

La vie socio-économique des populations des pays en développement en général et celle des pays de la sous-région ouest africaine en particulier, est caractérisée par une détérioration constante des conditions de vie. La pauvreté est devenue le vécu quotidien pour la plupart des populations qui, pourtant aspirent au bien-être. Ainsi, les gouvernements dans la mise en œuvre de la stratégie de réduction de pauvreté, ont opté pour la promotion des micros-crédits qui constituent une base pour asseoir un développement économique durable à travers le financement des entreprises.

Suite à la crise qu'a connu le système bancaire dans les années 80, les autorités béninoises ont entrepris des réformes qui ont favorisé la création des institutions de micro-finance. Ces dernières qui de par leur flexibilité et leur Système de Financement Décentralisé(SDF) sont aptes à répondre aux besoins des milieux ruraux et urbains dans le domaine de l'agro-alimentaire. Mais la majorité des institutions de micro-finance présente une situation financière peu confortable empêchant ainsi la réalisation de leurs objectifs. Au nombre de ces institutions, figure la CLCAM (Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel) l'une des structures décentralisées de la FECECAM-BENIN, qui a été le cadre choisi pour notre étude.

De nos jours, forces est de constater que le réseau FECECAM- BENIN évolue dans un environnement concurrentiel ou le renforcement de sa compétitivité est impératif. Après plus de trente-cinq (35) ans d'activités, les questions relatives à sa performance financière se posent et suscitent d'ailleurs des réflexions au niveau des dirigeants. C'est pourquoi nous avons jugé nécessaire d'axer notre réflexion sur le thème : « **Analyse de la performance financière d'une Institution de micro-finance : cas de la CLCAM Porto-Novo** ». Ce travail s'articule autour de trois (3) chapitres.

Dans le premier chapitre, il s'agit de présenter le cadre institutionnel de l'étude. Dans le second, il est question du cadre théorique et de la méthodologie de notre étude. Le troisième chapitre s'articulera autour de l'analyse empirique de l'étude et approches de solutions.

## **Section 1 : Présentation de la CLCAM**

Le réseau des Caisses Locales et de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) du Bénin, ayant beaucoup de mutations en son sein, est une institution de micro-finance dont le but essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural et urbain à travers l'amélioration des conditions de vie des populations à la base et à la lutte contre la pauvreté par la mobilisation de l'épargne et l'octroi des crédits à ses membres. Dans cette section nous présenterons dans un premier temps l'historique, l'objectif et la fiche signalétique puis dans un second temps la structure organisationnelle et les activités de la CLCAM.

### **Paragraphe 1 : Historique, Objectif et Fiche Signalétique**

L'histoire de la CLCAM Porto-Novo part de celle du réseau de la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN). Elle est caractérisée par un certain nombre de mutations profondes dans son évolution.

#### **A- Historique de la CLCAM**

La CLCAM est une association coopérative de droit privé à personne et du capital variable antérieurement assujetti à l'ordonnance N°59/PR/MBR du 28 décembre 1966 portant un statut général de la coopération, elle est actuellement régie:

-d'une part par la loi N°89-014 du 12 mai 1994 portant sur l'adoption des principes généraux du crédit agricole mutuel en république du Bénin ;

- d'autre part, par la loi N°97-027 du 08 août 1997 portant sur la réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit au Bénin, de son décret d'application N°98-60 du 09 février 1998 ainsi que par les instructions de la BCEAO du 10 mars 1998 relative à la mise en application de ladite loi.

La FECECAM-BENIN est née des cendres de l'ancienne Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) qui a été créée le 26 septembre 1977. Au départ, elle

était une société bancaire d'économie mixte évoluant dans un environnement où l'Etat avait la main mise sur les activités des institutions financières. Au cours de cette période, elle n'a pas pu faire valoir ses attributs de coopérative d'épargne et de crédit. L'histoire du réseau FECECAM a été caractérisée par un certain nombre de mutations profondes dans son évolution à travers les cinq (5) grandes phases ci-après :

- PHASE DE TUTELLE DE L'EX-CNCA DE 1977 à 1987
- PREMIÈRE PHASE DE RÉHABILITATION DE 1990 à 1992
- DEUXIÈME PHASE DE RÉHABILITATION ET DE CROISSANCE DE 1993 à 1998
- PHASE DES REDRESSEMENTS ET DE TRANSFORMATIONS DE 1999 à 2010
- LA PHASE POST-REDRESSEMENT DU 1<sup>er</sup> janvier 2011

La FECECAM a commencé ses activités en 1978. Le siège de la FECECAM est situé à Abomey-Calavi, quartier ZOCA sous la direction d'un expert en la personne de Victorin HOUEDANOU. Afin de couvrir toute l'étendue du territoire national. La FECECAM-BENIN est représentée dans diverses régions du Bénin par Délégations Techniques Régionales (DTR) qui sont au nombre de sept (07) suivi d'une antenne et dans les grandes villes par les caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) regroupant en chiffre 152 points de services.

Bien qu'affiliée à la FECECAM-BENIN, chaque CLCAM est juridiquement autonome et tient une comptabilité distincte. La CLCAM de Porto-Novo est composée du guichet de Dodji, guichet des Aguégus et l'agence Ouando.

## **B- Objectif de la CLCAM**

En Afrique francophone en général et au Benin en particulier, trois systèmes d'offres de services d'épargne et de crédit se côtoient. Ce sont les systèmes financiers centralisés, les systèmes financiers informels et les systèmes financiers décentralisés.

Les Systèmes Financiers Centralisés (SFC) désignent les banques commerciales, et/ou d'affaires, de services œuvrant surtout en milieu urbain et les systèmes financiers sous contrôle plus ou moins direct de l'Etat.

Les systèmes financiers informels (SFI) regroupent la gamme des Associations Rotatives d'Epargne et de Crédit (AREC) du type tontine. Ils combler un besoin évident mais ne combler pas tous les besoins.

Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) regroupent les institutions qui se sont développées comme alternatives aux banques commerciales pour offrir des services de proximité aux populations. Ils regroupent notamment les COOPEC dont fait partie la CLCAM et les autres institutions de micro finance (IMF).

L'amélioration des conditions de vie de la population rurale et urbaine à travers la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit constitue l'objectif essentiel de la CLCAM tout en assurant la pérennité du réseau. Dans le but d'atteindre cet objectif, elle offre des services financiers et non financiers décentralisés afin d'améliorer les conditions de vie de la population. 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. Elle finance à la fois de petites activités génératrices de revenus et des activités dans le secteur de la production agricole, commerciale, scolaire et sociale.

Connaissant l'historique de la société et de l'objectif que vise la FECECAM-BENIN, il importe de présenter sa fiche d'identité.

## **Paragraphe2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LES ACTIVITÉS DE LA CLCAM PORTO-NOVO**

### **A- Présentation de la structure organisationnelle de la CLCAM Porto-Novo**

Comme toute entreprise, la CLCAM fonctionne sur la base d'un Organigramme comme indiqué en annexe.

La CLCAM est la structure la plus proche de la population cible. Elle a adopté un système organisationnel donné. La CLCAM est une subdivision de la Délégation Technique Régionale (DTR) Ouémé/Plateau entité représentative de la FECECAM-BENIN. Il s'agit d'une Institution de Micro-Finance coopérative d'Épargne et de Crédit (COOPEC), c'est-à-dire un groupement de personnes physiques et/ou morales à but non lucratif à capital variable fondé sur les principes d'union de solidarité et d'entraide mutuelle. Son principal objet est la collecte de l'épargne de ses membres et l'octroi des crédits. Dans l'ordre hiérarchique d'apparition des institutions de micro-finance, de la base au sommet, il y a d'abord la Caisse Villageoise d'Épargne et de Crédit au niveau des villages (CVEC), la CLCAM au niveau des arrondissements, ensuite les Délégations Techniques Régionales au niveau des Régions et enfin la FECECAM au niveau national. Bien qu'affiliée à la DTR, chaque CLCAM est juridiquement autonome et tient une comptabilité distincte. Une convention d'affiliation est signée entre les CLCAM et leur DTR puis entre les DTR et FECECAM-BENIN.

Aujourd'hui, le réseau FECECAM-BENIN est un réseau à deux niveaux, d'abord la Fautière et ensuite les CLCAM.

#### **▪ CLCAM**

Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel, la CLCAM est une Coopérative d'épargne et de Crédit, c'est-à-dire un groupement de personnes physiques et / ou morales dotées de personnalité morale, à but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle. Elle a pour objectif la collecte

de l'épargne et la distribution de crédit en milieu rural et urbain. Elle mobilise l'épargne rurale sous forme de dépôt, de compte courant, de compte sur livret puis octroie des prêts à courts termes et à moyens termes. Les prêts sont accordés aux groupements, aux personnes individuelles ainsi qu'aux petits commerçants et aux artisans. Elles sont installées au niveau des arrondissements et communes.

▪ **La FECECAM –BENIN**

La Fautière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel est la direction générale des CLCAM sur le plan national dotée d'une personnalité morale. Elle se base sur les Directions Techniques Régionales (DTR) pour accomplir ses rôles essentiels comme la définition de la politique générale, l'appui technique, la supervision, la formation et la gestion des excédents de trésorerie des Unions Régionales et des Caisses de Base (URCB). Elle assure également les fonctions d'inspections et d'audit interne dans l'ensemble du réseau.

Les directions techniques sont au nombre de sept (07) et une antenne à savoir :

DTR Atacora- Donga ;DTR Atlantique- Littoral ;DTR Alibori ;DTR Borgou ;DTR Mono – Couffo ;DTR Ouémé – Plateau ;DTR Zou ; et puis l'antenne Colline.

Elles relaient la direction générale dans la supervision, le contrôle des activités et la gestion de trésorerie des CLCAM par les appuis techniques. Les DTR jouent également le rôle de banquier des Caisses Locales de leurs zones.

## **a- Les organes de décisions**

### **1-Assemblée Générale(AG)**

L'Assemblée Générale se réunit au moins une fois par an, dans les six (6) mois qui suivent la clôture de l'exercice financier de la caisse. Elle se réunit en vue de :

- ✓ s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la CLCAM ;
- ✓ examiner et approuver les comptes de l'exercice et statuer sur l'affectation des résultats ;
- ✓ élire et démettre les membres des organes de la CLCAM et fixer le nombre de membres des différents organes de la CLCAM ;

### **2- Conseil d'Administration (CA)**

Composé de neuf (09) sociétaires élus à l'AG, le CA gère la structure et rend compte à l'AG. Il veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la caisse.

