



REPUBLIQUE DU BENIN

\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$



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

\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI (UAC)

\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

\$

Mémoire réalisé en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie

Spécialité: Economie et Gestion de la Micro Finance

**THEME**

**DIAGNOSTIC DES SYSTEMES FINANCIERS  
DECENTRALISES EN DIFFICULTE**

Réalisé par :

Euloge G. KAKPO

&

M. Diane O. HOUNGNIZAN

Sous la direction de :

**Maitre de Stage**

Mr Benoit DJOSSOU

*Directeur de l'Agrément et de  
la Réglementation de l'ANSSFD*

**Maitre de Mémoire**

Dr Théophile WOTO

Enseignant à la FASEG

**1<sup>ère</sup> PROMOTION**

*Année Académique: 2015-2016*

**Avertissement**

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

**DEDICACE 1**

Je dédie ce travail à

- ⇒ mon père KAKPO Mitongninou Firmin,
- ⇒ ma maman KAKPO AZONHOUMON Sènoumè Séraphine
- ⇒ tous les membres de ma famille

**DEDICACE 2**

Je dédie ce travail à

- ⇒ mon père HOUNGNIZAN Finangnon Christophe,
- ⇒ ma maman HOUNGNIZAN KINTOWAKOU Tété,
- ⇒ tous les membres de ma famille.

**REMERCIEMENT**

Nos sincères remerciements :

- A DIEU LE TOUT-PUISSANT, le chemin, la vérité et la vie, sans qui rien n'est possible. Je te rends grâce pour tous les bienfaits ;
- Au docteur Théophile WOTO qui nous a fait l'honneur d'accepter avec promptitude de diriger ce travail ;
- Au président et aux membres de jury, pour avoir accepté de juger ce travail malgré leurs multiples occupations ;
- A Monsieur Louis BIAO, le Directeur Général de l'ANSSFD pour avoir accepté notre stage dans sa structure ;
- A Monsieur Benoit DJOSSOU, le Directeur de l'Agrément et de la Réglementation de l'ANSSFD pour avoir accepté de suivre et de se consacrer ce travail ;
- A tous les personnels de l'ANSSFD pour le favorable climat de travail et la confiance accordée ;
- A Monsieur Alphonse Houéssou KAKPO pour ses soutiens et suivis ;
- Au Professeur Alain ADOMOU, Maitre Conférence à l'IUT de Lokossa pour ses soutiens et suivis ;
- A Monsieur Théodore KPOHAZOUN, Maitre Maçon à Calavi pour ses soutiens ;
- A Monsieur AMOUSSOU Mathieu, YEVOEDO Arnaud, HOUDE Steven, HOUNGNIZAN Marius pour l'accompagnement ;
- A Monsieur Timothé ZINSSOU pour vos conseils de tous les jours et soutiens ;
- A mes enseignants du primaire, secondaire et universitaire particulièrement Monsieur Saho KPOVIESSI, Jacques KPONOUKON ; Magloire DEGUENON qui m'ont aidé jusqu'ici dans toutes les sens ;

- A tous nos amis (e) et distinguées personnes dont nous n'avons pas mentionné leur nom.

## **RESUME**

Malgré la promulgation de la loi 2012-014 du 21 mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Benin, de nombreuses difficultés s'observent chez les Systèmes Financiers Décentralisés. Ce travail intitulé « diagnostic des Systèmes Financiers Décentralisés en Difficulté » recherche globalement les facteurs à la base des difficultés observées auprès de ces SFD afin d'améliorer les diverses approches de solutions entreprises. Spécifiquement, il recherche les facteurs internes et externes qui causent leur difficulté. Par une méthodologie classique basée sur la recherche documentaire, l'entretien à base de questionnaire, nous sommes parvenus au résultat selon lequel d'une part la mal gouvernance, le mauvais Système d'Information et de Gestion (SIG) et les impayés et d'autre part le faible niveau de supervision des SFD sont les causes des difficultés observées auprès des Systèmes Financiers Décentralisés. Pour corriger cet état de chose plusieurs solutions ont été proposées.

Mots clé : SFD, gouvernance, supervision

## **ABSTRACTION**

Despite the promulgation of the law 2012-14 of March, 21 2012, about the Locals Financials Systems regulation in Benin Republic, large difficulties are observed in the Locals Financials Systems. The general anticipation of this paper named “Diagnosis of Locals Financials Systems in difficulty” is to identify the reasons why of these difficulties in order to improve the various approach of solutions undertaken. Specifically, it searches the internal and external elements which cause their difficulty. By the classic method of documentary research and direct conversation doing with questionnaire, we found in first that the bad corporate, the bad SIG and the unpaid and in second the weaker supervision of Locals Financials Systems are the causes of the difficulty observed on the Locals Financials Systems. To correct these situations, many solutions are proposed.

