode d'analyse verticale

Elle consiste à examiner la part relative de chaque rubrique à la constitution du bilan et de voir la façon dont chaque poste contribue à la composition du patrimoine. Elle nous a permis de façon complémentaire de visualiser l'évolution de la structure du bilan sur plusieurs exercices successifs.

c- Méthode d'analyse normative

Elle compare les ratios ou les indicateurs à des normes communément admise. Elle a permis d'apprécier la structure du FECECAM-BENIN eu égard aux normes. Parmi ces méthodes nous allons utiliser celles horizontale et normative en utilisant des ratios des indicateurs.

1-Démarche de Vérification Des Hypothèses

a-Cadre préparatoire de validation de l'hypothèse N°1

La méconnaissance des activités des clients est à la base de la non maîtrise des risques de mise en place des crédits. En conséquence, cette situation a généré des impayés. Elle sera vérifiée et confirmée si les niveaux du ratio d'autosuffisance opérationnelle étaient inférieurs à 130%.

b-Cadre préparatoire de validation de l'hypothèse N°2

Nous allons utiliser les données secondaires. Ainsi nous aurons à exploiter les données relatives aux indicateurs du portefeuille de crédit et ceux de la rentabilité et à apprécier leur évolution. Si ces indicateurs ne respectent pas les normes alors l'hypothèse numéro 2 est confirmée.

3-Difficultés rencontrés et limites des données recueillies

3-1- Difficultés rencontrés

Sur le terrain, nous avons été confrontés à des coordinations des agents enquêteurs dont la motivation était moyenne, du fait de leur rémunération. Ce qui a nécessité beaucoup de sensibilisation de notre part afin de réduire au maximum le non fiabilité des données collectées. Cela a été surtout maîtrisé par notre connaissance du milieu d'étude et du secteur de la micro finance au Bénin.

La deuxième est relative au non disponibilité en temps opportun des agents de la FECECAM-BENIN Sélectionnés pour être interviewé du fait de leur occupation professionnelle ; occasionnant ainsi d'énormes allers retours. La réticence de certains clients à fournir les informations.

3-2- Limites des Données Recueillies

Elles sont relatives aux informations obtenues auprès de la clientèle (majoritairement analphabètes) qui pourraient contenir des défaillances du fait des difficultés de traduction des termes techniques et financiers du français en nos langues locales surtout en l'absence de l'alphabétisation.



**Chapitre 3 : CADRE EMPIRIQUE DE LA
RECHERCHE**

Ce chapitre est consacré à la présentation, à l'analyse des résultats de recherche, à la vérification des hypothèses, à l'approche de solutions et aux conditions de mise en œuvre.

SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats de la recherche et vérification des hypothèses.

Les données collectées seront présentées et analysées en fonction des objectifs de l'étude et des problèmes spécifiques relevés par l'état des lieux. Cette analyse servira pour la vérification des hypothèses de recherches.

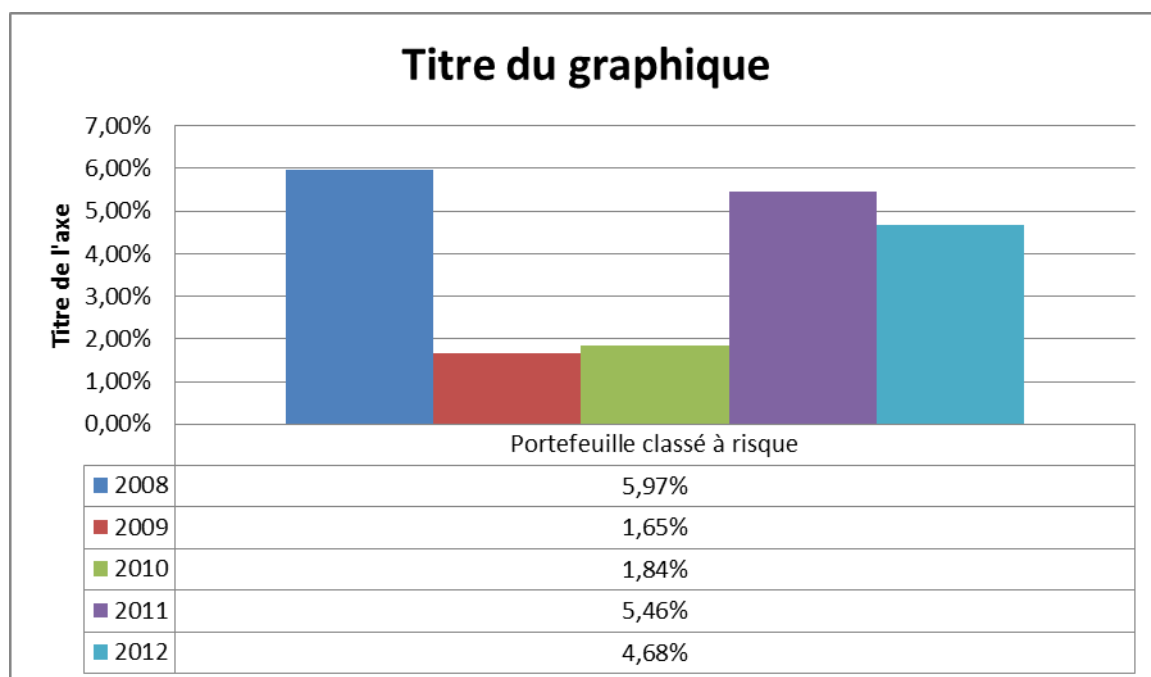
Paragraphe1 : Présentation et analyse des résultats de la recherche.

Dans ce paragraphe, il s'agit de présenter les résultats de notre recherche puis procéder à l'analyse des données issues de cette recherche.

A-Présentation et analyse des données relatives à l'évolution des indicateurs de qualité du portefeuille de crédit.

La qualité du portefeuille est essentielle pour le succès de toute institution de micro finance. Une baisse de la qualité du portefeuille peut indiquer un recul de la satisfaction de la clientèle, qui risque de se traduire par un faible taux de fidélisation et une hausse des coûts d'acquisition de clients. Elle peut être également le symptôme de problème au niveau de l'encadrement et de la surveillance du personnel. Au-delà de ceux-ci, nous pouvons citer : le ratio de portefeuille classé à risque, le taux de provision pour créance en souffrance, le taux de perte sur créance.