À cet effet, il est chargé notamment :

- ✓ d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires.
- ✓ de fixer le taux d'intérêt créditeur et débiteur pour toutes les opérations financières en conformité avec les prescriptions arrêtées par les CA de la faïtière et veiller à ce que ceux applicables aux prêts se situent dans la limite du plafond fixé par la loi sur l'usure.
- ✓ d'approuver à la clôture de chaque exercice, les états financiers, les rapports annuels et toute autre situation à soumettre à l'AG.
- ✓ d'adopter le projet et suivre son exécution.

### **3 - Comité de Crédit (CC)**

Le Comité de Crédit se compose de cinq (05) personnes élues par l'AG parmi les membres de la CLCAM dont trois (03) au moins sachant lire et écrire le français. Le Comité de crédit a la responsabilité de gérer le crédit accordé aux membres conformément à la procédure et politique définies en la matière. A la fin de l'exercice social, le comité de crédit transmet le rapport de ses activités au CA et le présente lors de l'AG ordinaire. L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des fonctions de membre de CA ou du CS de la CLCAM.

#### **b - L'Organe de Contrôle**

Il s'agit du Conseil de Surveillance (CS) composé de cinq (05) sociétaires. Le CS est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la CLCAM et du contrôle de sa gestion pour rendre compte à l'AG. Il appartient au CS de veiller :

- d'examiner les rapports d'inspection et de l'audit interne ou externe de la caisse.
- au contrôle annuel par un audit interne ou externe qui reste statuaire des comptes de la CLCAM.
- à la présentation à l'AG d'un rapport annuel sur l'exécution de leur mandat et les constatations faites dans ce cas.

#### **c - L'Organe d'Exécution**

Il a pour mission l'exécution des décisions prises par les organes de la faîtière.

Il est composé de :

- Le Comité de direction de la FECECAM- BENIN

Le comité de direction de la FECECAM –BENIN à travers le secrétaire exécutif est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la Fédération et de coordonner les activités de l'ensemble des entités du réseau au niveau national.

- Le Comité de Direction de la DTR

Le comité de Direction de la DTR à travers le directeur, est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la DTR et de coordonner les activités des CLCAM.

- Le Chef d'Agence de la CLCAM

Le Chef d'Agence est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes des membres et des usagers. Il coordonne les activités des guichets des CLCAM, éclaire les élus dans leur prise de décision.

- La Comptabilité de la CLCAM

Le comptable est sous l'autorité du chef d'agence. Il a pour fonction la tenue de la comptabilité de la caisse suivant les procédures comptables et financières propres au réseau. Il vérifie la régularité des opérations courantes de la caisse.

#### **d-Les Ressources Humaines de la CLCAM Porto-Novo :**

La CLCAM Porto-Novo est dirigée par un Chef d'Agence(CA) qui se fait aider dans l'exécution de ses tâches par trois agents de crédit dont l'un permanent, un comptable, deux animatrices CEE, trois caissiers, trois promoteurs, un agent de recouvrement, le guichetier et un gardien.

#### **1- Le Chef d'Agence**

Le Chef d'Agence est chargé de coordonner les activités de la caisse, d'assurer le contrôle du premier niveau, d'éclairer les élus dans les prises de décision, de rentabilité et de rendre compte à la hiérarchie. Il est placé sous l'autorité de la DTR et de la FECECAM.

## **2- L'Agent de crédit**

Il est sous l'autorité directe du Chef d' Agence. Il a pour fonction d'enregistrer et de transmettre au CA tous les dossiers de demande de crédit des sociétaires. Il analyse aussi les dossiers de crédit. Il s'occupe également du suivi de recouvrement des crédits octroyés par la caisse et établit les statistiques mensuelles de la caisse

## **3-Le Comptable**

Il est chargé du contrôle du deuxième niveau, des dépenses, de l'imputation et de la comptabilisation des pièces comptables. Il se charge de la production des États Financiers, d'analyser les comptes du bilan, de la justification des comptes de gestion et de la préparation de l'audit en fin d'exercice. Il assure également le contrôle budgétaire à travers l'analyse et l'interprétation des écarts, la proposition des plans de redressement ou de développement de l'entité à l'endroit du responsable d'agence. Il est son conseiller.

## **4- Les Animatrices (CEE)**

Elle est chargée essentiellement de la mise en place du suivi de recouvrement des Crédits Epargne avec Education dispensée aux femmes.

Le produit Crédit Epargne avec Education dispensée aux femmes, lancé depuis 2007 dans l'entité de Porto / Novo ayant pour objectif d'aider les femmes démunies en milieu rural et urbain, en particulier les femmes âgées d'au moins 18ans qui ont des enfants à bas âge, vu leur condition de vie, connaît jusque-là de succès exponentiel.

## **5-Les Caissiers**

Il est chargé du bon fonctionnement de versement et de retrait des fonds effectués par la clientèle. C'est le gardien de l'argent. Il gère les comptes des dépôts des sociétaires et rend quotidiennement compte de ses activités au Chef d'Agence.

## **6-Le Promoteur**

C'est la personne qui se charge de la collecte et de la gestion des épargnes planifiées. L'épargne planifiée est en quelque sorte la tontine ordinaire qu'on fait dans le monde informel liée à beaucoup de risques tels que la fuite du tontinier ou le non-remboursement des mises qui cette fois-ci sont bien sécurisées et garanties de retrait à tout moment.

## **7- L'Agent de Recouvrement**

Il a pour tâche le recouvrement des crédits en souffrance et apurés. La phase de recouvrement à l'amiable est plus usitée

## **8-Le Guichetier**

Il a pour service principal l'accueil de toute personne désireuse de se faire un lien avec l'institution. Il est ouvert pour de nombreuses opérations à la clientèle.

## **9-Le Gardien**

Il est chargé d'assurer l'entretien et la sécurité des locaux et la sécurité des biens de la CLCAM. Il doit avoir un œil vigilant sur les mouvements (entrées et sorties) des visiteurs et des personnels.

## **B- Les Activités de la CLCAM Porto-Novo**

La CLCAM est une institution qui offre une multitude de services à sa clientèle à savoir :

### **- La Collecte de l'épargne**

En matière d'épargne, le réseau offre aux sociétaires et usagers différents types de services :

- **Les Comptes sur Livrets (CSL)**

Rémunérés entre 1 à 3% sur les soldes minimums trimestriels, ces comptes sont les plus servis à cause de l'exigence des sociétaires qui se sentent en sécurité avec le support que constitue le livret d'épargne.

- **Les Comptes de Dépôts Divers à Vue (DDV)**

A l'origine ils sont ouverts pour enregistrer les mouvements de fonds concernant les prêts accordés aux sociétaires.

- **Les Comptes Courants (CC)**

Les Comptes Courants au niveau des CLCAM sont pareils à ceux des comptes courants bancaires classiques.

## - **L'Octroi de crédit**

La CLCAM offre une gamme variée de prêts à ses sociétaires. On distingue :

- **Le tout petit crédit aux femmes**

Il s'agit des 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 Epargne avec Education (CEE)**

C'est un service destiné aux femmes démunies en milieu rural et urbain, en particulier aux femmes âgées d'au moins 18ans qui ont des enfants de bas âge. En plus du crédit que la femme peut obtenir, elle bénéficie d'une éducation en santé, en nutrition, en planning familial et en gestion d'entreprises.

- **Les Crédits d'achat de produits et leur stockage :**

Ce sont des Crédits destinés à l'achat des productions agricoles et leurs stockages avant la mise sur le marché.

- **Les Crédits aux Salariés**

Ce sont des crédits accordés aux salariés des entreprises autonomes, aux fonctionnaires, aux agents de forces armées béninoises pour l'achat d'équipements ménagers, de moyens de déplacement, de construction et autres.

- **Le Crédit au personnel du réseau**

Il est accordé au personnel permanent du réseau ayant une ancienneté d'au moins deux ans. Ce crédit permet au personnel d'acquérir des équipements ménagers, des moyens de transport et autres.

- **Crédits aux groupes**

Ce sont les crédits accordés aux membres de groupes de caution solidaire constitués par les entrepreneurs. Un groupe de caution solidaire est composé de trois à dix personnes. Les membres du groupe doivent provenir de la même couche socio-économique. Chaque membre du groupe possède sa propre entreprise et reçoit le même montant de crédit que les autres. Le montant du crédit qu'un membre du groupe peut obtenir varie entre 20.000 francs et 50.000 francs CFA.

- **Les Crédits aux groupements**

Un groupement est constitué de dix personnes au moins qui exercent ensemble ou individuellement des activités génératrices de revenus. Dans ce système, le crédit est accordé aux groupements mais, chaque membre est étroitement lié au succès de l'entreprise de l'autre ou des activités du groupement. En cas de cessation de paiement du groupe, chaque membre est solidairement responsable. Le montant du crédit qu'un groupement peut obtenir ne doit pas dépasser 100.000francs CFA par membre en dehors de la caution solidaire que les membres du groupement s'offrent les uns les autres, aucune autre garantie matérielle n'est demandée.

## - **L'Instant Money Transfert(IMT)**

L'IMT (Transfert d'Argent Instantané) est un service local de transfert d'argent offert par SKY Consult Ghana Limited. L'IMT garantit aux clients le moyen le plus rapide, le plus pratique, le plus sûr et le plus fiable pour envoyer de l'argent n'importe où dans le pays. Il assure trois (3) services à savoir :

### ➤ **Services Normaux**

- ✚ envoi d'argent pour répondre à des besoins urgents d'ordre familial, Social et Commercial.
- ✚ envoi d'argent aux membres de famille, aux amis et aux connaissances.
- ✚ envoi d'argent aux associés et partenaires d'affaires.
- ✚ transfert d'argent pour régler des factures de biens et services.

### ➤ **Services Écoles**

Ce service est conçu pour venir en aide aux parents et aux tuteurs dans :

- ✚ le paiement des frais de scolarité de leurs protégés de façon convenable.
- ✚ la provision de l'argent de poche et d'entretien de leurs protégés.

### ➤ **Services Spéciaux**

Ils représentent un moyen d'assurer les services IMT à ceux qui sont dans l'impossibilité de joindre les guichets pour le retrait de leur argent.