Key Word : SFD, Corporate, Supervision

SOMMAIRE

Introduction .....	1
<b>Chapitre 1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude</b> .....	<b>4</b>
section1 : Présentation et description du contexte de stage .....	5
Paragraphe1 : Présentation de l'ANSSFD .....	5
Paragraphe 2 : Description du contexte de stage.....	12
Section 2: Problématique, objectifs et hypothèses .....	14
Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude .....	14
Paragraphe 2 : objectif et hypothèses de l'étude .....	16
Chapitre 2 : revue de littérature et méthodologie .....	17
Section 1: revue de littérature.....	18
Paragraphe1 : clarification de quelques concepts .....	18
Paragraphe 2: apports de quelques études antérieures .....	23
Section 2 : méthodologie de recherche et de validation des hypothèses .....	25
Paragraphe1 : méthodologie de recherche .....	26
Paragraphe 2 : méthodologie de validation des hypothèses .....	28
<b>Chapitre 3 : présentation, interprétation des résultats et vérification des hypothèses</b> ....	<b>29</b>
Section 1:présentation et interprétation des résultats .....	30
Paragraphe 1: présentation et interprétation du résultat des entretiens et recherches documentaires.....	30
Paragraphe 2: traitement des résultats.....	37
Section 2 : vérification des hypothèses et recommandations.....	38
Paragraphe 1 : vérification des hypothèses .....	38
Paragraphe 2: recommandations.....	40
Conclusion.....	41
Bibliographie.....	42

**LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**ANSSFD** : Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**AOF** : Attribution, Organisation et Fonctionnement

**BCEAO** : Banque Central des Etats de l’Afrique de l’Ouest

**CAJ** : Conseillers aux Affaires Juridiques

**CENTIF** : Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières

**CF** : Conseillers à la Finance

**CM** : Conseillers à la Microfinance

**CODIR** : Comité de Direction de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**CSSFD** : Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées

**DAP** : Direction de l’Administration et du Patrimoine de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**DAR** : Direction de l’Agrément et de la Réglementation de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**DESI** : Direction des Etudes, de la Statistique et de l’Informatique de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**DG** : Directeur Général de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**DGA** : Directeur Général Adjoint de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**DIVS** : Direction de l’Inspection, des Vérifications et des Suivis de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

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

**IMF** : Institutions de Micro Finance

**MEF** : Ministère de l’Economie et des Finances

**MESRS** : Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**PARMEC**: Projet d’Appuis a la Réglementation des Mutuelles d’Epargne et de Crédit

**PTF** : Partenaire Technique et Financier

**RCSSFD** : Référentiel Comptable Spécifique des Systèmes Financiers Décentralisés

**SA** : Service Administration de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**SES** : Service des Etudes Statistique de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**SFD** : Systèmes Financiers Décentralisés

**SI** : Service Informatique de l’Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**SIG** : Système d’Information et de Gestion

**SP** : Service Patrimoine de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**SS** : Service Suivi de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**SV** : Service Vérification de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

**UAC** : Université d'Abomey Calavi

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

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Répartition des directions parcouru au cours du stage

Tableau 2: récapitulatif des divers travaux consultés relatifs à la thématique

Tableau 4: analyse de la qualité de gouvernance des SFD par des indicateurs

Tableau 5: analyse de la qualité de SIG des SFD par des indicateurs

Tableau 6: indicateurs de mesure de la qualité du portefeuille et de gestion du bilan

Tableau 7: analyse des indicateurs de mesure de la qualité du portefeuille et de gestion

## **LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES**

Schéma 1: Processus de gouvernance dans les SFD

Schéma 2: Interrelations hiérarchique et fonctionnelle du dispositif de supervision

Schéma 3: nouveau circuit institutionnel d'autorisation des SFD

Graphique 1 : Evolution du nombre d'autorisation d'exercice de 2012 à 2016 (octobre)

Graphique 2: Evolution du nombre des SFD inspectés par l'ANSSFD de 2012 à 2016 (octobre).

Graphique 3: Evolution du nombre d'inspection de SFD en difficulté.



*INTRODUCTION*

## INTRODUCTION

Depuis l'adoption en 1993 de la première loi portant réglementation des Institutions d'Epargne et de Crédit : loi n° 97-027 du 08 aout 1997 ou loi PARMEC (Projet d'Appuis a la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit), le secteur de la finance décentralisée a connu une prolifération en termes d'accès aux services financiers, de flux financiers et de création d'emplois dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Conformément aux dispositions des articles 10, 13 et 46 de cette loi, plusieurs institutions sont soit agréées (les Institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit), soit reconnues (Regroupement d'Epargne et de Crédit), ou soit autorisées Associations ou Société Anonyme).

Cette loi n'a managé aucun effort dans l'accomplissement de sa mission.

Cependant, plusieurs lacunes en sont observées à divers niveau. Dans un rapport de Microfinance Information Exchange (MIX) élaboré en mars 2010 sous le nom de « UEMOA 2009 Benchmark ING et analyse du secteur de la microfinance », ces lacunes sont observées tant qu'au niveau des autorités tant qu'au niveau des IMF.

Au niveau des autorités de contrôle on assiste :

- à une forte augmentation du nombre d'autorisation d'exercices non pérennes ;
- l'insuffisance des contrôles effectifs ;
- des difficultés dans la prise et l'application des sanctions en cas de non-respect des prescriptions et dispositions réglementaires ;
- l'insuffisance dans la collecte de l'information financière.

Au niveau des IMF on assiste :

- au non-respect des dispositions réglementaires et législatives en vigueur ;
- faiblesse du contrôle interne ;
- manque du Système d'Information et de Gestion ;
- faiblesse de procédure d'analyse du crédit.