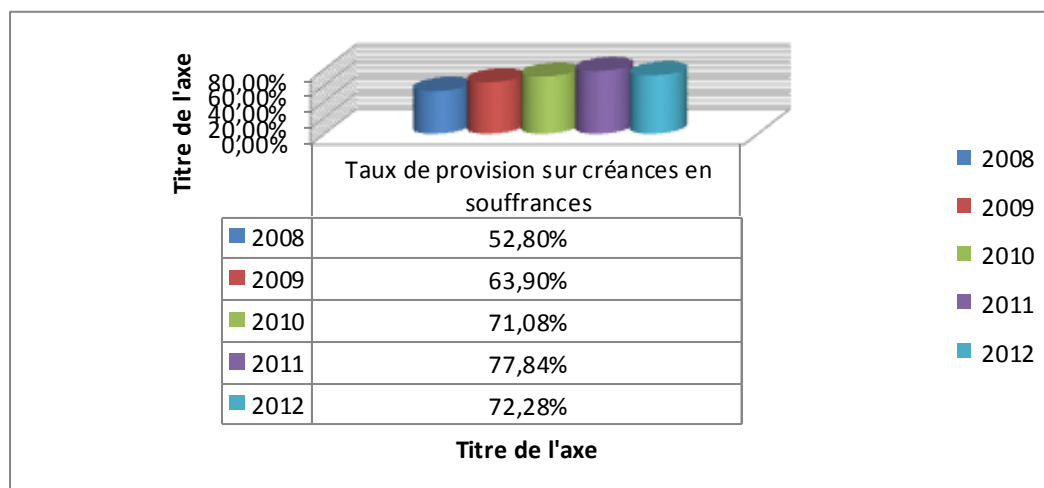
Graphique 1 : Evolution du portefeuille classé à risque



Source : Selon nos investigations

L'analyse du graphique 1 montre que le taux de portefeuille classé à risque a oscillé entre 1,65% et 5,97%. Cette évolution est complètement hors norme en 2008, 2011 et 2012 en raison de la mauvaise qualité du portefeuille classé à risque. Ce constat confirme les années indiquées, une forte dégradation respective de la qualité du portefeuille (5,97%, 5,46% et 4,68%) par rapport à la norme 3% recommandée par la BCEAO.

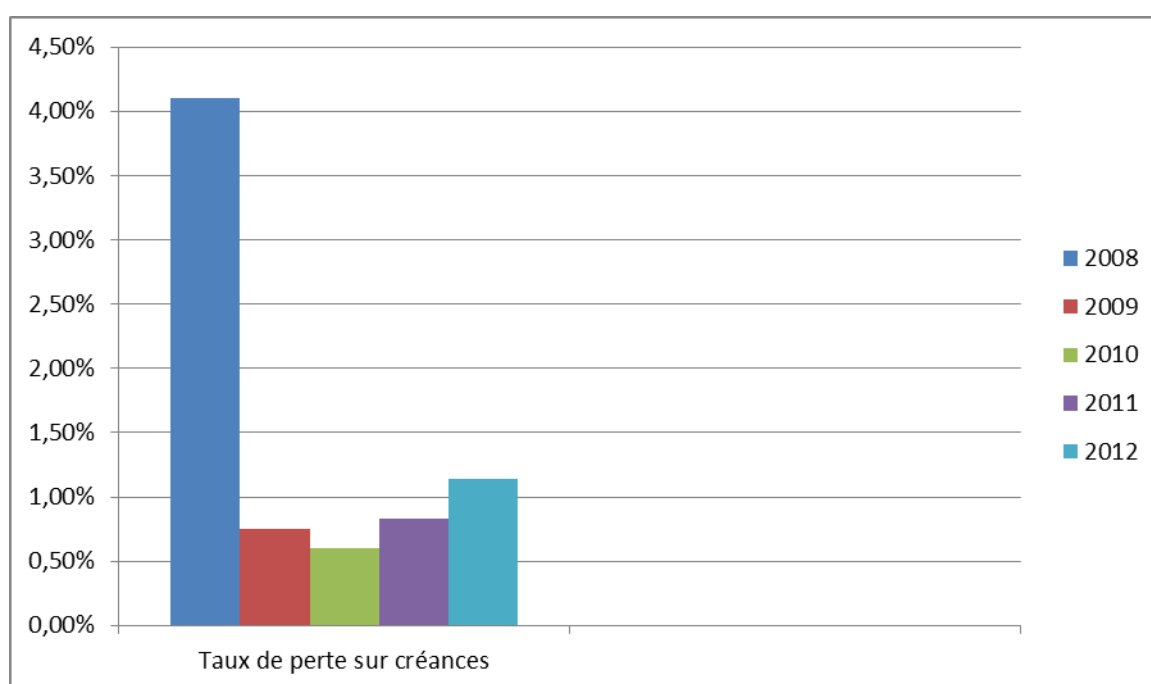
Graphique 2 : Evolution des provisions pour créances en souffrance



Source : Selon nos investigations

Vu l'évolution du taux de provision sur créance en souffrance, on constate que de 2008 à 2012 ce taux est supérieur à 40% qui est la norme imposée dans la loi **PARMEC**. Ce qui s'explique par le fait que les crédits en souffrance de plus de 6 mois sont plus important et qu'il y a risque de perte de ce volume de portefeuille si son recouvrement n'intervient pas.

Graphique 3 : Evolution du taux de perte sur créance.



Source : Selon nos investigations

Quant aux taux de perte sur créance, il ne fait que se décroître de 2008 à 2010 et remonte de 2011 à 2012. De 4,10 % en 2008, il passe à 0,60% en 2010 ; 0,83% en 2011 et 1,14% en 2012. Alors que la loi **PARMEC** impose un taux inférieur à 1%. Cela vient confirmer que la qualité du portefeuille est sérieusement menacée.