- ✚ Les fonds sont donc envoyés aux personnes bénéficiaires sur requête d'une adresse correcte.
- ✚ Des frais supplémentaires sont facturés pour ce service.

## **SECTION 2 : DÉROULEMENT DU STAGE**

Au cours de notre stage qui a duré trois (03) mois au sein de la CLCAM Porto-Novo nous avons eu l'opportunité d'associer nos connaissances théoriques à la pratique.

Ainsi nous avons passé très peu de temps au contact des clients (guichet), la majeure partie du temps est passée au service comptabilité.

### **Paragraphe 1 : Tâches exécutées**

#### **1- Les tâches exécutées au guichet**

Au guichet nous avons eu à accomplir les tâches suivantes :

- ✓ accueil du client ;
- ✓ positionnement des opérations (versements, retrait) dans les livrets ;
- ✓ faire signer la pièce d'opération au client ;
- ✓ assister le client au remplissage du formulaire concernant l'opération IMT.

#### **2- Les tâches exécutées à la comptabilité**

Au niveau de ce service, il nous est confié différentes tâches à savoir :

- ✓ la réception des pièces comptables ;
- ✓ la vérification des pièces comptables ;
- ✓ le pointage des pièces comptables ;
- ✓ le contrôle des pièces comptables ;
- ✓ et l'archivage des pièces comptables.

#### **3- Les autres tâches exécutées**

Dans ces rubriques, nous pouvons citer les activités telles que :

- ✓ le classement des pièces (retrait, versement, IMT, RPC etc.) à la fin de la journée ;
- ✓ le remplissage du registre de transmission des pièces comptables ;
- ✓ le solde du compte caisse.etc.

## **Paragraphe2 : Difficultés rencontrées**

Le stage nous a permis de faire une distinction entre la théorie et la pratique. Pendant les deux(2) premières semaines, il nous a été difficile de bien effectuer les travaux. En effet, nous avons du mal à s'adapter au rythme du travail, mais les jours qui ont suivi nous ont permis de mieux nous adapter.

Au niveau des pointages des pièces comptables, nous avons eu du mal à reconnaître certaines pièces comptables.

## **Section1** : Problématique, Objectifs et Hypothèses

Dans ce chapitre, il s'agira de développer la problématique, de dégager l'intérêt de la recherche, de fixer les objectifs poursuivis et de poser les hypothèses de travail.

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

#### **1- Problématique**

Dans la plupart des pays en voie de développement et celle des pays de la sous – région Ouest africaine, la pauvreté est devenue le vécu quotidien pour les populations. Ainsi les gouvernements, dans la mise en œuvre de la stratégie de réduction de pauvreté, ont optés pour la promotion des micros – crédits constituant une base pour assoir un développement économique durable à travers le financement des entreprises. Outre les facteurs notoires de réduction de la pauvreté, les institutions financières décentralisées n'ont-elles pas un rôle significatif aussi bien dans le processus de répondre aux besoins des milieux ruraux et urbains dans le domaine de l'agro – alimentaire ?

Suite à la crise qu'a connu le système bancaire dans les années 80, les autorités béninoises ont entrepris des réformes qui ont favorisé la création des institutions de micro – finance. Ces dernières qui de par leur flexibilité et leur Système de Financement Décentralisé (SFD) sont aptes à répondre aux besoins des milieux ruraux et urbains dans le domaine de l'agro – alimentaire. Mais la majorité des institutions de micro – finance présente une situation financière peu confortable empêchant ainsi la réalisation de leur objectif. Parmi ces institutions, figure la CLCAM l'une des structures décentralisées de la FECECAM – BENIN dont son seul but essentiel est d'œuvrer pour l'amélioration des conditions de vie des populations et à la lutte contre la pauvreté à travers la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit à ces membres.

Sa gestion financière révèle des insuffisances qui peuvent compromettre la pérennité de la caisse.

La CLCAM bien que ne pouvant à elle seule réduire massivement la pauvreté s'est révélée avoir une performance acceptable en ce domaine. Pour ce faire, des études en particulier dans le domaine de financement devraient être menées pour cerner les différents outils servant au diagnostic financier, le bilan dans un premier temps et certains outils liées à l'analyse financière externe que sont : les ratios, la trésorerie et le fonds de roulement dans un second temps ainsi que des ralentissements enregistrés. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude qui a pour thème : « Analyse de la performance financière d'une institution de micro – finance : cas de la CLCAM Porto – Novo ».

Pour traiter ce thème, plusieurs interrogations ont retenu notre attention notamment :

- La CLCAM est-elle financièrement équilibré et solvable ?
- La CLCAM est-elle financièrement rentable?

## **2- Intérêt de l'étude**

L'Etat étant le décideur des investissements publics, a le mérite de savoir les effets de ses politiques sur le développement économique de la nation. Ainsi, notre étude lui permettra d'avoir une connaissance sur la performance financière d'une institution de micro – finance comme la CLCAM Porto – Novo afin d'en tirer les leçons.

Pour la population, notre étude pourra leur permettre de prendre connaissance du rôle que joue les institutions financière décentralisée ( IFD ) dans l'amélioration des conditions de vie et la lutte contre la pauvreté à travers la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit à ses membres.

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

### **1- Objectifs de l'étude**

La recherche des approches de solution à cette préoccupation centrale, a permis de fixer un objectif général décliné en deux objectifs spécifiques sous tendus chacun par une hypothèse.

#### **1-2-1-1 Objectif général**

Cette étude vise de manière générale à analyser la performance financière de la CLCAM Porto-Novo.

#### **1-2-1-2 Objectifs spécifiques**

L'objectif général énoncé ci – dessus sera atteint par la réalisation de deux objectifs spécifiques suivant

- Apprécier l'équilibre financier et la solvabilité de la CLCAM
- Evaluer la rentabilité financière de la CLCAM.

### **2- Hypothèses de recherche**

Pour atteindre les objectifs ci – dessus fixés, cette étude permettra de vérifier les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1** : La CLCAM Porto-Novo est financièrement équilibrée et solvable

**Hypothèse2** : La CLCAM Porto-Novo est financièrement rentable

## **Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche**

Il s'agira dans cette section de présenter le cadre général et d'analyse de la micro finance.

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

#### **A- Définition d'IMF**

Selon AGNIKPE (1998) on peut distinguer trois catégories de définitions de la micro finance : celle des praticiens, celle du législateur et celle des bailleurs de fonds.

Selon les praticiens, la micro finance est une institution de proximité par opposition aux longues procédures administratives des banques commerciales, cette finance de proximité étant essentiellement caractérisée par la petitesse des montants mobilisés sous forme d'épargne.

Les praticiens parlent plus de système de financement décentralisé (SFD).

Pour DIOGO Agnès (2003) « les SFD sont des institutions de petits prêts (appelés micro crédits) aux pauvres pour les projets de création d'entreprises autonomes, qui génèrent des revenus leurs permettant de répondre à leurs besoins et à ceux de leur famille. Dans la plupart des cas, ces institutions offrent à leurs clients, en plus du crédit, d'autres services et ressources à savoir la formation, l'encadrement des excédents des dépôts collectés, les relations avec le système bancaires et le système financier traditionnel, des conseils sur les soins de santé primaires et les droits civiques »

Le législateur n'utilise pas les terminologies des praticiens. Il s'est juste contenté de définir ce que c'est qu'une institution mutualiste ou coopérative d'épargnes et de crédits (COOPEC). L'alinéa 1 de l'article 2 de la loi de PARMEC stipule que sont considérés comme « institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif, à capital variable fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et

ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de consentir du crédit ».

Il n'existe pas de manière formelle une définition conventionnelle de la micro finance du point de vue des bailleurs de fonds. La terminologie couramment utilisée est le terme « Système Financiers Intermédiaires (SFI) » pour faire la démarcation entre le système bancaire classique et le système financier informel. Selon les bailleurs de fonds, les institutions de micro finance peuvent rester purement informelles, elles peuvent également évoluer pour devenir soit un établissement financier, soit une banque.

## **B- Définition de la performance**

Le concept de performance a changé de nature depuis la rupture avec le modèle taylorien des organisations (BARRILLOT, 2000). En effet, la performance a été pendant longtemps réduit à sa seule dimension financière. Peu à peu avec les changements organisationnels multiples, la performance doit être attendue dans une acception large appréhendée à partir de sa dimension financière et opérationnelle.

Dans le langage courant, la performance est la réalisation de quelque chose de particulièrement remarquable. En gestion, la performance est la capacité à atteindre les objectifs organisationnels.

La problématique générale de la performance peut être appréhendée à partir des multiples dimensions : l'économie, l'efficacité et l'efficience (cours contrôle de gestion). Ces dimensions sont variables suivant l'orientation du chercheur, les acteurs auxquels on s'intéresse, le type d'organisation étudiée, les objectifs poursuivis par cette organisation HOUNKOU E. C. (Aout ; 2009). De ce point de vue, pour un chef d'entreprise, la performance est synonyme de profit. Tandis que pour le responsable de la direction commerciale, c'est la croissance des ventes qui prime. Cependant, deux dimensions distinctes permettent d'appréhender ce concept : l'efficacité et l'efficience.

**L'efficience** : C'est le fait de maximiser la quantité produite (le résultat) engageant le moins de moyens possible (ressources).

**L'efficacité** : Consiste à atteindre un objectif attendu, elle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée à partir des moyens dont elle dispose.

## **C – Configuration typologique**

Selon MEHOBA D. Théodore et INOUSSA Latifath A. (2002), la configuration typologique générale du secteur est caractérisée par deux principales catégories d'acteurs : les IMF, les structures d'appui et d'encadrement.

### **1- les institutions de micro finance**

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

**Les d'épargne et mutuelles et/ou coopératives de crédit** : ce sont des institutions qui ont des expériences basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit. Pour elle, la constitution de l'épargne est primordiale et elle doit être préalable à l'octroi de crédit. Les bénéficiaires des services de ces institutions sont pour la plupart des propriétaires par le truchement du sociétariat qui implique la libération d'une ou de plusieurs parts sociales et le paiement d'un droit d'adhésion. Comme exemple, on peut citer la mutuelle pour le développement à la base (MDB), la fédération de caisses d'épargnes et de crédits agricoles mutuelles. Les caisses d'épargnes et crédits (CEC) du réseau de l'association d'entraide des femmes (AssEF).