Pour remédier à ses lacunes, qui constituent un frein pour le secteur de la micro finance dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), les législateurs (BCEAO et les Autorités de la micro finance) ont adopté une nouvelle loi à une réunion du Conseil des Ministres de l'UEMOA tenu le six (06) avril deux mille sept (2007) à Lomé au TOGO. Cette loi a redynamisé le secteur de la micro finance qui semble être un orphelin. Elle est approuvée par l'Assemblée Nationale de la République du Bénin et entrée en vigueur le vingt-un mars deux mille douze (21 mars 2012). Il s'agit de la loi n° 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin.

Au terme de l'article 1<sup>er</sup>, al 21 de ladite loi, un SFD est « une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers a des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ses prestations ».

Aujourd'hui, au Bénin, on dénombre quatre-vingt-dix-sept (97) institutions de microfinance formalisées.

Mais le constat reste amer d'identifier plus d'une quinzaine (15) manifestant de difficulté à survivre et déjà une sur administration provisoire et dont une a perdu son agrément.

Pourquoi cet état de chose ? Et quelle amélioration peut-on faire des différentes dispositions déjà mise en place ? Pour répondre à ses diverses préoccupations, nous avons axé notre étude sur le thème : « Diagnostic des Systèmes Financiers en Difficulté ».

A travers ce travail, nous identifierons les facteurs à la base des difficultés observées auprès des SFD en répondant à la question suivante : quels sont les facteurs à la base des difficultés observées auprès des SFD et quelles solutions ?

Pour mener à bien cette étude, notre travail s'articulera autour de trois chapitres :

Chapitre 1 : cadre institutionnel et théorique de l'étude ;

Chapitre 2 : problématique, revue de littérature et méthodologie ;

Chapitre 3 : présentation, interprétation des résultats, et vérification des hypothèses.

**CHAPITRE 1**

***CADRE INSTITUTIONNEL ET  
THEORIQUE DE L'ETUDE***

Dans ce chapitre, il sera procédé à la présentation du lieu de stage et la description du contexte de stage dans un premier temps (Section 1) ; et la présentation du problématique, objectif et hypothèses (Section 2).

### **SECTION1 : Présentation et description du contexte de stage**

Dans cette section, il sera présenté dans un premier temps le lieu de stage (paragraphe 1) et dans un second temps la description du contexte de stage (paragraphe 2).

### **PARAGRAPHE1 : Présentation de l'ANSSFD**

Pour lutter contre la pauvreté à outrance qui sévit dans le monde les Institutions de Micro Finance (IMF) ou Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ont vu le jour. Comme les banques classiques, leurs missions centrales est l'octroi des services financiers et non financiers. Au Benin la supervision, la protection et l'assainissement du secteur de la microfinance est menée par l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (ANSSFD).

#### **1) Historique**

L'ANSSFD a connu plusieurs parcoure qui constitue son historique.

##### **✓ De 1998 à 2003**

En application de la loi n° 97-027 du 08 août 1997, portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit, le Ministre des Finances et de l'Economie a créé, par arrêté N° 002/MF/DC/DGTCP/DAMF du 12 janvier 1998, une Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions de Micro Finance au Bénin à laquelle il délègue la tutelle du secteur.

##### **✓ De 2003 à 2006**

Cet Arrêté a été modifié par un autre référencé n°607/MFE/DC/MICROFIN du 27 mai 2003 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la Cellule de Micro Finance.

##### **✓ De 2006 à 2009**

Par la suite, la Cellule de Micro Finance va connaître plusieurs changements de dénomination et d'ancrage de mars 2006 à décembre 2009 pour devenir Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD) par l'arrêté N°1379/MEF/DC/SGM/CSSFD/SAF du 22 décembre 2009.

##### **✓ De 2009 à nos jours**

Depuis lors, la CSSFD assure la supervision des activités du secteur de la finance décentralisée au moyen de la loi citée plus haut encore appelée loi PARMEC. Après une décennie de pratique

de cette loi, plusieurs insuffisances relevées ont amené les Autorités Monétaires à procéder à sa révision et à l'adoption en 2007 par le Conseil des Ministres de l'UMOA d'une nouvelle loi portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés. Ratifiée le 26 janvier 2012 par l'Assemblée Nationale, la nouvelle loi a été promulguée par le Président de la République du Bénin le 21 mars 2012. Avec l'entrée en vigueur de cette nouvelle loi n° 2012-14 du 21 mars 2012 portant règlementation des Systèmes Financiers Décentralisés plusieurs aspects de la supervision des SFD devront être revus aux fins d'en assurer le respect strict.

Pour redynamiser la surveillance du secteur de la finance décentralisée, le Ministre de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation a obtenu du Conseil des Ministres, la transformation institutionnelle de la CSSFD en une Agence. Cette transformation est sanctionnée par le *Décret n°2015-346 du 15 juin 2015 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (ANSSFD)*.

## **2) Missions et attributions**

Au regard de l'article 5 alinéa 2 du décret n°2015-346 du 15 juin 2015 portant AOF de l'ANSSFD, la mission essentielle de l'ANSSFD est la *prévention, la protection et la supervision du secteur de la finance décentralisée au Bénin*.