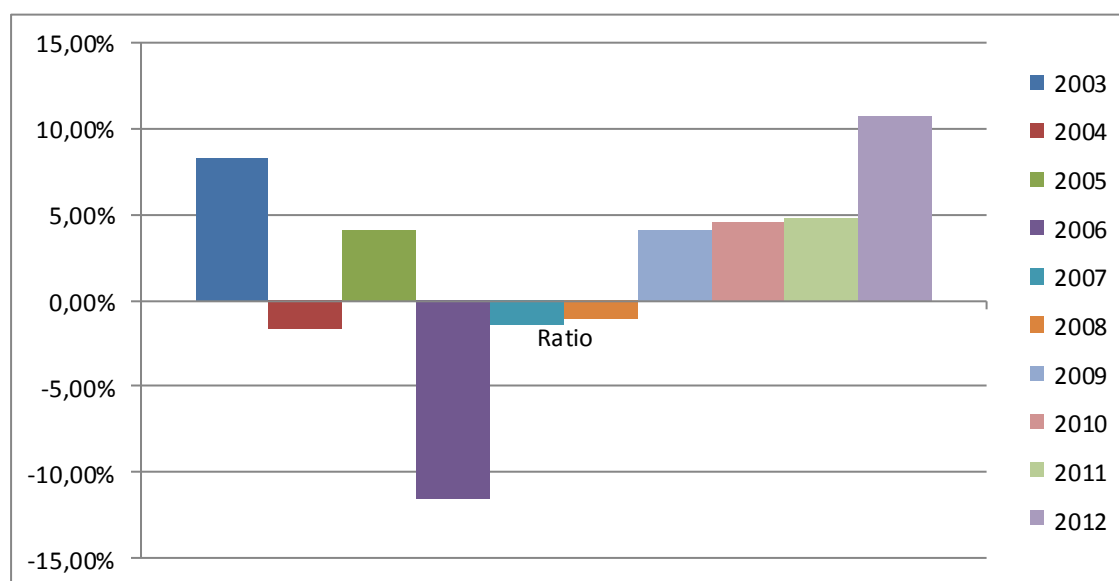
B-Analyse de la rentabilité

B-1) Rentabilité des fonds propres

Pour les investisseurs dans une société privée, le ratio de rentabilité le plus important est le ratio de rentabilité des fonds propres, puisqu'il mesure le retour sur l'investissement. Les coopératives d'épargne et de crédit étant sans but lucratif, ce ratio est plutôt utilisé comme indicateur alternatif pour mesurer leur viabilité commerciale. Cet indicateur mesure ce que produisent 100f de capital investis en profit net d'exploitation. Elle permet enfin d'appréhender la capacité des dirigeants à attirer des investisseurs actionnaires à investir dans l'entreprise mais à la seule condition qu'elle soit nettement supérieure à 15%.

RFP=Résultat net d'exploitation hors subvention/ montant moyen des fonds propres pour l'exercice.

GRAPHIQUE4 : Evolution de la rentabilité des fonds propres



Source : Selon nos investigations

Commentaire : Le calcul de cet indicateur à la FECECAM-BENIN donne les résultats consignés dans le tableau N°2 (voir annexe). La rentabilité des fonds propres a connu de 2003 à 2012 une profonde dégradation. Cette situation signifie que l'exploitation cumule des déficits qui amenuisent de façon

significative les ressources propres de l'institution. Ceci est en grande partie dû aux dotations, aux provisions pour créances douteuses et aux pertes sur créances ayant réduit les résultats nets d'exploitation, lesquelles, provisions et pertes sont consécutives à la dégradation du portefeuille de crédit. Cette situation est préoccupante et pose un problème de viabilité de la FECECAM-BENIN.

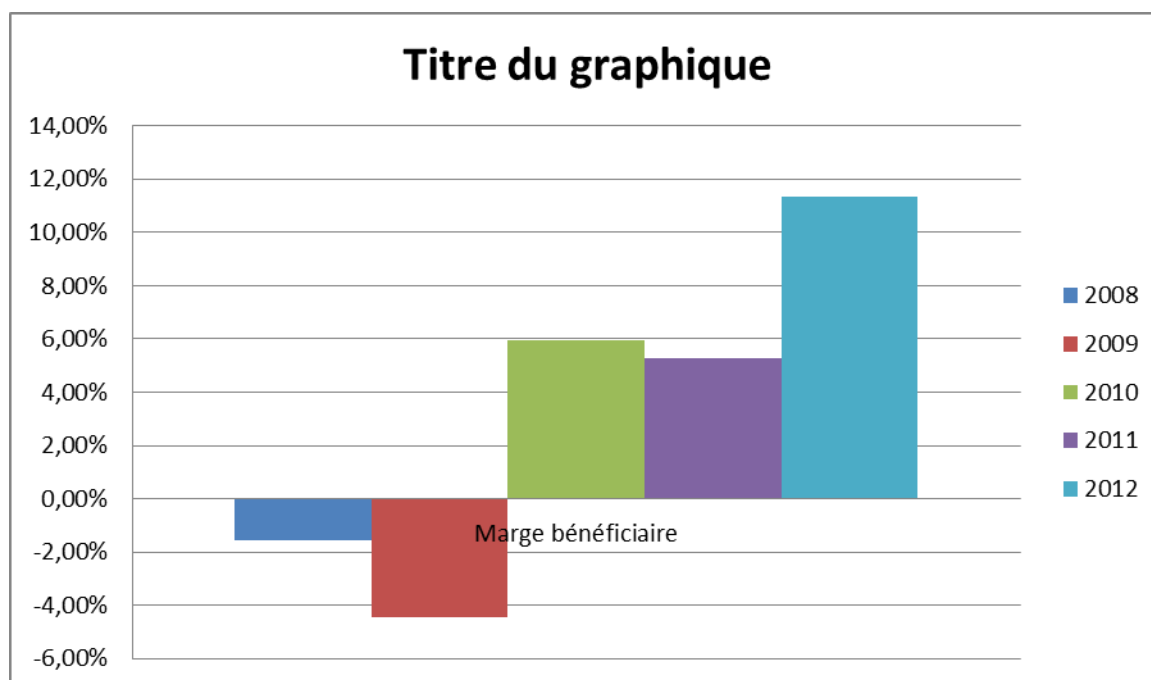
B-2) Marge Bénéficiaire

Il s'agit d'un indicateur qui mesure les performances commerciales des IMF.