**Les structures de crédit direct** : ce sont des institutions qui ont privilégié le crédit comme activité centrale de leurs opérations. La constitution de l'épargne ne constitue pas pour elles une priorité. Elles disposent d'autres moyens de mobilisation de ressources financières constituées en grande partie par des prêts auprès d'institution bancaire classiques.

**Les organisations non gouvernementales (ONG) à volet micro finance :** ce sont des organisations pour lesquelles l'octroi de crédit est une activité accessoire. Elles trouvent que coupler le crédit avec d'autres activités constituera un moyen pour atteindre leurs objectifs de développement. Ce sont pour la plupart les projets de développement pour qui la rentabilité financière ne constitue pas une priorité.

## **2- les structures d'appui et d'encadrement**

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

### **a- Structure d'encadrement et d'appui nationales**

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

- Cellule de micro finance

Le ministre du développement, de l'économie et des finances a mis en place une cellule de micro finance directement rattachée au cabinet du ministre. A cette cellule, il revient un important rôle d'octroi d'agrément et d'autorisation, de contrôle d'appui et d'encadrement des IMF qui constitue désormais, aux yeux des gouvernants, un moyen puissant de lutte contre la pauvreté.

- Le consortium ALAFIA

Les IMF ont créées une association nationale des praticiens de la micro finance du Bénin dénommée consortium ALAFIA, en vue d'une meilleure coordination, harmonisation et promotion de ces institutions. Il apparait comme un instrument de professionnalisation du secteur, un cadre d'échange, de coopération, d'information, de formation et de réflexion. Pour la réalisation de sa mission il reçoit un appui non négligeable des partenaires au développement.

### **b-Structure d'encadrement indirect des IMF**

Certaines structures créées pour d'autres activités ou dans un cadre général se sont intéressées aux IMF, il s'agit de :

- Centre de promotion et d'encadrement de petites et moyennes entreprises (CePEPEP), surtout pour l'étude des dossiers de formation des acteurs du secteur de micro finance ;
- Institut panafricain d'études coopératives (INSPEC), pour la formation des acteurs du secteur.
- Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), pour le refinancement du secteur, notamment à travers sa coopération avec les bailleurs comme que la Banque Africaine de Développement (BAD), pour la création d'un fonds de crédit rural.

### **c- Fonds de garantie**

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

## **D- Etude de quelques concepts de base**

### **1- le crédit**

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

### **2- Micro crédit**

Il se réfère à la micro finance qui est utilisé pour diriger les services financiers offerts aux petites et aux micros entreprises de différents secteurs.

Ce micro crédit ou micro prêt est un prêt de faible montant octroyé à des populations vulnérables de par leurs revenus, afin qu'elles puissent :

- Développer leurs activités
- Equilibrer leurs dépenses de consommation
- Améliorer leurs conditions de vie

Le micro crédit constitue un puissant instrument de réduction de la pauvreté.

### **3- Rentabilité**

La rentabilité d'une activité ou d'un investissement peut se définir comme l'aptitude de cette activité ou de cet investissement à générer plus de produits que de charges, c'est – à – dire dégager un bénéfice insuffisant. Elle est souvent appréhendée par des ratios qui expriment le bénéfice sous forme de rendement des actifs (rentabilité économique), d'un rendement des fonds propres (rentabilité financière). D'après LEGER WOOD, le rendement de l'activité est un ratio utile pour les institutions qui financent la majorité de leurs actifs avec l'épargne mobilisée.

### **4- Pérennisation financière**

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

### **E- Clarification des indicateurs de performance liés aux IMF**

Les indicateurs de performance constituent des valeurs cibles faisant l'objet d'un calcul et d'un suivi régulier au fur et à mesure de la réalisation des objectifs fixés par un projet en général et plus particulièrement par une institution de micro finance (IMF). Ils permettent de vérifier les progrès réalisés en fonction des résultats attendus en les comparant aux objectifs fixés. Ils servent à mesurer les résultats, le rendement et les impacts de la structure et permettent de détecter et d'identifier les situations difficiles qui peuvent compromettre l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, les indicateurs de performance contribuent à :

- La planification stratégique des activités ;
- L'affectation des ressources par identification des activités les plus utiles et conduisant à l'atteinte des résultats;
- L'ajustement et la prévention des problèmes lors de la réalisation des activités ;
- La mesure des résultats et l'atteinte des objectifs ;
- L'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires et également de la motivation du personnel.

## **Paragraphe2 :méthodologie de recherche**

### **2-1 Méthodologie de recherche**

#### **2-1-1 Outils de collecte des données**

La nécessité de recueillir des informations fiables et pertinentes nous a conduits à utiliser trois modes de collecte des données à savoir : l'exploration d'ouvrage, des mémoires, des rapports d'activité et autres études spécifiques, puis les enquêtes par questionnaire adressé, aux chefs bureaux, aux comptables et aux clients et enfin des entretiens avec quelques doctorants.

#### **A- Outils de collecte des données secondaires ou de recherche documentaire**

La recherche documentaire est un outil préliminaire de collecte des données à être complété par d'autres outils statistiques. Elle nous a permis de prendre connaissance des théories déjà élaborées dans le domaine.

Elle a été utilisée surtout dans la phase théorique de l'analyse. Ainsi, pour avoir des informations relatives à notre sujet de recherche, nous avons utilisé les documents disponibles dans les centres de documentations du consortium ALAFIA, de la CLCAM Porto/Novo, ainsi que la bibliothèque de la FASEG... un accent particulier a été mis sur les documents de l'institution afin d'obtenir des informations relatives aux statuts, aux procédures, les finances, le système de contrôle, la comptabilité et les activités. Cette recherche documentaire a permis de préparer des fiches de

questionnaire bien orienté vers les chargés de prêts, le comptable, et aux clients conformément aux informations que chacun d'eux est susceptible de fournir.

## **B- Base de sondage et échantillonnage**

La configuration actuelle du réseau FECECAM – BENIN est de soixante cinq (65) CLCAM, quatre vingt six (86) guichets et points de services rattachés aux CLCAM, sept (07) Délégation Technique Régionale (DTR) plus une antenne DTR et le secrétariat technique de la faitière. Il convient de signaler que les différentes entités du réseau sont réparties sur toute l'étendue du territoire national. En raison du fait qu'il n'était pas possible de parcourir toutes les entités du réseau et interviewer tous les acteurs qui y interviennent, il a été procédé à un échantillonnage représentatif et exhaustif de notre structure d'accueil qui est la CLCAM Porto – Novo composé de :

- 1 gérant des CLCAM
- 1 comptable des CLCAM
- 1 gestionnaire du guichet
- 3 agents de crédits
- 2 caissiers des CLCAM
- 1 gardien
- 7 membres du conseil d'administration
- 5 membres du comité de crédit
- 5 membres du conseil de surveillance

Au total, la population de notre échantillon a une taille de vingt six (26) acteurs

## **C- Techniques de collecte d'information primaires**

### **a- L'enquête par questionnaire**

Elle a consisté à administrer un questionnaire aux personnels et aux clients de la CLCAM. Cette enquête a permis de collecter auprès du personnel des informations sur la gestion opérationnel du crédit, leurs besoins en formation, leurs préoccupations professionnelles (promotion et changement de postes) et leurs relations avec la

hiérarchie et la clientèle. Quant aux clients, il s'agit de leurs appréciations des produits et pratique de gestion de la CLCAM (satisfaction, fidélisation, attentes non comblées, etc....).

### **b- L'enquête par guide d'entretien**

Un guide d'entretien a été administré au personnel stratégique composé des chefs services. Les informations recueillies sont relatives à la gestion stratégique et opérationnelle susceptible de réduire les risques courus par l'institution plus précisément les éléments de clarification des politiques et procédures de gestion des crédits de la gestion des aspects de formation et de plan de carrières du personnel. Des relations de la Direction Générale avec le conseil d'administration et surtout de celles de la Direction Générale avec le personnel opérationnel que constituent les chargés de petits prêts et le comptable dans le processus de gestion des risques opérationnels.

### **2-1-2 Les outils d'analyse et de traitement des données**

L'analyse des données a été faite à l'aide d'un modèle théorique basé sur des réponses apportées aux questionnaires. Elle a permis de vérifier les hypothèses émises. Les techniques de recherches opérationnelles, de gestion financière, de mathématiques et de statistiques ont été prises en compte dans cette étude. Quant au traitement des informations, après les enquêtes, il a été procédé à un dépouillement manuel des questionnaires.

### **2-1-3 Difficultés et limites de l'étude**

Les investigations menées lors de la présente recherche sont limitées par les contraintes suivantes :

- Le temps passé dans le réseau a été trop court et exclut la possibilité d'accéder aux informations en provenance de tous les acteurs qui y interviennent ;
- La répartition géographique du réseau sur tout le territoire national ne permet pas de parcourir toutes ces unités ;

- La taille de l'échantillon, bien que représentative, ne prend pas en compte tous les acteurs ;
- L'insuffisance des moyens matériels et financiers a réduit notre mobilité pour la cueillette des informations ;
- La non disponibilité d'autres agents à fournir des informations demandées parce que préoccupés par l'exécution des tâches quotidiennes.

En effet ces aspects, quoique nécessaires, ne réduisent en rien la pertinence des informations contenues dans le présent mémoire. C'est pour cela qu'il a été procédé à un choix judicieux et rationnel aussi bien dans nos investigations que dans notre méthode de travail.

#### **2-1-4 Condition de vérification des hypothèses**

De façon générale, l'hypothèse 1 et l'hypothèse 2 seront confirmées si les ratios calculés respectent les normes fixées par la BCEAO.

## **SECTION 1 : Généralité sur les outils de performance financière**

Cette section est subdivisée en deux paragraphes dont la première portera sur les présentations des indicateurs financiers de performance et analyse des données, la seconde sera consacrée au calcul et analyse de quelques grandeurs et ratios.

### **Paragraphe1: Présentations des indicateurs financiers de performance et analyse des données**

La performance financière d'une entreprise peut se mesurer ou s'apprécier d'une période à une autre à partir de quelques grandeurs et ratios qu'elle présente sur la période d'analyse considérée.

- **La performance financière d'une entreprise**

La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace (atteinte des objectifs fixés) et efficiente (minimiser les coûts mise en œuvre pour atteindre les objectifs fixés).