Ace titre, l'ANSSFD est chargée de:

- de veiller à l'application de la réglementation des SFD ;
- d'instruire le dossier de demande d'autorisation d'exercice des activités de microfinance et les soumettre à l'appréciation du Ministre ;
- d'assurer l'assainissement du secteur de la microfinance et la vulgarisation des textes réglementaires qui le régissent ;
- de contribuer à l'élaboration et à l'amélioration du cadre juridique, comptable et financier applicable aux SFD ;
- de proposer au Ministre en charge des Finances toutes mesures appropriées à l'encontre de tout SFD, tout dirigeants des SFD et toutes personnes qui violerait la réglementation des SFD en vigueur ;
- d'assurer le contrôle sur pièce et sur place ainsi que la surveillance permanente du secteur ;
- d'assurer la mise à jour des bases de données du secteur de la micro finance, à travers, le traitement et la diffusion des informations statistiques concernant les SFD ;
- de réaliser, en collaboration avec le Ministère des Finances des études sur le secteur ;

- de contribuer à l'élaboration ainsi qu'à la mise en œuvre des stratégies nationales sur le secteur de la finance décentralisée ;
- de veiller à la protection des dépôts faits auprès des SFD ;
- de veiller au renforcement des actions d'informations et de prévention menées par la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF) sur les établissement de crédit en matière de lutte contre le blanchement des capitaux ;
- de contribuer à la mise en œuvre de dispositif de lutte contre le blanchement de capitaux et de financement du terrorisme au sein des SFD visés par l'échange d'informations opérationnelles avec la CENTIF ;
- d'exercer et de coordonner la fonction de veille permanente sur l'ensemble du secteur financier y compris le secteur informel ;
- de procéder en lien avec les structures compétentes à la fermeture des initiatives informelles de micro finance.

### **3) Organisation de l'ANSSFD**

Conformément aux dispositions du décret n°2015-346 du 15 juin 2015 portant attributions, organisations et fonctionnement de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (ANSSFD), les organes de l'ANSSFD sont:

- le Conseil d'Administration ;
- le Comité de Direction ;
- la Direction Générale.

#### **a) Le Conseil d'Administration**

C'est l'organe d'orientation de l'ANSSFD conformément aux dispositions législatives et réglementaires qui régissent les SFD en République du Benin. Il est investi des pouvoirs pour agir en toutes circonstances au nom de l'agence.

Il délibère sur toutes les questions qui intéressent son fonctionnement.

De façon spécifique, il :

- ⇒ vote le budget qui lui est soumis par la Direction Générale et adopte les comptes financiers et de gestion ;
- ⇒ adopte le règlement intérieur de l'agence et ses modifications ultérieurs ;
- ⇒ donne son avis sur tous les projets touchant au secteur de la micro finance qui lui sont soumis par les pouvoirs publics ou qu'il évoque sur sa propre initiative ;
- ⇒ approuve les manuels de procédures administratives, financières et comptables ;
- ⇒ approuve les rapports d'activités trimestrielles et annuelles de la Direction Générale ;
- ⇒ approuve les rapports annuels des commissaires aux comptes ;

- ⇒ approuve les dons, legs et subventions ;
- ⇒ approuve toutes les conventions ayant une incidence sur le budget ;
- ⇒ propose au Ministre de tutelle, sur rapport motivé, toutes modifications portant sur le décret susmentionné susceptible d'améliorer le bon fonctionnement de l'Agence ;
- ⇒ fixe, sur proposition du Directeur General, le régime salarial et indemnitaire applicable au personnel ;
- ⇒ autorise toutes autres opérations conformes aux missions de l'Agence.

Il est composé de neuf (09) membres dont la présidence est assurée par le Ministre en charge des Finances ou son représentant et le secrétariat par le Directeur General de ANSSFD.

### **b) Le Comité de Direction (CODIR)**

Le CODIR est consulté par le Directeur Général (DG) pour donner son avis sur les questions importantes qui touchent à la vie de l'Agence, notamment la politique générale de l'Agence, l'élaboration du budget, le programme de travail annuel et toutes autres questions soumises à son avis. En outre, il apprécie les comptes de gestion et exerce un pouvoir disciplinaire sur l'ensemble du personnel.

Il est composé du Directeur Général (DG) qui assure la présidence ; du DGA qui est le vice-président ; des Directeurs Techniques de l'ANSSFD ; de l'Agent Comptable et du délégué du personnel élu en assemblée générale du personnel.

Il se réunit ordinairement une (01) fois par semaine et d'autres extraordinaires.

### **c) La Direction Générale**

La direction de l'ANSSFD est assurée par un Directeur Générale (DG) nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre en charge des Finances pour une durée de cinq (05) ans parmi les cadres remplissant les conditions prescrites par le décret susmentionné. Il est assisté d'un Adjoint (DGA) qui le supplée en cas d'absence ou d'empêchement nommé dans les mêmes conditions que le DG.