On note aisément que sur la base des éléments constitutifs du résultat net d'exploitation cet indicateur est véritablement fonction des capacités qu'à l'institution de financement à créer un lien de causalité entre les charges d'exploitation et les produits d'exploitation. Les charges ne doivent pas donc évoluer plus vite que les produits mais plutôt le contraire. La survenance d'une charge supplémentaire doit correspondre à la naissance d'un produit supplémentaire issue d'un effort commercial supplémentaire dans une proportion plus forte que celle de la charge, en vue de générer une plus-value. Le maintien par une IMF de cet indicateur supérieur à la norme en vigueur soit 20% serait la preuve que cette activité soit rentable.

Le calcul de cet indicateur par la FECECAM-BENIN a donné les résultats suivants sur les cinq (05) derniers exercices.

Graphique 5 : Evolution de la Marge Bénéficiaire



Source : Selon nos investigations

On note que la marge bénéficiaire a connu une dégradation continue de 2008 à 2012 ; elle est devenue négative sur les deux premières années 2008 à 2009. Cette situation s'explique par le manque de maîtrise des charges surtout les charges décaissables (dotation aux créances souffrances ou les pertes ou abandon de créances). La FECECAM-BENIN a donc visiblement un réel problème de gestion de son portefeuille de crédit.

B-3) Autosuffisance opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle mesure la couverture des charges opérationnelles par les produits d'exploitation de l'institution. Sa formule est :

$$\text{RAO} = \frac{\text{Montant des produits d'exploitation}}{\text{Montant des charges d'exploitation}}$$

Il est un indicateur dans l'appréciation des sources de financement des charges opérationnelles et permet de mesurer l'indépendance opérationnelle de l'institution vis-à-vis des partenaires aussi bien internes qu'externes. S'il est vrai

Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN

que tout programme des institutions de micro finance a obligatoirement besoin des subventions au démarrage, il est souhaitable qu'il recherche à terme son autonomie, gage de sa pérennité. Sinon, dès que les différents partenaires vont se retirer, l'institution serait contrainte à la fermeture au détriment des bénéficiaires de ses services. Il est souhaitable que la couverture soit au moins à 130%. L'atteinte de cet objectif est fonction de l'adaptabilité des différents produits de crédit au besoin des micros entreprises clientes d'une part et la qualité de suivi du remboursement des crédits par les agents de crédits (avoir un bon taux de remboursement) d'une part. Le calcul de cet indicateur donne les résultats suivants :

Tableau 4 : Autosuffisance opérationnelle

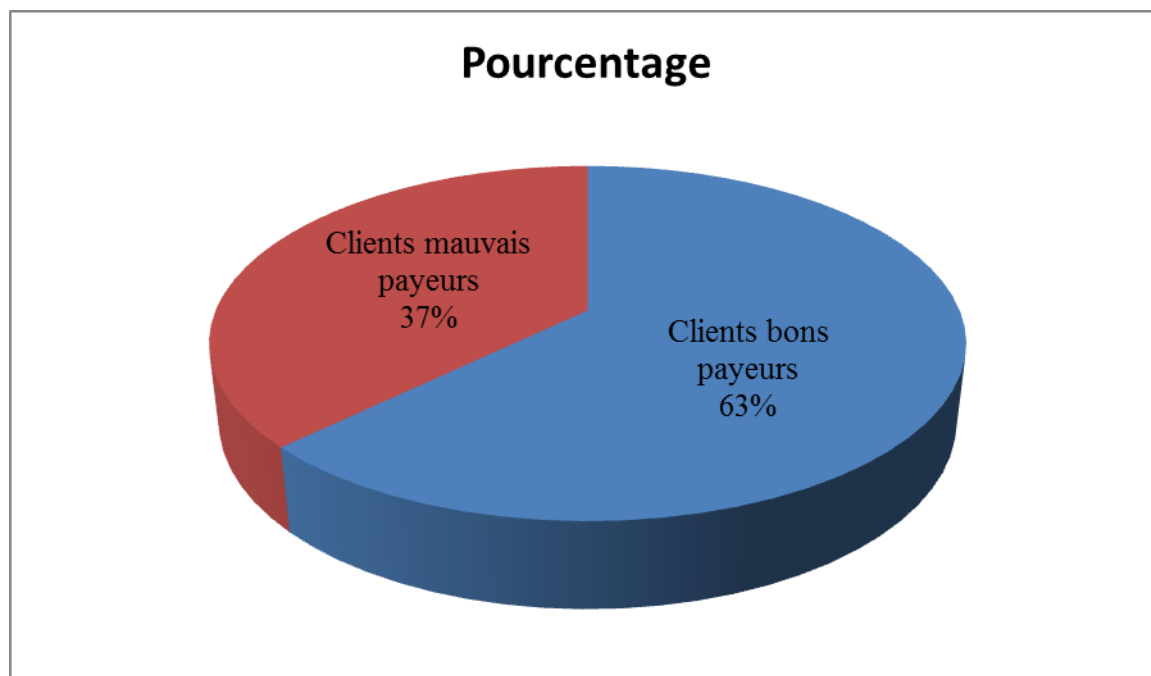
	2009	2010	2011
Montant total des produits	5646581983	7521081930	8152583912
Montant total des charges	6871954050	7583479252	7801569634
RAO	82,17%	99,18%	104,50%

SOURCE : Données issues des états financiers de la FECECAM-BENIN de 2009 à 2011.

Commentaire : Ce ratio doit être supérieur à 130% pour être bon. De l'analyse des données, on remarque que de 2009 à 2011, cet indicateur est largement resté en dessous de la norme. Ceci montre que les produits d'exploitation n'arrivent pas à couvrir les charges d'exploitation sauf en 2011. Cela s'explique par les impayés qui exercent un double effet sur le résultat d'exploitation : dans un premier temps, il contribue à la baisse des intérêts à encaisser et dans un second temps, il contraint l'institution à constituer des provisions.

C-Présentation et analyse des données relatives aux impayés

Graphique 6 : Répartition des données relatives à l'accroissement du niveau des impayés.



Source : Selon nos investigations.