Il importe de suggérer qu'il ne peut y avoir de performance sans diagnostic. Le diagnostic financier est l'action qui permet de déceler ce qui est à l'origine d'un sentiment désagréable sur la situation financière de l'entreprise. Il s'appuie sur le calcul et l'analyse des ratios. Ces calculs intermédiaires permettent à l'analyste financier de disposer de grandeurs agrégés, et donc plus facilement lisibles pour effectuer le diagnostic financier.

- **La situation financière d'une entreprise**

L'analyse financière permet d'anticiper le risque financier et le risque d'exploitation. Le risque financier est lié à la chute de la rentabilité de capitaux propres qui est fonction du niveau d'endettement de l'entreprise. Le risque d'exploitation concerne, à la fois, la sensibilité du résultat à une baisse d'activité. L'analyse financière fait appel à diverses méthodes. Les deux méthodes se

complètent. La première fait appel à des calculs de ratios et la seconde fait appel à la description des flux de l'exercice.

L'objectif de toute analyse financière consiste en la formulation d'un jugement sur l'état de santé d'une entreprise. Les outils de l'analyste financier sont : le bilan, le compte de résultat et l'état annexé.

Parmi les très nombreux outils servant au diagnostic financier, nous étudierons : ceux relatifs à l'approche financière de la comptabilité (analyse du bilan) et certains liés à l'analyse financière externe (les ratios, la trésorerie, le fonds de roulement).

## **Paragraphe 2 : Calcul et analyse de quelques grandeurs et ratios**

### **A-Bilan comptable, calcul et analyse de quelques grandeurs**

La réalisation d'une bonne analyse financière nécessite des retraitements et reclassements du bilan comptable qui permet d'obtenir un bilan en valeur réelle. Son élaboration repose sur des principes comptables notamment le principe du coût historique et celui de la prudence.

#### **1-Bilan comptable**

Le bilan comptable est un tableau récapitulatif de la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné. Il comprend deux grandes parties : l'actif et le passif. L'actif retrace les emplois (biens) de l'entreprise et le passif les ressources (capitaux + dettes) qui vont servir à financer les emplois. L'examen de la balance générale des comptes de la CLCAM a permis de présenter sur les périodes de 2012 ; 2013 ; 2014 et 2015 les bilans financiers par masse (voir annexe). Les grandes masses du bilan de la CLCAM sont :

<b>ACTIF</b>	<b>PASSIF</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opérations avec les institutions financières et assimilées</li> <li>✓ Opérations avec les membres ou bénéficiaires</li> <li>✓ Opérations diverses</li> <li>✓ Immobilisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opérations avec les institutions financières et assimilées</li> <li>✓ Opérations avec les membres ou bénéficiaires</li> <li>✓ Opérations diverses</li> <li>✓ Provisions, fonds propres et assimilées</li> </ul>

Les bilans comptables condensés de la CLCAM de 2012 à 2015 se présentent comme suit:

**Tableau I:** Bilans comptables condensés de 2012 à 2015

<b>Années</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Postes</b>	<b>Montants</b>	<b>Montants</b>	<b>Montants</b>	<b>Montants</b>
<b>ACTIF</b>				
<b>Actif-immobilisé</b>	151945608	172.178.552	389.296.010	437.309.101
<b>Actif circulant</b>				
<b>Stocks</b>	759.478.838	95.524.663	94.372.834	92.463.927
<b>Créances</b>	1.151.984.452	1.050.584.274	1.000.294.638	999.776.327
<b>Trésorerie-actif</b>	1.682.676.752	1.906.434.100	1.956.105.910	1.992.102.443
<b>Totalactif</b>	3.746.085.650	3.224.721.589	3.440.069.392	3.521.651.798
<b>PASSIF</b>				
<b>Capitauxpropres</b>	609.023.476	676.286.540	773.945.481	790.710.420
<b>Dettes financières</b>	779.495.848	99.287.385	130.268.309	153.621.802
<b>Passif circulant</b>	2.322.082.084	2.417.784.710	2.508.517.951	2.550.408.254
<b>Trésorerie-passif</b>	35.484.242	31.362.954	27.337.651	26911322
<b>Totalpassif</b>	3.746.085.650	3.224.721.589	3.440.069.392	3.521.651.798

Source : Réalisé par nous mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

## 2-Calcul et analyse de quelques grandeurs

L'une des contraintes fondamentales qui pèsent sur la vie de toute entreprise est la solvabilité. L'appréciation de la solvabilité se fera à travers l'étude du fonds de roulement, de besoin de financement global et de la trésorerie.

### a- Le fonds de roulement

La notion du fonds de roulement a donné de multiples formulations. Il s'agit du fonds de roulement net et du fonds de roulement propre.

- **Fonds de Roulement Net ou financier (FRN)**

IL détermine l'équilibre structurel du bilan. L'équilibre est obtenu lorsque les ressources durables (capitaux propres + dettes financières) sont supérieures aux emplois stables (actif immobilisé). Il se calcule de deux manières :

✓ Par le haut du bilan,

**FRN = capitaux permanent (capitaux propres+ dettes financières) – actif immobilisé**

✓ Par le bas du bilan,

**FRN= (Actif circulant + trésorerie actif) – (Passif circulant + trésorerie passif)**

Le fonds de roulement net de la CLCAM Porto- Novo de 2012 à 2014 se présente comme suit :

**Tableau II : Évolution du fonds de roulement net de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>Capitaux-propres</b>	609.023.476	676.286.540	773.945.481	790.710.420
<b>Dettes-financières</b>	779.495.848	99.287.385	130.268.309	153.621.802
<b>Capitaux Permanents(1)</b>	1.388.519.324	775.573.925	904.213.790	944.332.222
<b>Actif-immobilisé (2)</b>	151.945.608	172.178.552	389.296.010	437.309.101
<b>FRN=(1)-(2)</b>	1.236.573.716	603.395.373	514.917.780	507.023.121

**Source** : Réalisé par nous-mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

Le fonds de roulement net décroît d'année en année mais reste positif, ce qui montre que la situation patrimoniale est globalement équilibrée. Ainsi les ressources stables financent les emplois et dégagent un excédent, d'où elle dispose d'une bonne marge de sécurité financière.

- **Fonds de Roulement Propre (FRP)**

Le fonds de roulement propre correspond à l'excédent des capitaux propres sur les emplois stables. Il est calculé lorsqu'il s'agit d'apprécier l'autonomie financière d'une entreprise. Le FRP de la CLCAM de 2012 à 2015 se présente dans le tableau ci-dessous. Il est obtenu en faisant :

$$\text{FRP} = \text{Capitaux propres} - \text{Actif immobilisé}$$

**Tableau III : Évolution du fonds de roulement propre de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>Capitaux-propres</b>	609.023.476	676.286.540	773.945.481	790.710.420
<b>Actif-immobilisé (2)</b>	151.945.608	172.178.552	389.296.010	437309101
<b>FRP= (1)-(2)</b>	457077868	504107988	384649471	353401319

**Source** : Réalisé par nous-mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

Le fonds de roulement propre est positif et traduit ainsi l'autonomie financière de l'entreprise du fait que les capitaux propres couvrent les actifs immobilisés avec un excédent.

### **b- Besoin de Financement Global (BFG)**

Le besoin de financement global est un indicateur financier révélateur du financement de l'entreprise à court terme. Il est obtenu sans tenir compte de la nature des activités qui génèrent les besoins et les ressources à court terme. Il permet d'apprécier les besoins à court terme générés par l'activité. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{BFG} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Le BFG de la CLCAM Porto-Novo de 2012 à 2015 se présente comme suit:

**Tableau IV : Évolution du BFG de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
Actif circulant (1)	1911463290	1146108937	1094667472	1092240254
Passif circulant (2)	2322082084	2417784710	2508517951	2550408254
BFG=(1)-(2)	(410618794)	(1271675773)	(1413850479)	(1458168000)

**Source** : Réalisé par nous-mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

On constate que le BFG est négatif sur toute la période. Cela veut dire que les actifs circulants ou valeurs réalisables ne couvrent pas les engagements à court terme et qu'un besoin de financement ne se dégage pas.

### **c-La trésorerie**

La trésorerie est l'ensemble des disponibilités dont dispose l'entreprise.

- ✓ la trésorerie nette (TN)
- ✓ la trésorerie brute (TB)

- **La Trésorerie Nette (TN)**

La trésorerie nette (TN) permet d'assurer l'équilibre entre le fonds de roulement net et le besoin de financement global. Elle peut être positive, négative ou nulle selon que le fonds de roulement est supérieur ou égal au besoin de financement global. Elle est obtenue par la formule suivante :

$$\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFG} \text{ ou } \text{TN} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

La TN de la CLCAM Porto-Novo de 2012 à 2015 se présente comme suit :

**Tableau V : Évolution de la trésorerie nette de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>FRN (1)</b>	1236573716	603395373	514917780	507023121
<b>BFG (2)</b>	(410618794)	(1271675773)	(1413850479)	(1458168000)
<b>TN=(1)-(2)</b>	1647192510	1875071146	1928768259	1965191121

**Source** : Réalisé par nous-mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

On remarque que durant toute la période, la trésorerie nette est positive et ceci de manière croissante. Ce qui signifie que les fonds de roulement nets financent intégralement les besoins de financement globaux et dégagent un excédent de ressources. Cet excédent peut être utilisé pour un refinancement.

- **La Trésorerie Brute (TB)**

La trésorerie brute est l'actif à court terme diminué des stocks. Elle est déterminée par la formule suivante :

$$\text{TB} = \text{créances} + \text{trésorerie actif}$$

La trésorerie brute de la CLCAM Porto-Novo se présente comme suit de 2012 à 2015

**Tableau VI : Évolution de la trésorerie brute de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>Créances (1)</b>	1151984452	1050584274	1000294638	999776327
<b>Trésorerie actif (2)</b>	1682676752	1906434100	1956105548	1992102443
<b>TB=(1) + (2)</b>	2834661204	2957018374	2956400548	2991878770

**Sources:** Réalisé par nous-mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

Sur les quatre années, la trésorerie est positive. Elle témoigne de l'évolution des activités de l'institution.