Le DG est chargé de :

- ⇒ définir la politique générale de l'ANSSFD ;
- ⇒ élaborer le budget de fonctionnement de l'Agence et veille à son exécution ;
- ⇒ contribuer à la mobilisation des différentes ressources nécessaires à la réalisation des différents projets et actions programmés dans le cadre de sa mission ;

- ⇒ élaborer les comptes et états financiers, les rapports d'activités qu'il soumet au Conseil d'Administration pour examen et adoption ;
- ⇒ approuver et veiller au respect scrupuleux de manuels de procédures administratives, financières et comptables de l'Agence ;
- ⇒ assister, sans voix délibérative, aux réunions de Conseil d'Administration dont il assure le secrétariat et dresse le procès-verbal de session ;
- ⇒ mettre en œuvre les décisions du Conseil d'Administration ;
- ⇒ représenter l'Agence dans tous les actes de la vie civile et en justice ;
- ⇒ présenter au Conseil d'Administration et au Ministre en charge des Finances toutes les situations conjoncturelles et les rapports trimestriels et annuels d'activités ;
- ⇒ faire élaborer l'accord d'établissement ou la convention collective définissant le régime intermédiaire applicable aux personnels de l'Agence ;
- ⇒ déterminer l'effectif nécessaire au bon fonctionnement de l'Agence ;
- ⇒ procéder au recrutement et au licenciement du personnel, en fonction des besoins et réglementation en vigueur ;
- ⇒ négocier et signe les conventions et protocole d'assistance bilatérale et multilatérale après avis du Conseil d'Administration ;
- ⇒ recevoir les dons, legs et libéralités.

Cette Direction Générale est subdivisée en cinq (05) Directions Techniques assistée de trois (03) Conseillers que sont :

**i. La Direction de l'Agrément et de la Réglementation (DAR)**

Elle est assurée par un Directeur nommé par Arrêté du Ministre en charge des Finances sur proposition du Directeur Général, parmi les cadres de la catégorie A et ayant au moins cinq (05) ans d'ancienneté.

Il a pour mission de :

- appliquer et respecter la réglementation du secteur de la finance décentralisée ;
- suivre les SFD en difficulté ;
- instruire les dossiers de demande d'exercice ;
- gérer les dossiers de retrait d'autorisation d'exercice ;
- assainir et vulgariser les différents textes régissant le secteur de la finance décentralisée ;
- gérer les accords de partenariat pour les aspects relevant de ses attributions.

La DAR est subdivisée en deux (02) services à savoir : Service Agrément et Service Réglementation.

**ii. La Direction de l'Inspection, des Vérifications et des Suivis (DIVS)**

Elle est dirigée par un Directeur nommé par Arrêté du Ministre en charge des Finances sur proposition du Directeur Général, parmi les cadres de la catégorie A et ayant au moins cinq(05) ans d'ancienneté.

Il est chargé de :

- la réalisation des contrôles sur pièces des SFD ;
- la réalisation des contrôles sur place des SFD ;
- l'élaboration et de l'amélioration des outils destinés aux contrôles sur pièces et sur places des SFD ;
- la mise en œuvre de vérification avant l'autorisation de l'exercice ;
- suivi de la mise en œuvre des recommandations des contrôles sur pièces et sur places ;
- la gestion des accords de partenariat pour les aspects relevant de ses attributions.

La DIVS est subdivisée en deux (02) services : Service Suivi (SS) et Service Vérification (SV).

**iii. La Direction des Etudes, de la Statistique et de l'Informatique (DESI)**

Elle est assurée par un Directeur nommé par Arrêté du Ministre en charge des Finances sur proposition du Directeur Général, parmi les cadres de la catégorie A et ayant au moins cinq (05) ans d'ancienneté.

Les taches lui incombant sont :

- la gestion de la base de données relatives au secteur de la finance décentralisée et de la veille technologique relative à la supervision du secteur de la micro finance ;
- la collecte et le traitement des données du secteur de la finance décentralisée ;
- l'élaboration et l'analyse des agrégats du secteur de la finance décentralisée ;
- la gestion des dispositifs des risques portés par les SFD ;
- la coordination de tous travaux d'études relevant du secteur de la finance décentralisée ;
- la coordination et la rédaction des rapports d'activités trimestrielles et annuelles de l'ANSSFD ;
- la gestion des activités liées à la finance inclusive ;
- le suivi-évaluation des activités de l'ANSSFD ;
- la maintenance des équipements informatiques et des réseaux de l'ANSSFD ;
- le développement des applications et des outils logistiques nécessaires à la supervision du secteur de la finance décentralisée ;
- la gestion et l'amélioration du site web de l'ANSSFD ;

- la gestion des accords de partenariat pour les aspects relevant de ses attributions.

La DESI est subdivisée en deux (02) services que sont : Service des Etudes Statistique (SES) et Service Informatique (SI).

#### **iv. La Direction de l'Administration et du Patrimoine (DAP)**

Elle est assurée par un Directeur nommé par Arrêté du Ministre en charge des Finances sur proposition du Directeur Général, parmi les cadres de la catégorie A et ayant au moins cinq (05) ans d'ancienneté.

La Direction de l'Administration et du Patrimoine (DAP) est chargée de :

- la gestion de l'administration de l'ANSSFD ;
- l'élaboration du projet de budget de l'Agence ;
- l'exécution du budget de l'Agence ;
- la gestion des ressources humaines de l'ANSSFD ;
- l'organisation des sessions de formation à l'intention des agents de l'ANSSFD ;
- La gestion du patrimoine de l'ANSSFD ;
- la gestion des archives et de la conservation de la mémoire de l'ANSSFD.