Il ressort de ce graphique que 37,26% opte pour l'adoption des stratégies peu efficaces des recouvrements des impayés ; les 62,74% autres pensent que le problème se situe au niveau du suivi non satisfaisant des crédits octroyés.

D-Présentation et analyse des données relatives aux avis des bénéficiaires sur le suivi des crédits octroyés

Les questions fondamentales se trouvant au niveau du questionnaire adressé à la FECECAM ont été posées pour conduire l'enquête à la vérification de l'hypothèse liées aux impayés qui sont dus au faible suivi des bénéficiaires. Il s'agit de : « Quelles sont vos avis sur le suivi des crédits octroyés ? Quelles sont les causes des impayés » ?

Les réponses ainsi obtenues sont classées suivant plusieurs modalités comme l'indique le tableau ci-après : Voir annexe tableau 6.

Selon les résultats de l'enquête ; 69,47% des enquêtes justifient la production des données sur l'inefficacité du suivi du crédit octroyés. Cela s'explique par le fait que les bénéficiaires ne sont pas totalement suivis sur le crédit qui leur a été octroyés. C'est-à-dire que le suivi est faible, ce qui engendrerait les impayés.

Par contre les 30,52% des enquêtes disent que le suivi des crédits octroyés au bénéficiaire est efficace. Ce qui est plus de la moitié des enquêtes sur l'inefficacité du suivi du crédit octroyé. On s'aperçoit alors que les impayés sont véritablement dus au faible suivi des bénéficiaires.

Paragraphe2 : Vérification des hypothèses

Après l'analyse des résultats de l'étude, il est à présent possible de procéder à la vérification des hypothèses.

Hypothèse n°1 : Cette hypothèse stipule que la non maîtrise des risques de mise en place des crédits est due à la méconnaissance des activités des clients (qui engendrent des impayés). Elle sera vérifiée par les éléments suivants :

- Les produits d'exploitations n'arrivent pas à couvrir les charges d'exploitation ;(tableau6)
- Les impayés contribuent à la baisse des intérêts à encaisser ;
- Les impayés contraignent l'institution à constituer des provisions ;
- Le ratio d'autosuffisance opérationnelle n'a pas respecté la norme (tableau 4)

On conclut alors que l'hypothèse selon laquelle le non maîtrise des risques de mise en place des crédits est à la base des impayés, est confirmée.

Hypothèse n°2 : La non maîtrise des charges d'exploitation de la FECECAM est à l'origine de la forte dégradation des indicateurs de

performance (Taux de rentabilité financière ou Taux de rentabilité des capitaux propres).

Les résultats de nos investigations ont permis de relever quelques points clés qu'il importe de rappeler.

L'analyse du tableau 1 relatif à l'évolution du taux de portefeuille de crédit montre que le taux de portefeuille classé à risque a oscillé entre 1,65% et 5,97%. Cette évolution est complètement hors norme (3%). Quant à l'évolution des provisions sur créance en souffrance leur norme est supérieure à 40%. Ce qui dénote qu'il y a risque de perte de ce volume de portefeuille. Les pertes sur créances ont évolué en dent de scie. Cela vient confirmer que la qualité du portefeuille de crédit est sérieusement menacée pour cause de non-respect des normes.

L'analyse du tableau 2 relatif à l'évolution du taux de rentabilité des fonds propres fait apparaître que depuis 2003 jusqu'à 2012 ce ratio cumulé des déficits dus à une profonde dégradation qui amenuise de façon significative les ressources propres de l'institution, ce qui dénote du non-respect des normes (5%).

L'analyse du tableau 3 relatif à l'évolution de la marge bénéficiaire fait apparaître que depuis 2008 jusqu'à 2012 ce ratio a connu une dégradation (11,36% à -1,54%).

Au regard de ces analyses, l'hypothèse N°2 est confirmée.

Section 2 : Approches de solutions et conditions de mises en œuvre.

Plusieurs solutions peuvent contribuer à la performance financière des institutions de micro finance au Bénin. Cependant, les solutions relatives aux problèmes que nous avons étudiés semblent les mieux indiqués car elles sont issues d'une étude qui a permis la vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

A-Approches de solutions à l'accroissement du niveau des impayés

Pour assurer le bon fonctionnement des crédits donc réduire le taux d'impayé, nous avons énumérer quelques approches de solutions qui consiste à :

- ❖ Maitriser les activités des clients et les risques liés à ces activités ;
- ❖ Procéder à une étude minutieuse des dossiers de demande de crédit afin de mener une meilleure sélection des bénéficiaires de prêts. Il faudra alors que le comité de crédit mette le temps possible à une étude détaillée des dossiers qui seront admis à obtenir de prêt. Cette sélection des clients doit se baser sur des points précis tels que la connaissance du demandeur, son niveau, état de vie, les activités qu'il exerce, la maitrise de ses besoins, ses ressources de financement et son sens de crédibilité ;
- ❖ Informatiser les services de crédit. Les fouilles manuelles des fiches de suivi de prêts feront alors place au système informatique et ceci pourra permettre à l'agent de crédit de disposer d'assez de temps à consacrer au suivi interne de crédit afin d'avoir une idée précise sur leur évolution ; maintenir les clients qui enregistrent des impayés en adoptant une méthode psychologique de recouvrement adapté.

B-Approches de solutions sur le suivi des indicateurs de performance

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

Le suivi des indicateurs de performance, pour mener une analyse de la situation de la FECECAM-BENIN, doit être développé au niveau de tous les acteurs de l'institution.

La maîtrise des charges d'exploitation est très importante.

Il faut donc assurer la formation de tous les acteurs, surtout les organes statutaires, à la gestion active et à l'appréciation du risque. Cela permet d'entreprendre des actions correctives très rapidement. De même, la production des statistiques fiables doit être encouragée pour faciliter l'analyse de la situation de l'institution, en temps opportun. Les statistiques doivent porter sur la collecte régulière et fiable de données sur sa viabilité, l'accessibilité.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

A-Recommandation à l'endroit des responsables de la FECECAM

A1-Condition de mise en œuvre de la suggestion 1 liée au problème spécifique 1

❖ La FECECAM doit redynamiser son département de ressources humaines par la mise en place d'un véritable système de gestion des ressources humaines pour suivre l'évolution des effectifs, la gestion des compétences et des carrières, la politique de rémunération et de formation, l'amélioration des cahiers de charges et l'organigramme,

A2- Condition de mise en œuvre de la suggestion 2 liée au problème spécifique 2

❖ Accroître la performance : le réseau FECECAM se retrouve dans une situation financière extrêmement préoccupante et il est nécessaire qu'il puisse accroître sa rentabilité et ses fonds propres vu des obligations de la nouvelle loi régissant les systèmes financiers décentralisés. Pour y parvenir il doit accroître

ses produits par la gestion saine du portefeuille de crédits et mieux maîtriser ses charges.