### **B- Calcul et analyse de quelques ratios**

Le ratio est un rapport de deux grandeurs comparables. Il permet de porter un jugement de valeur sur la situation, la liquidité et l'exploitation de l'entreprise.

On distingue :

- ✓ les ratios de structures financières
- ✓ les ratios de trésorerie

#### **1-Les ratios de structure financière**

Ces ratios permettent d'apprécier l'équilibre structurel du bilan et la politique de financement de l'entreprise.

##### **a- Ratio d'Autonomie Financière (RAF)**

C'est un ratio qui permet de comparer les ressources propres aux ressources étrangères. Il indique le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers. Il doit être en principe supérieur à 1. Il est obtenu par la relation suivante :

$$\text{RAF} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Passif exigible}}$$

Le ratio d'autonomie financière de 2012 à 2015 se présente comme suit :

**Tableau VII : Évolution du RAF de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>Capitaux-propres(1)</b>	609.023.476	676.286.540	773.945.481	790.710.420
<b>Passif exigible (2)</b>	3.137.062.174	2.548.435.049	2.666.123.911	2.730.941.378
<b>RAF=(1)/(2)</b>	0,19	0,26	0,29	0,28

**Sources** : Réalisé par nous-mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

Sur les quatre années, le ratio d'autonomie financière est inférieur à 1. Ce qui explique que durant les trois dernières années, la CLCAM est financièrement dépendante vis-à-vis de ses créanciers.

**b- Ratio de Financement Permanent (RFP)**

Il indique le mode de financement des immobilisations. Lorsqu'il est supérieur à 1, on peut dire que l'équilibre fondamental de la structure financière est respecté. Il est défini par la formule suivante :

**RFP= Ressources stables / Actif immobilisé**

Avec Ressources stables = Capitaux propres + dettes financières

**Tableau VIII : Évolution de ratio de financement permanent de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>Ressources stables(1)</b>	1.388.519.324	775.573.925	904.213.790	944.332.222
<b>Actif-immobilisé (2)</b>	151.945.608	172.178.552	389.296.010	437309101
<b>RFP=(1)/(2)</b>	9,14	4,51	2,32	2,15

**Source** : Réalisé par nous-mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015.

Le ratio de financement permanent est supérieur à 1, même s'il décroît d'année en année. Ce qui signifie que l'équilibre structurel du bilan est respecté.

### c- Ratio de Solvabilité Générale (RSG)

Ce ratio indique le degré de couverture du passif exigible. Il mesure la sécurité dont jouissent les créanciers et les marges de crédit de l'entreprise. Il est obtenu par la formule suivante :

$$\text{RSG} = \text{Total actif net réel} / \text{Passif exigible}$$

Le ratio de solvabilité générale de 2012 à 2014 se présente comme suit :

**Tableau IX : Évolution du ratio de solvabilité générale de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
Total actif net réel(1)	3.746.085.650	3.224.721.589	3.440.069.392	3.521.651.798
Passif exigible(2)	3.137.062.174	2.548.435.049	2.666.123.911	2.730.941.378
RSG=(1)/(2)	1,19	1,27	1,29	1,28

**Source:** Réalisé par nous-mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

On constate que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 sur toute la période, par conséquent la CLCAM est solvable. Ce qui signifie que les créanciers de la CLCAM ont retrouvé une bonne posture et jouissent désormais d'une bonne marge de crédit.

### d- Ratio de Liquidité Générale (RLG)

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. Il est intéressant lorsqu'il est supérieur à 1 et est obtenu par la formule suivante.

$$\text{RLG} = (\text{Actif circulant} + \text{Trésorerie actif}) / (\text{Passif circulant} + \text{Trésorerie passif}).$$

Le ratio de liquidité générale de 2012 à 2015 se présente comme suit :

**Tableau X : Évolution du ratio de liquidité générale de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>Actif circulant + trésorerie actif (1)</b>	3.594.140.042	3.052.543.037	3.050.773.382	3084342697
<b>Passif circulant + trésorerie Passif (2)</b>	2.357.566.326	2.449.147.664	2.535.855.602	2577319576
<b>RLG=(1)/(2)</b>	1,52	1,25	1,2	1,19

**Source** : Réalisé par nous- mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

Sur les quatre années, le ratio de liquidité générale est supérieur à 1. Ce qui signifie que la CLCAM arrive à payer les dettes à court terme à partir de l'actif à court terme. En somme, la liquidité de la CLCAM est satisfaisante.

## 2- Les ratios de trésorerie

On distingue :

- ✓ le ratio de trésorerie à échéance (RTE)
- ✓ le ratio de trésorerie immédiate (RTI)

### a- Ratio de Trésorerie à Echéance (RTE)

Le ratio de trésorerie à échéance se calcule de la façon suivante :

**RTE= Trésorerie brute / Passif à court terme ;**

Avec la trésorerie brute = Créances + Trésorerie actif, lorsque ce ratio est supérieur à 1, on conclut qu'il y a un seuil de crédit qui caractérise la solvabilité à court terme de l'entreprise. Le ratio de trésorerie à échéance de 2012 à 2015 se présente dans le tableau qui suit :

**Tableau XI : Évolution du ratio de trésorerie à échéance de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>Trésorerie Brute (1)</b>	2.834.661.204	2.957.018.374	2.956.400.548	2991878770
<b>Passif à court terme (2)</b>	2.357.566.326	2.449.147.664	2.535.855.602	2577319576
<b>RTE=(1) / (2)</b>	1,2	1,2	1,17	1,16

**Source** : Réalisé par nous- mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

Pendant les quatre années, le RTE est supérieur à 1. Ce qui signifie que l'institution dispose d'un seuil de crédit qui caractérise sa solvabilité à court terme.

**b- Le Ratio de Trésorerie Immédiate (RTI)**

Il permet de savoir si les disponibilités permettent de régler le passif exigible à court terme. Il est obtenu par la formule suivante :

**RTI= Trésorerie actif / Passif à court terme**

Le ratio de trésorerie immédiate de 2012 à 2015 se présente comme suit :

**Tableau XII : Tableau du ratio de trésorerie immédiate de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>Trésorerie actif (1)</b>	1.682.676.752	1.906.434.100	1.956.105.910	1992102443
<b>Passif à court terme (2)</b>	2.357.566.326	2.449.147.664	2.535.855.602	2577319576
<b>RTI=(1)/ (2)</b>	0,71	0,78	0,77	0,77

**Sources** : Réalisé par nous- mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015

Durant les quatre années, les RTI sont compris entre 0,7 et 1, ce qui traduit que la trésorerie de la CLCAM Porto-Novo est presque satisfaisante.

## C- Présentation du tableau de la rentabilité financière

**Tableau XIII : Tableau de la rentabilité financière de 2012 à 2015**

Postes	2012	2013	2014	2015
<b>Résultat net (1)</b>	63098341	48763148	61717871	76592443
<b>Capitaux propre (2)</b>	609023476	676286540	773945481	790710420
<b>RF=(1)/ (2)</b>	0,103	0,072	0,079	0,096

**Source** : Réalisé par nous- mêmes sur la base de la balance générale des comptes de 2012 à 2015.

Sur les quatre années, la rentabilité financière est inférieure à 1.

## **SECTION 2: ANALYSE CRITIQUE, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTIONS**

Au vu de cette analyse, il y a lieu de constater que la CLCAM Porto-Novo est une institution de micro- finance viable qui doit chercher à s'imposer sur le marché. Nous avons remarqué que sa gestion financière révèle des insuffisances qui peuvent compromettre la pérennité de la caisse.

Après la mise en évidence des analyses critiques faites aux insuffisances constatées, il est nécessaire de faire des suggestions afin d'insuffler un nouveau dynamisme à cette institution.

### **Paragraphe 1 : Analyse critique et vérification des hypothèses**

Il s'agit ici des éléments qui constituent un frein ou qui peuvent ralentir l'évolution d'une bonne performance financière de l'institution compte tenue des grandeurs et ratios précédemment calculés. Nous avons :

Un BFG négatif, ce qui veut dire que la CLCAM demande plus de demande plus de besoin en fonds de roulement puisque ses emplois circulants ne lui

permettent pas de faire face à ses dettes circulants. Par conséquent les dettes à moins d'un an viennent à échéances plus vite que les rentrées des créances clients ; ce qui pourrait engendrer une crise totale de l'institution.

Une trésorerie immédiate négative, ce qui traduit que les disponibilités d'actif de la CLCAM n'arrivent pas à payer les dettes à court terme. Ce qui n'est pas conforme aux normes d'une institution performante.

Un ratio d'autonomie financière qui est inférieur à 1, alors l'institution est financièrement dépendante de ses créanciers du fait qu'elle n'arrive pas à couvrir ses dettes à partir de ses fonds propres ; alors l'institution n'est pas autant autonome.

## B- Vérification des hypothèses

Il s'agit ici d'apprécier la validation de nos hypothèses à partir de l'analyse des résultats de nos enquêtes.

### a- Degré de validation de l'hypothèse liée à l'équilibre financier et la solvabilité de la CLCAM

Il ressort de l'analyse des résultats issus de l'enquête que le ratio de solvabilité générale et de liquidité générale sont supérieurs à 1. On peut donc conclure au regard du seuil de décision que l'hypothèse N1 est vérifiée.

Après vérification totale de l'hypothèse, nous fixons comme élément de diagnostic : la CLCAM Porto-Novo est financièrement équilibrée et solvable

### b- Degré de validation de l'hypothèse liée à rentabilité financière de la CLCAM.

Il ressort de l'analyse des résultats issus de l'enquête que la rentabilité financière est inférieure à 1. On peut donc conclure au regard du seuil de décision que l'hypothèse N2 est vérifiée.

Après vérification totale de l'hypothèse, nous fixons comme élément de diagnostic : la CLCAM Porto-Novo est financièrement rentable.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions**

Compte tenu des analyses critiques faites à partir faiblesses observées dans le premier paragraphe ; nous aimerions formuler quelques approches de solutions à l'endroit des autorités de la CLCAM Porto-Novo dans le but d'améliorer sa gestion et d'assurer sa pérennité.

### A- Pour l'amélioration de la gestion de la trésorerie

Il est souhaitable que la CLCAM :

- ✓ diminue la durée d'écoulement des stocks ;
- ✓ diminue la durée de crédit-client ;
- ✓ augmente la durée de crédit-fournisseur ;
- ✓ contracte des emprunts à moyens et à long terme ;
- ✓ veille à ce que la durée de crédit-fournisseur soit toujours supérieure à la durée de crédit-client.
- ✓ veille à ce que les dettes à court terme soient financées par l'actif à court terme.