La DAP est composée de deux (02) services : Service Administration (SA) et Service Patrimoine (SP).

#### **v. La Direction de la Finance et de la Comptabilités (DFC)**

Elle est assurée par un Directeur nommé par Arrêté du Ministre en charge des Finances sur proposition du Directeur Général, parmi les cadres de la catégorie A et ayant au moins cinq (05) ans d'ancienneté.

Il est chargé des affaires financières, comptables et budgétaires de l'Agence et les ressources provenant des partenaires conformément aux textes en vigueur. Avant sa prise de service, l'agent comptable ou le DFC est astreint à la prestation de serment devant le tribunal de première instance de la juridiction compétente conformément aux dispositions en vigueur.

Tout agent comptable nouvellement nommé doit faire parvenir au président du Conseil d'Administration (CA) les expéditions : de l'acte qui l'a nommé, du certificat constatant la réalisation du cautionnement, de l'acte de prestations du serment, du procès-verbal d'installation (PV).

Le DFC doit fournir, en garantie de sa gestion, un cautionnement dont le montant est fixé par arrêté de nomination sur proposition du Conseil d'Administration. Ce cautionnement peut être constitué soit en numéraire ou en titres et obligations, soit remplacé par la garantie résultant de l'affiliation à une association de cautionnement mutuel agréée par le Ministre en charges des Finances.

L'agent comptable ne peut être admis au serment qu'il prête devant le Tribunal de 1<sup>ère</sup> instance et ne peut être installé qu'après avoir justifié de l'accomplissement des formalités relatives à ce cautionnement.

Il est pécuniairement et personnellement responsable des fonds à lui confiés à cet effet. Il assure, entre autres les fonctions ci-après :

- la gestion de la trésorerie ;
- la tenue des livres comptables de l'ANSSFD ;
- la gestion des accords de partenariat pour les aspects relevant de ses attributions ;
- l'élaboration des comptes annuels et des comptes de gestion. A ce titre, il établit et adresse au Directeur Général les situations.

**vi. Les Conseillers**

- Conseillers aux Affaires Juridiques (CAJ) ;
- Conseillers à la Micro Finance (CMF) ;
- Conseillers à la Finance (CF).

**PARAGRAPHE 2 : Description du contexte de stage**

Le stage à l'ANSSFD s'est déroulé dans un contexte bien défini. Après la description du dit contexte, il sera procédé au diagnostic de l'ANSSFD.

**1. Description**

Le stage à l'ANSSFD s'inscrit dans le cadre de l'approfondissement de nos connaissances théoriques aux fins de la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention du diplôme de Licence Professionnelle en Economie et Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi.

Ainsi nous avons exécuté plusieurs tâches durant notre stage à l'ANSSFD.

Démarré le lundi 25 avril 2016 à l'ANSSFD pour une durée de trois (03) mois, nous avons parcouru quatre (04) directions techniques de l'ANSSFD conformément au calendrier ci-après :

Tableau 1: Répartition des directions parcouru au cours du stage.

Direction de l'Agrément et de la Réglementation (DAR)	Direction des Etudes, de la Statistique et de l'Informatique (DESI)	Direction de l'Administration et du Patrimoine (DAP)	Direction de l'Inspection, des Vérifications et des Suivis (DIVS)	Direction de l'Agrément et de la Réglementation (DAR)
Du lundi 02 au vendredi 13mai 2016	Du lundi 16 au vendredi 27 mai 2016	Du lundi 30 mai au vendredi 10 juin 2016	Du lundi 13 au vendredi 24 juin 2016	Du lundi 28 juin au vendredi aout 2016

*Source : nous-mêmes*

Nous avons passé tout le reste de notre temps à la DAR où nous avons mené des recherches pour concrétiser notre travail.

Comme tâches exécutées, on peut énumérer entre autres :

- **la réception des courriers** : elle consiste à enregistrer les courriers des SFD dans un agenda dans lequel est écrit la date d'arrivée du courrier, la date d'enregistrement du courrier, le numéro du courrier, l'objet du courrier, le nom de l'institution rédigeant le courrier ;
- **l'instruction des dossiers de demande d'agrément** : elle consiste à vérifier l'exhaustivité et aboutis à des observations sur des pièces constitutives des dossiers de demande d'agrément déposés à l'ANSSFD par les SFD ;
- **l'analyse des rapports** : elle consiste en l'analyse des rapports d'audit, de contrôle et d'inspection des SFD effectué les divers acteurs de la microfinance. C'est le contrôle sur place ;
- **l'appropriation des textes des SFD** ; elle consiste en l'étude approfondie de loi des SFD, de son décret, des instructions de la BCEAO et de ses circulaires ;
- **saisie des fiches de pénalité** : elle consiste à la saisie et l'impression des fiches de pénalités pour les SFD ayant failli à la loi.

## **2. Diagnostic de l'ANSSFD**

Il s'agit de relever les quelques problèmes observés au niveau de l'ANSSFD par centre d'intérêt.

### **a- L'organisation interne**

L'organigramme de l'ANSSFD n'est pas suffisamment mise en œuvre. En effet, conformément aux dispositions du décret n°2015-346 du 15 juin 2015 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement (AOF) de l'ANSSFD, il est prévu une direction septentrionale et une autre au centre qui n'ont pas encore vu le jour.