B-Recommandation à l'endroit des agents d'octroi de crédit du réseau FECECAM-BENIN

❖ L'application à la lettre des règles de gestion des crédits de façon à affirmer la volonté du réseau à ne pas tolérer aucune défaillance. Ainsi le réseau FECECAM doit renforcer les mécanismes de mise en place et le suivi des prêts qui fixent les responsabilités de tous les intervenants et les modalités d'intervention. Le suivi des clients doit être effectif, cela éviterait les détournements de crédits de leur objet, ce qui engendre les impayés. Les conditions d'octroi doivent favoriser la célérité des opérations et la disponibilité des agents permettant aux clients d'obtenir rapidement et facilement des prêts aptes à contribuer effectivement à l'amélioration de leur productivité,

❖ Organiser des séances avec les clients dont les crédits sont restés impayés dans le but de rendre compte de leur empêchement à honorer leur engagement aux échéances convenues et de procéder si possible au rééchelonnement de la dette,

❖ Régulièrement les séances de formation et de recyclage des membres des différents conseils et comités et particulièrement ceux du comité de crédit,

❖ Disposer des moyens nécessaires et indispensables à la bonne gestion des opérations,

❖ Faire des descentes régulières sur le terrain afin de mieux suivre l'évolution des activités de ses clients,

❖ Mettre en place un comité spécialisé dans le recouvrement des crédits en souffrance et demeurer impayés.



CONCLUSION

**Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN**

Les institutions de micro finance participent au financement de l'économie nationale aux côtés des autres intermédiaires financiers. Elles apportent aux populations exclus du système financier classique, des services financiers décentralisés. Elles contribuent au développement des activités économiques, source de création de richesse et d'emplois à la base. Mais depuis plus d' une décennie, le secteur traverse une crise de croissance sans précédent au Bénin.

Notre étude dont le thème s'intitule «Analyse de la performance financière des institutions de micro finance : cas de la FECECAM-BENIN » nous a permis de comprendre les spécificités et généralités liées à la gestion des IMF. Ce travail nous a amené à apprécier la gestion financière qui est faite au niveau de la FECECAM-BENIN. De notre étude basée sur les indicateurs de performance, on a pu noter une dégradation des indicateurs de la rentabilité financière, situation due, au mauvais état du résultat net d'exploitation. En plus de cela, on a remarqué une surexploitation des agents de crédit. Une surexploitation qui explique également la dégradation observée sur le portefeuille de crédit. A contrario, l'évolution croissante du nombre de clients, des encours de crédit et des crédits octroyés témoigne de la confiance que sa clientèle lui porte.

Du fait de la dégradation des indicateurs de rentabilité et la mauvaise qualité du portefeuille, nous confirmons que la performance de l'institution est mise en cause. En somme, il est impératif aux dirigeants pour la pérennisation de l'institution, de prendre d'autres mesures stratégiques en dehors de celles existantes pouvant permettre la maîtrise des charges d'exploitation et des risques liés au portefeuille de crédit. Ceci pour une minimisation des impayés et une meilleure rentabilité financière.

**Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN**

Les leçons tirées de cette étude de cas ont permis de suggérer quelques pistes à suivre pour une institution de micro finance , si celle-ci veut croître et mieux servir sa cible sans mettre en péril sa rentabilité dans un environnement concurrentiel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ❖ ADAM Anifath (2011) : Performance d'une IMF à travers sa politique de recouvrement.
- ❖ Adolphe D. GUIDJIME et Riccardo N'SOUGAN (2011) : « *Performance d'une institution* »
- ❖ AGNIKPE Alain, « *La micro finance : un instrument au service du développement* », 1998.
- ❖ BALKENHOL Bernd « *Micro finance et politiques publiques : Portée, performance et efficacité* » (Organisation Internationale du Travail, OIT)
- ❖ BANQUE MONDIALE, « *Etude de cas en micro finance : Cas de la FECECAM-BENIN. Sustainable Banking with the poor* », Africa Services, 1997.
- ❖ Cours de l'économie monétaire et bancaire du professeur Magloire LANHA année 2015.
- ❖ Cours de méthodologie de la recherche du Professeur Judith GLIDJA en licence professionnelle (CACG) année 2016.
- ❖ Dictionnaire Larousse
- ❖ FECECAM-BENIN « Prospectus »
- ❖ FECECAM-BENIN « Rapport d'activité 2009-2010-2011 »
- ❖ FOSSOU K. Francis, « *Gestion stratégique et opérationnelle du risque de crédit dans les institutions de micro finance : Cas du PADME BENIN* », Mémoire de Master en Micro finance, Décembre 2007, ISPEC.
- ❖ LABIE Marc, « *Introduction à la gestion des organisations en Micro finance* », Cours, Université de MONS-HAINAUT.
- ❖ LABIE Marc. (1999). « *La micro finance en questions : Limites et choix organisationnels* » Bruxelles, Editions Luc Pire – Fondation pour les Générations Futures. LABIE Marc. (2004) « *Micro finance : un état des lieux* », Mondes en Développement, vol 32-2004/2N° 126.