### B- Conditions de mise en œuvre de suggestions

Il est souhaitable :

- ✓ que le comptable suit rigoureusement les instructions du manuel de procédure afin de faciliter l'exécution des tâches.
- ✓ que l'AC se renseigne beaucoup sur les clients demandeurs de crédit et suit rigoureusement le manuel de procédure de crédit.
- ✓ que l'institution augmente le nombre de personnel dans chaque entité pour alléger les tâches.
- ✓ d'augmenter l'effectif des agents de crédit.

La FECECAM-BENIN et son réseau constitué des CLCAM sont des structures qui mettent à la disposition de sa clientèle de nombreux produits. Elle apparait comme un instrument de développement économique. Il est également nécessaire de préciser que ses activités sont d'une importance capitale dans l'économie béninoise.

Dans ce contexte concurrentiel, une gestion rigoureuse s'impose afin d'assurer sa pérennité.

L'analyse de la performance financière de la CLCAM Porto-Novo de 2012 à 2015 que nous avons réalisée nous a permis d'apprécier la situation financière de cette institution. En effet, les différents agrégats financiers que nous avons calculés, malgré les insuffisances qu'elle présentent, montre que la CLCAM dispose d'une santé financière acceptable et que les différents produits qu'elle met à la disposition de la clientèle viennent soulager un tant soit peu la population surtout celle défavorisée par le système bancaire.

La gestion de trésorerie étant complexe, nous avons apporté quelques suggestions pouvant contribuer à l'amélioration de la situation financière actuelle de la CLCAM. Leur application aura pour effet de dynamiser l'entreprise en attendant que d'autres études plus approfondies ne viennent compléter nos approches de solutions.

- Adibou O. I. BOURAIMA et Samson G. KODJA, Contribution à la Gestion et au recouvrement de crédit : Cas de la CLCAM de Ouando, (2009-2010) ;
- Affolabi S. AGUEH et Yétongo KOTIN, Contribution à la gestion des Risques de recouvrement des crédits dans les IMF: Cas de la CLCAM de Sakété, (2012-2013);
- Balance générale des comptes des années 2012, 2013,2014 et 2015 de la CLCAM Porto-Novo
- BURLAUD, J. Y. Eylem et P. Myrica, «Dictionnaire de gestion Comptabilité, finance et contrôle», Edition FOUCHER, 1990 ;
- CAPRO Michel, « Introduction à la comptabilité d'entreprise», Edition FOUCHER, 1996;
- États financiers des années 2012, 2013, 2014 et 2015 de la CLCAM Porto-Novo
- Google
- Manuel de procédure de gestion de crédit de la CLCAM
- Nadiyah A. BOURAIMA et Carmel O. SAGBO, Analyse de la performance financière d'une IMF: Cas de la CLCAM-3A AgenceAkpro-Misséréte, (2012-2013).

**Fiche Signalétique**

La fiche signalétique présentée dans le tableau ci-dessous nous permet de récapituler sous forme de données compactes quelques renseignements sur l'identité globale de la FECECAM-BENIN.

Raison Sociale	FECECAM- Bénin
Objet Social	Epargne et octroi de crédit
Nature Juridique	Coopérative
Nationalité	Béninoise
Année de création	1977
Directeur Général actuel	Victorin HOUEDANOU
Siege social	Calavi, Quartier Zoca
Capital	3.7 milliards
Téléphone	(229) 21 03 03 47/90 02 6561
Boite Postale	08BP 0843 Cotonou (Bénin)
Email	<a href="mailto:fececam@yahoo.fr">fececam@yahoo.fr</a>
Mode de gestion	Conforme au fonctionnement des sociétés privées

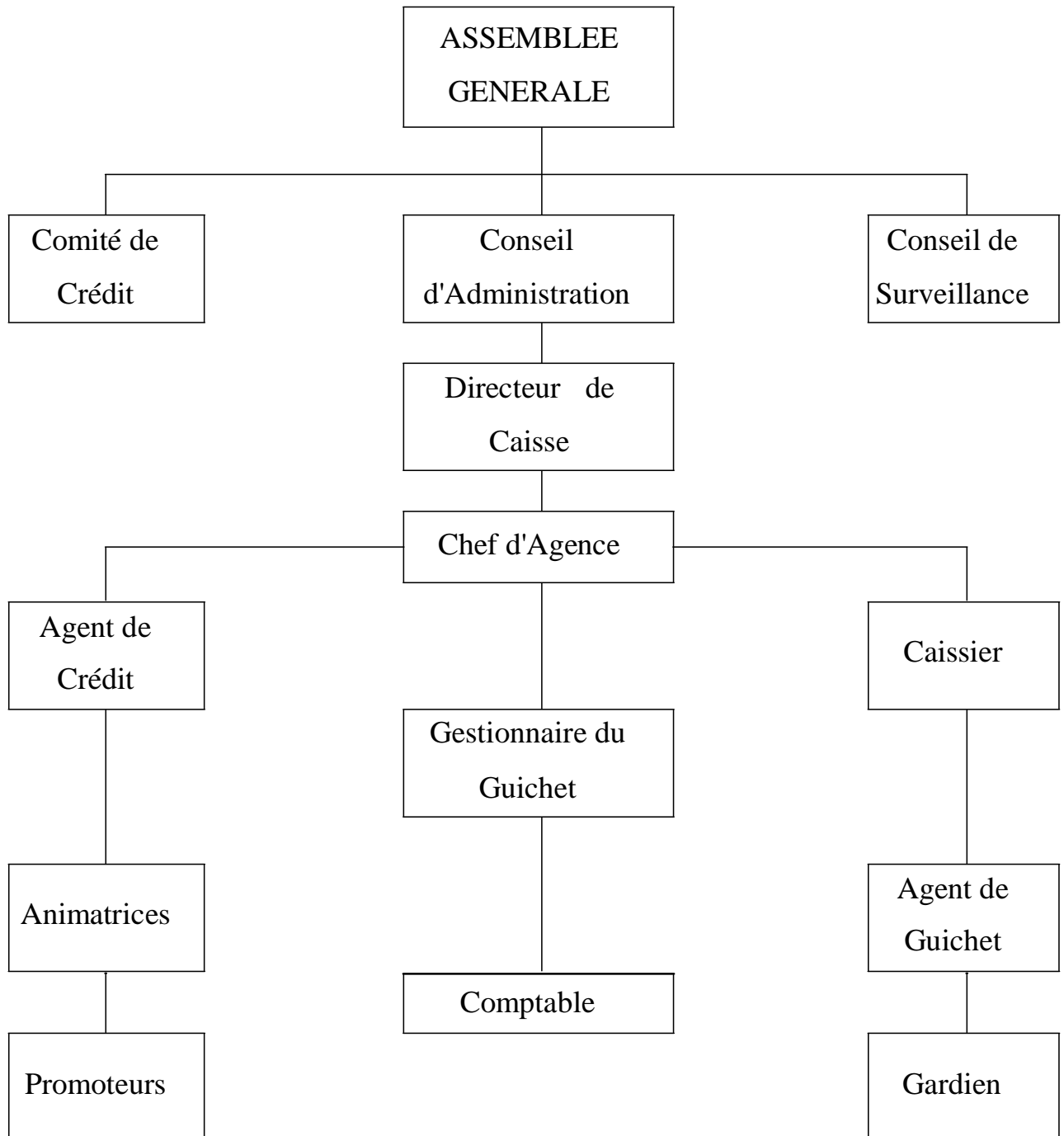
Source : Résultats de nos enquêtes au niveau de la CLCAM Porto-Novo

**Tableau XIV:** Répartition des agents de la CLCAM Porto-Novo

Chef d'Agence	Comptable	Agent de Crédit	Caissiers	Animatrices	Promoteurs	Agent de Recouvrement	Agent de Sécurité
1	1	1	3	2	2	1	1

Sources: Réalisé par nous-mêmes

## ORGANIGRAMME DE LA CLCAM



**Tableau XV-PRÉSENTATION DUBILAN COMPTABLE DE LA CLCAM  
PORTO-NOVO AU 31 DÉCEMBRE 2012**

**BILAN/ACTIF**

N° de compte	Postes d'ACTIF	Montant NET 2012
10	Valeur en caisse	36.948.970
11	Comptes ordinaires débiteurs	60.727.782
12	Autres comptes de dépôts divers	1.585.000.000
202	Crédits à court terme	632.778.106
203	Crédits à moyen terme	22.691.486
204	Crédits à long terme	179.298.877
2047	Créances rattachés	22.185.129
29	Crédits en souffrances et immobilisés	295.030.852
32	Comptes de stocks	5.354.198
33	Débiteurs divers	58.194.704
37	Comptes d'ordres et divers	695.929.935
41	Immobilisations financières	14.671.770
42	Dépôts et Cautionnements	1.286.400
43	Immobilisations en cours	105.520.324
44	Immobilisations d'exploitations	30.467.114
	<b>TOTAL</b>	<b>3.746.085.650</b>

Sources: Réalisé par nous-mêmes

**BILAN/PASSIF**

N° de Compte	Poste du PASSIF	Montant NET 2012
17	Comptes d'emprunts	35.259.582
175	Dettes rattachées	224.660
251	Comptes ordinaires créditeurs	2.092.445.289
252	Dépôts à terme reçus	67.395.000
254	Autres dépôts de garanties reçues	158.610.682
2546	Autres dettes rattachées	3.631.112
33	Créditeurs divers	68.629.407
37	Comptes d'ordres et divers	710.866.440
50	Subventions d'investissements	8.796.300
51	Provisions pour risques et charges	4.321.275
552	Réserves	352.304.559
57	Capital	180.503.000
59	Résultat	63.098.341
<b>TOTAL</b>		<b>3.746.085.650</b>