### **b- Les contrôles sur places et sur pièces**

- insuffisance de personnels pour effectuer les contrôles sur places ;
- insuffisance de moyens matériels pour une parfaite organisation des contrôles sur pièces ;
- absence d'un programme annuel de recyclage et de formation des inspecteurs ;
- insuffisance de personnels pour effectuer les contrôles sur pièces ;
- absence d'un délai pour l'analyse des rapports de contrôle.

**c-Assainissement du secteur**

- la prolifération des SFD illégales ;
- l'insuffisance de vulgarisation des textes régissant le secteur ;
- la régression du taux de formalisation du secteur ;
- l'absence d'un mécanisme d'identification systématique des structures illégales de microfinance ;
- la lenteur dans la fermeture et répression des SFD illégales.

**SECTION 2 : Problématique, objectifs et hypothèse**

Cette section traitera dans le premier paragraphe de la problématique et de l'intérêt de l'étude et dans le second paragraphe des objectifs et hypothèses de recherche.

**Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude****1) Problématique**

A chaque stade de développement ou de l'évolution de tout pays, le financement de la production, de création de richesses et d'emplois, est réalisé par des institutions et des mécanismes mettant en œuvre des techniques financières de plus en plus élaborées. La plupart de ces institutions ont pour activité principale l'intermédiation financière qui facilite une grande partie des investissements à caractère productif. De plus en plus, les Systèmes Financiers Décentralisés sont confrontés à un double engagement contradictoire pour certains mais faisable pour d'autres. Il s'agit de lutte contre la pauvreté et l'objectif de rentabilité, de leur émancipation vis-à-vis des subventions et de leur pérennité liées à la quête permanente de la rentabilité financière, il convient de s'interroger sur le mécanisme de lutte contre la pauvreté susceptible d'assurer cette rentabilité. L'analyse des indicateurs de lutte contre la pauvreté et la réduction du chômage montre que les SFD ont participé au côté des institutions nationales au recrutement des agents et a permis l'image de confiance qui s'est illustrée par la croissance de 1,4% de sa clientèle (CSSFD, 2014)

Les Systèmes Financiers Décentralisés ont pour mission de rendre l'accès facile et rapide aux services financiers de proximité pour les micro-entrepreneurs et les personnes à faibles revenus. Toutefois, si le fait de rendre ces services financiers permet d'atténuer les difficultés d'accès au crédit par la population une bonne performance en matière de remboursement constitue un enjeu stratégique pour toute institution de microfinance qui veut assurer sa pérennité et sa viabilité financière. En référence aux caractéristiques de chaque type de SFD, il convient de souligner que le niveau de leur efficacité est la résultante de plusieurs facteurs à

savoir : la forme juridique (gouvernance), la technique d'intervention, les types de produits offerts à la clientèle, l'organisation, les moyens financiers et humains.

Le secteur de la finance décentralisée au Bénin a connu ces dernières années une ascension vélocité grâce aux multiples actions menées par le Gouvernement à travers le Ministère en charge de la Microfinance et aux appuis inlassables des Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Le nombre de SFD opérant sur le territoire national est de quatre-vingt-dix-sept (97) dont quinze (15) sont qualifiés de grande taille conformément aux dispositions de l'article 44 de la loi n°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD en République du Bénin. Il faut noter que d'après le recensement de 2011 plus de quatre cent quatre-vingt-quinze (495) initiatives exercent en marge de la réglementation, dont près d'une centaine a entrepris des démarches auprès de l'ANSSFD pour leur formalisation.

Cependant le constat reste amer. Comme toute activité de finance, beaucoup éprouvent de terribles difficultés à survivre. Malgré la nouvelle politique de crédits adoptés, les missions permanentes d'inspection et le recrutement des agents chargés de recouvrement, la situation n'est pas encore bien maîtrisée. La recherche des causes et l'amélioration des approches de solutions antérieures à cette problématique nous pousse à axer notre réflexion sur le thème : « *Diagnostic des Systèmes Financiers Décentralisés en difficulté* ». A travers cette étude, nous *identifierons les facteurs à la base des difficultés observées auprès des SFD afin d'améliorer les diverses approches de solutions entreprises*. Pour cela la question ci-dessous fera l'objet de notre étude : *Quels sont les facteurs à la base des difficultés observées auprès des SFD et quelles solutions ?*

## **2) Intérêt de l'étude**

L'intérêt de cette étude s'observe à divers niveaux

### **a) Pour nous-mêmes**

D'une part, cette étude est un pas idoine pour l'obtention du diplôme de Licence Professionnelle en Economie et Gestion de la Micro Finance à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey Calavi. D'autre part, elle servira de guide dans le processus de redressement d'une IMF en difficulté dans notre carrière.

### **b) Pour l'ANSSFD**

Ce travail de recherche diagnostic aidera l'ANSSFD dans l'amélioration de la stratégie de redressement des SFD en difficulté.

### **c) Pour la science**

Elle sera un facteur clé pour l'avancement de la science dans la mesure où elle sera une source d'information pour les chercheurs.

## **Paragraphe 2 : Objectif et hypothèse de l'étude**

Pour mieux cerner les contours de cette étude, nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs.