- ❖ MAMADOU Rachidath A. et SANTOS Prixille(2012) «*Impact des impayés sur la performance des IMF*»
- ❖ «*Mutualiste à travers la politique de recouvrement*» mémoire du BTS à GASA-FORMATION.
- ❖ OMICHESSAN TABELLE Christiane et Consorts «*Bilan et perspectives à court et moyen termes de la micro finance au Bénin : Evaluation et impacts de la micro finance sur les bénéficiaires de micro crédits.*»
- ❖ OSSENI Inoussa (2009) :«*Problématique de la performance financière des IMF : Cas de l'agence PADME au BENIN*»
- ❖ Rachelle IBRAHIM et Imelda GNAHOUI(2012) «*gestion optimale du portefeuille crédit dans le réseau de la FECECAM-BENIN*» : Cas de la CLCAM GODOMEY
- ❖ YADONTA N'koupin Clément (2012) :«*Impact de la gestion de la croissance sur la performance économique des IMF : Cas de la FECECAM-BENIN* »

ANNEXES

**Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN**

ANNEXE I

Tableau 1 : Ratio des indicateurs de qualité du portefeuille de crédit

Types de ratio	2008	2009	2010	2011	2012
Portefeuille classé à risque	5,97%	1,65%	1,84%	5,46%	4,68%
Taux de provision sur créances en souffrances	52,80%	63,90%	71,08%	77,84%	72,28%
Taux de perte sur créances	4,10%	0,75%	0,60%	0,83%	1,14%

SOURCE : Données issues des états financiers de la FECECAM-BENIN

ANNEXE II

Tableau 2 : Rentabilité des fonds propres

Années	Ratio	Norme
2003	8,3%	
2004	-1,6%	
2005	4,10%	
2006	-11,58%	
2007	-1,45%	
2008	-1,09%	
2009	4,07%	
2010	4,55%	
2011	4,75%	
2012	10,77%	
Moyenne	2,82%	>15%

SOURCE : Données issues des états financiers de la FECECAM-BENIN

ANNEXE III :

Tableau 3 : Marge bénéficiaire

Éléments	2008	2009	2010	2011	2012	Norme
Résultat net d'exploitation	7901758	9499316	7030320	331455784	63384300	
Montant total des produits d'exploitation	86557354	93566928	102605310	364260784	440449159	
Marge bénéficiaire	-1,54%	-4,44%	5,93%	5,26%	11,36%	>20%

SOURCE : Rapport d'activité de la FECECAM-BENIN

ANNEXE IV

**Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN**

Tableau 4 : Autosuffisance opérationnelle

	2009	2010	2011
Montant total des produits	5646581983	7521081930	8152583912
Montant total des charges	6871954050	7583479252	7801569634
RAO	82,17%	99,18%	104,50%

SOURCE : Données issues des états financiers de la FECECAM-BENIN

ANNEXE V :

Tableau 5 : Composition de l'échantillon client

Catégories	Client bon payeurs	Pourcentage	Client mauvais payeurs	Pourcentage	Total
Nombres	586	62,74%	348	37,26%	934

SOURCE : Statistique des impayés à la FECECAM-BENIN

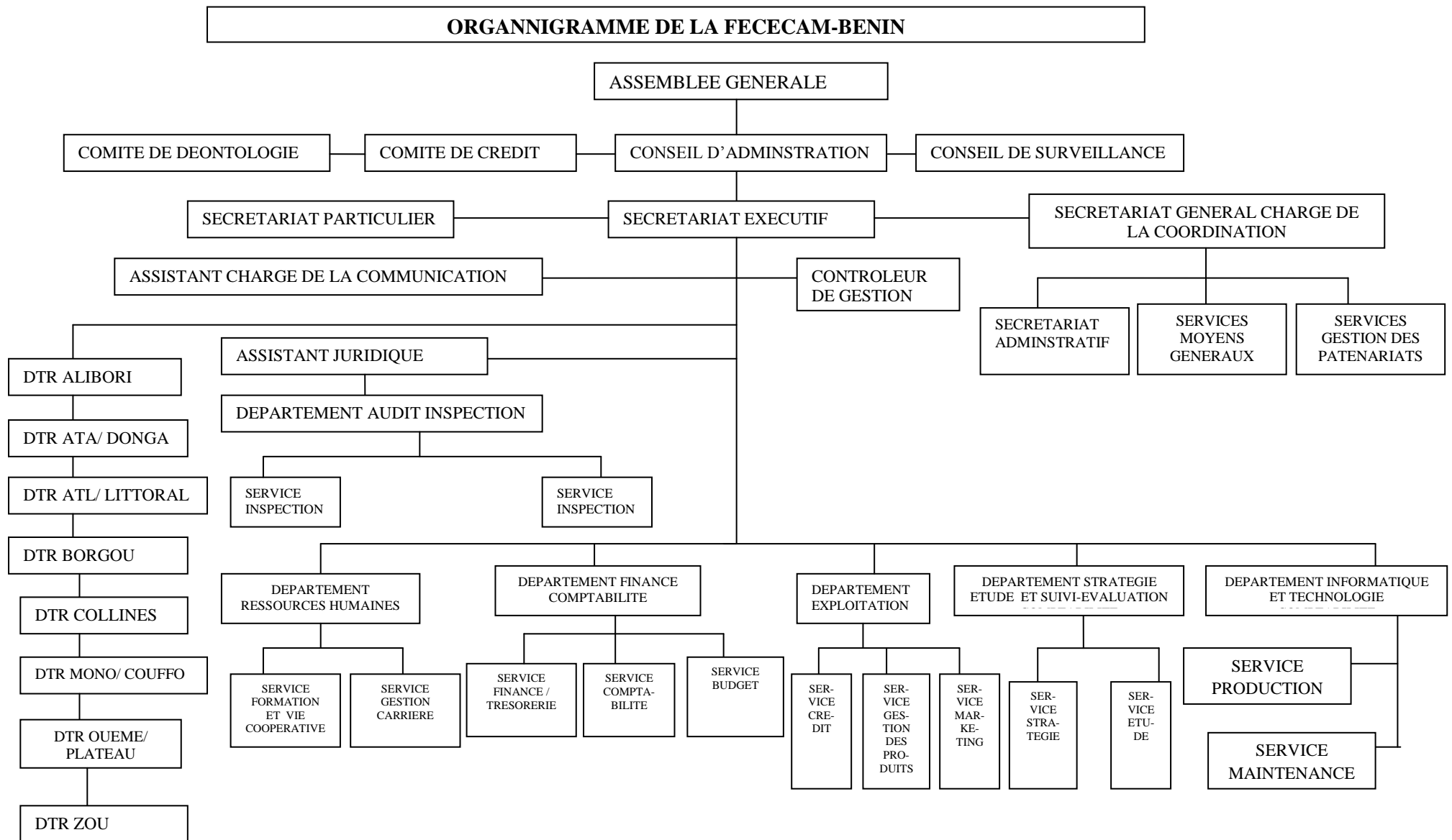
ANNEXE VI :