Sources: Réalisé par nous-mêmes

**Tableau XVI- PRÉSENTATION DU BILAN COMPTABLE DE LA CLCAM  
PORTO-NOVO AU 31 DÉCEMBRE 2013**

**BILAN/ACTIF**

N° de compte	Postes d'ACTIF	Montant NET 2013
10	Valeur en caisse	18.333.955
11	Comptes ordinaires débiteurs	88.100.145
12	Autres comptes de dépôts divers	18.000.000.000
202	Crédits à court terme	535.366.110
203	Crédits à moyen terme	22.270.376
204	Crédits à long terme	267.074.533
2047	Créances rattachés	16.649.884
29	Crédits en souffrances et immobilisés	209.221.371
32	Comptes de stocks	4.847.192
33	Débiteurs divers	36.736.107
37	Comptes d'ordres et divers	53.940.964
41	Immobilisations financières	17.885.673
42	Dépôts et Cautionnements	641.400
43	Immobilisations en cours	680.220
44	Immobilisations d'exploitations	152.971.659
	<b>TOTAL</b>	<b>3.224.721.589</b>

Sources: Réalisé par nous-mêmes

**BILAN/PASSIF**

N° de Compte	Postes du PASSIF	Montant NET 2013
17	Comptes d'emprunts	31.158.242
175	Dettes rattachées	204.712
251	Comptes ordinaires créditeurs	2.160.317.291
252	Dépôts à terme reçus	81.450.000
254	Autres dépôts de garanties reçues	173.906.803
2546	Autres dettes rattachées	2.110.616
33	Créditeurs divers	29.339.917
37	Comptes d'ordres et divers	69.947.469
50	Subventions d'investissements	9.933.640
51	Provisions pour risques et charges	6.530.651
552	Réserves	415.402.900
57	Capital	195.656.200
59	Résultat	48.763.148
	<b>TOTAL</b>	<b>3.224.721.589</b>

Sources: Réalisé par nous-mêmes

**Tableau xvii- PRÉSENTATION DU BILAN COMPTABLE DE LA CLCAM  
PORTO-NOVO AU 31 DÉCEMBRE 2014**

**BILAN/ACTIF**

N° de compte	Postes d'ACTIF	Montant NET 2014
10	Valeur en caisse	21.998.011
11	Comptes ordinaires débiteurs	134.107.899
12	Autres comptes de dépôts divers	18.000.000.000
202	Crédits à court terme	532.193.890
203	Crédits à moyen terme	42.628.061
204	Crédits à long terme	322.503
2047	Créances rattachés	14/581.755
29	Crédits en souffrances et immobilisés	88.387.213
32	Comptes de stocks	7.234.189
33	Débiteurs divers	61.108.747
37	Comptes d'ordres et divers	26.029.898
41	Immobilisations financières	99.813.558
42	Dépôts et Cautionnements	641.400
43	Immobilisations en cours	137.973.609
44	Immobilisations d'exploitations	150.867.443
	<b>TOTAL</b>	<b>3.440.069.392</b>

Sources: Réalisé par nous-mêmes

**BILAN/PASSIF**

N° de Compte	Postes du PASSIF	Montant NET 2014
17	Comptes d'emprunts	27.150.932
175	Dettes rattachées	186.719
251	Comptes ordinaires créditeurs	2.220.711.625
252	Dépôts à terme reçus	132.839.800
254	Autres dépôts de garanties reçues	151.629.387
2546	Autres dettes rattachées	3.337.139
33	Créditeurs divers	81.617.460
37	Comptes d'ordres et divers	48.650.849
50	Subventions d'investissements	9.190.241
51	Provisions pour risques et charges	5.401.121
552	Réserves	464.166.049
57	Capital	233.470.200
59	Résultat	61.717.871
	<b>TOTAL</b>	<b>3.440.069.392</b>

Sources: Réalisé par nous-mêmes

**Tableau XVIII-PRÉSENTATION DU BILAN COMPTABLE DE LA CLCAM  
PORTO-NOVO AU 31 DÉCEMBRE 2015**

**BILAN/ACTIF**

N° de compte	Postes d'ACTIF	Montant NET 2015
10	Valeur en caisse	26445935
11	Comptes ordinaires débiteurs	203009788
12	Autres comptes de dépôts divers	1800000000
202	Crédits à court terme	533196680
203	Crédits à moyen terme	52732411
204	Crédits à long terme	273051643
2047	Créances rattachés	12471435
29	Crédits en souffrances et immobilisés	96382512
32	Comptes de stocks	8434170
33	Débiteurs divers	72003456
37	Comptes d'ordres et divers	22109678
41	Immobilisations financières	108414568
42	Dépôts et Cautionnements	646389
43	Immobilisations en cours	151915791
44	Immobilisations d'exploitations	160837342
	<b>TOTAL</b>	<b>3.521.651.798</b>

Sources: Réalisé par nous-mêmes

**BILAN/PASSIF**

N° de Compte	Postes du PASSIF	Montant NET 2015
17	Comptes d'emprunts	26702916
175	Dettes rattachées	208410
251	Comptes ordinaires créditeurs	2250312520
252	Dépôts à terme reçus	158639700
254	Autres dépôts de garanties reçues	140226385
2546	Autres dettes rattachées	1229649
33	Créditeurs divers	86623540
37	Comptes d'ordres et divers	54210832
50	Subventions d'investissements	12532460
51	Provisions pour risques et charges	6732123
552	Réserves	445126320
57	Capital	262514500
59	Résultat	76592443
	<b>TOTAL</b>	<b>3.521.651.798</b>

Sources: Réalisé par nous-mêmes

## **TABLE DE MATIERE**

Sommaire.....	i
Dédicace.....	ii
Remerciements.....	iv
Sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Avant-propos.....	viii
Résumé.....	ix
Introduction.....	1
Chapitre1 : Cadre institutionnel de l'étude.....	
Section 1 : Présentation de la CLCAM.....	2
Paragraphe 1 : Historique et Objectif.....	2
A- Historique de la CLCAM.....	2
B- Objectif de la CLCAM.....	4
Paragraphe 2 : Structure Organisationnelle et les activités de la CLCAM.....	5
A- Présentation de la structure organisationnelle de la CLCAM.....	5
a- Les organes de décisions.....	7
1- L'Assemblée Générale (AG).....	7
2- Le Conseil d'Administration (CA).....	7
3-Le Comité de Crédit (CC).....	8
b- L'Organe de contrôle.....	8

c- L'Organe d'exécution.....	8
• Le comité de direction de la FECECAM-BENIN.....	8
• Le comité de direction de la DTR.....	9
• Le chef d'agence de la CLCAM.....	9
• La comptabilité de la CLCAM.....	9
d- Les ressources humaines de la CLCAM de Porto-Novo.....	9
1- Le chef d'agence.....	9
2- L'agent de crédit.....	10
3-Le comptable.....	10
4-L'animatrices CEE.....	10
5- Le caissier.....	10
6- Le promoteur.....	11
7- L'agent de recouvrement.....	11
8- Le guichetier.....	11
9- Le gardien.....	11
B- Les activités de la CLCAM de Porto-Novo.....	11
-La collecte de l'épargne.....	11
• Les Comptes Sur Livret (CSL).....	11
• Les Comptes de Dépôts Divers à Vue (DDV).....	12
• Les Comptes Courants (CC).....	12
• Les Dépôts à Terme Patriote (DAT/P).....	12
• Les Dépôts à terme Patriote (DAT/P).....	12
- L'Octroi de crédit.....	12
• Le tout petit crédit aux femmes.....	12
• Le Crédit Epargne avec Education (CEE).....	12
• Les crédits d'achats de produits et leur stockage.....	12
• Les crédits aux salaires.....	13
• Les crédits au personnel du réseau.....	13

• Les crédits aux groupes.....	13
• Les crédits aux groupements.....	13
• L'Instant Money Transfert (IMT).....	14
Section 2 : Déroulement du stage.....	15
Paragraphe 1 : Tâches exécutées.....	15
1- Les tâches exécutées au guichet.....	15
2-Les tâches exécutées à la comptabilité.....	15
3- Les autres tâches exécutées.....	15
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées.....	16
Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	
Section 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèses.....	17
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	17
1- Problématique.....	17
2- Intérêt de l'étude.....	18
Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude.....	18
1- Objectifs de l'étude.....	19
2- Hypothèses de recherche.....	19
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	19
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	20
A- Définition d'IMF.....	20
B- Définition de la Performance.....	21

C- Configuration typologique.....	22
D- Etude de quelques concepts de base.....	24
E-Clarification des indicateurs de performance liés aux IMF.....	25
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	26
2-1-1 Outils de collecte des données secondaires ou de recherche documentaire.....	26
2-1-2 Outils d'analyse et de traitement des données.....	28
2-1-3 Difficultés et limites de l'étude.....	28
2-1-4 Condition de vérification des hypothèses.....	29
Chapitre 3 : Cadre empirique de l'étude et approches de solutions.....	
Section 1 : Généralité sur les outils de performance financière.....	30
Paragraphe 1 : Présentation des indicateurs financiers de performance et analyse des donnés.....	30
• La performance financière d'une entreprise.....	30
• La situation financière d'une entreprise.....	30
Paragraphe 2 : Calcul et analyse de quelques grandeurs et ratios.....	31
A- Bilan comptable, calcul et analyse de quelques grandeurs.....	31
1- Le Bilan comptable.....	32
2- Calcul et analyse de quelques grandeurs.....	33
a- Le fonds de roulement.....	33
• Fonds de Roulement Net ou financier (FRN).....	33
• Fonds de Roulement Propre (FRP).....	34

b- Besoin de Financement Global (BFG).....	35
c- Trésorerie.....	35
• La Trésorerie Nette (TN).....	36
• La Trésorerie Brute (TB).....	36
B- Calcul et analyse de quelques ratios.....	37
1- Les ratios de structure financière.....	37
a- Ratio d'Autonomie Financière (RAF).....	37
b- Ratio de Financement Permanent (RFP).....	38
c- Ratio de Solvabilité Générale (RSG).....	39
d- Ratio de Liquidité Générale (RLG).....	39
2- Les ratios de trésorerie.....	40
a- Ratio de Trésorerie à Echéance (RTE).....	40
b- Ratio de Trésorerie Immédiate (RTI).....	41
C- Présentation du tableau de la rentabilité financière.....	42
Section 2 : Analyse critique et approches de solutions.....	42
Paragraphe 1 : Analyse critique.....	42
Paragraphe 2 : Approches de solutions.....	43
A- Pour l'amélioration de la gestion de la trésorerie.....	43
B- D'ordre général.....	44
Conclusion.....	45

Références Bibliographie.....	46
Annexes.....	a
Tables des matières.....	b