Tableau 6 : Tableau relatif aux avis des bénéficiaires sur le suivi des crédits octroyés

Réponse Modalité	Oui	
	Effectif	Fréquence (%)
Efficacité du suivi	40	30,53
Inefficacité du suivi	91	69,47
Total	131	100

SOURCE : Selon nos investigations

**Analyse de la performance financière des institutions de micro-finance :
Cas de la FECECAM-BENIN**



QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Monsieur/ Madame,

Dans le cadre de la réalisation du mémoire de fin de formation dont le thème est intitulé : « **Analyse de la performance financière des IMF** » nous vous prions de bien vouloir nous aider dans la recherche de solutions au problème général que pose notre thème.

Prière remplir une ou plusieurs modalité(S) par rapport aux questions suivantes :

Selon l'hypothèse N°1 qui stipule que : « La non maîtrise des risques de mise en place des crédits est due à la méconnaissance des activités des clients débiteurs », nous vous prions de nous éclairer par les interrogations suivantes :

1- L'étude des dossiers de vos bénéficiaires de crédit est-elle bien ou mal étudié ?

Mal étudié

Bien étudié

Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

2- La politique de suivi des clients dans leurs activités est efficace,

inefficace ou manque de rigueur.

Efficace

Inefficace

Manque de rigueur

Qu'est-ce qui l'explique ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3- Les agents de crédit sont-ils surexploités ou sous-exploités ?

Surexploités

Sous-exploités

Quel sera alors son impact sur le portefeuille de crédit de l'institution ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

4- Y a-t-il de lenteur dans la mise en place des crédits ? Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

L'hypothèse N°2 se présente comme suit : « La non maîtrise des charges d'exploitation de la FECECAM est à l'origine de la forte dégradation des indicateurs de performance », nous vous prions de nous éclairer par les interrogations suivantes :

1- Pensez-vous que les charges sont couvertes par les produits ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- La gestion des charges d'exploitation par rapport au crédit octroyé est-elle mauvaise ou bonne ?

Bonne

Mauvaise

Qu'est-ce qui l'explique ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3- L'institution maîtrise-t-elle ses charges de personnel par rapport au crédit octroyé ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Table des matières

AVERTISSEMENT	i
DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS	iv
ABSTRACT	v
SIGLES ET ACRONYMES.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel de l'étude	4
SECTION 1 : Présentation de la FECECAM-BENIN	5
PARAGRAPHE1 : Historique, Missions, objectifs, Structure organisationnelle et Ressources	5
A-Historique.....	5
B-Missions	7
C-Objectifs	8
D-Structure Organisationnelle.....	8
D1- Les Organes du Réseau	8
D1-1-L'Assemblée Générale	8
D1-2- Le Conseil d'Administration	9
D1-3- Le Comité de Crédit.....	9
D1-4- Le Conseil de Surveillance ou organe de contrôle.....	10
D2- La structure de la direction générale	10
E-RESSOURCES.....	11
PARAGRAPHE2 : Activités et défis de l'entreprise	12
A-Activités	12
1-La collecte de l'épargne	12

2- L'octroi du crédit	13
3 - Autres activités.....	15
B-Défis de l'entreprise	15
SECTION 2 : Déroulement du stage et observations faites lors du stage	16
Paragraphe 1 : Déroulement du stage.....	16
A-Travaux effectués	16
B-Difficultés rencontrées lors du stage	16
PARAGRAPH 2 : Observations faites lors du stage	17
A-Les Forces de la FECECAM-BENIN	17
B- Les problèmes de la FECECAM-BENIN.....	17
Chapitre 2 : CADRES THEORIQUES ET	19
METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.....	19
SECTION 1 : Cadre théorique	20
Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	20
A- Problématique	20
B-Intérêt de l'étude.....	22
Paragraphe2 : Objectifs et hypothèses de recherche	23
A-Objectifs de la recherche.....	23
1-Objectif général.....	23
B-Hypothèses	23
Paragraphe1 : Revue de littérature	26
A-Notion de micro finance.....	26
B- Notion de la performance	27
C-Les indicateurs de performances	29
D-La qualité et la gestion du portefeuille de crédits.....	29
E-Analyse financière	30
F-Notion de viabilité	30

G-Contributions antérieures	30
Paragraphe2 : La méthodologie de recherche	32
A-Zone d'étude et techniques de collecte de données.....	32
1-Zone d'étude	32
2-Technique de collecte des données	33
a-La recherche documentaire	33
b-Entretien.....	33
B-Méthode d'analyse des données et démarche de vérification des hypothèses.....	34
1-Méthode d'analyse des données.....	34
a-La méthode d'analyse horizontale.....	34
b-Méthode d'analyse verticale	34
c- Méthode d'analyse normative	34
1-Démarche de Vérification Des Hypothèses	34
a-Cadre préparatoire de validation de l'hypothèse N°1	34
b-Cadre préparatoire de validation de l'hypothèse N°2	35
3-Difficultés rencontrés et limites et limites des données recueillies.....	35
3-1- Difficultés rencontrés.....	35
3-2- Limites des Données Recueillies	35
Chapitre 3 : CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE.....	36
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats de la recherche et vérification des hypothèses.	37
Paragraphe1 : Présentation et analyse des résultats de la recherche.....	37
A-Présentation et analyse des données relatives à l'évolution des indicateurs de qualité du portefeuille de crédit.....	37
B-Analyse de la rentabilité.....	40
B-1) Rentabilité des fonds propres.....	40
B-2) Marge Bénéficiaire.....	41
B-3) Autosuffisance opérationnelle.....	42

D-Présentation et analyse des données relatives aux avis des bénéficiaires sur le suivi des crédits octroyés	44
Paragraphe2 : Vérification des hypothèses.....	45
Section 2 : Approches de solutions et conditions de mises en œuvre.	46
Paragraphe 1 : Approches de solutions	47
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	48
CONCLUSION	50
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	53
ANNEXES	55
table des matières	64