### **A. Objectif général**

L'objectif général de notre étude est d'identifier les facteurs à la base des difficultés observées auprès des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) afin d'améliorer les diverses approches de solutions entreprises.

### **B. Objectifs spécifiques**

Autour de l'objectif général s'articule deux autres spécifiques que sont :

1. Identifier les facteurs interne aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) qui causent leurs difficultés.
2. Identifier les facteurs liés à l'environnement externe des Systèmes Financiers Décentralisés qui les mettent en difficultés.

### **C. Hypothèses de recherche**

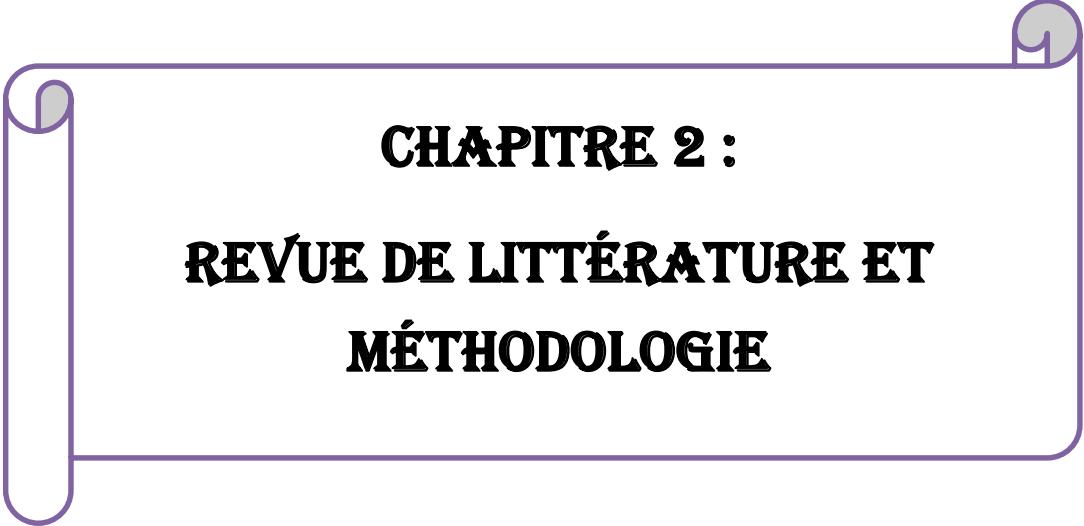
Face aux objectifs spécifiques fixés, deux hypothèses centrales s'urgent. Elles s'énoncent comme suit :

**Hypothèse 1 :** La qualité de l'environnement interne des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) cause leur difficulté.

Cette hypothèse sera subdivisée en trois (03) sous-hypothèses comme suit :

- a. La qualité de la gouvernance des Systèmes Financiers Décentralisés cause leur difficulté.
- b. La qualité du Système d'Information et de Gestion (SIG) des Systèmes Financiers Décentralisés cause leur difficulté.
- c. Les impayés enregistrés par les Systèmes Financiers Décentralisés entraînent leur difficulté.

**Hypothèse 2 :** Le faible niveau de supervision mette les Systèmes Financiers Décentralisés en difficulté.



**CHAPITRE 2 :**  
**REVUE DE LITTÉRATURE ET**  
**MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre abordera la revue de littérature (section1) et la méthodologie (section 2)

### **Section 1: Revue de littérature**

Dans cette section, nous clarifierons certains concepts clés et nous passerons en revue les travaux antérieurs portant sur des thématiques similaires à l'objet de notre étude.

Ainsi le premier paragraphe abordera la clarification de quelques concepts et le second les apports des quelques thématiques similaires à l'objet de notre étude.

#### **Paragraphe1 : clarification de quelques concepts**

Ici nous ferons l'expression des différents concepts sur le sujet.

##### **a. Notion de diagnostic**

Pour MEZIANE 2008, « Le diagnostic global d'entreprise peut être défini comme étant une analyse approfondie englobant ses différentes fonctions et organisation afin d'apprécier ses performances passées et présentes et de proposer des améliorations». Aussi, pense-t-il que Le diagnostic global d'entreprise permet de répondre aux questionnements suivants : Quels sont les résultats de l'entreprise ? Sont-ils satisfaisants et pourquoi ? Comment ont-ils été obtenus et quels sont les préférences et objectifs ? Quel niveau de performance veut atteindre l'entreprise et comment y arriver ?

L'objectif général du diagnostic d'une entreprise est de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise pour corriger les premiers et exploiter à fond les seconds. Ceci montre la pertinence d'un diagnostic au sein d'une entreprise.

##### **b. Système Financier Décentralisé**

Au terme de l'article 1<sup>er</sup>, al 21 de la loi N° 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD en République du Benin , un SFD est « une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ses prestations » Il ressort nettement que les banques et établissements financiers n'appartiennent pas à la catégorie des SFD.

##### **c. Microfinance**

Shobhit Seth(2015), la microfinance est une approche individuelle axée sur la communauté pour fournir des services financiers aux particuliers pauvres qui manquent de l'accès aux services ordinaires.

Pour Marc LABIE (1999), la microfinance est l'octroi des services financiers (généralement du crédit et / ou de l'épargne), à des personnes développant une activité, le plus souvent de

l'artisanat et du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique

Selon le LEXIQUE D'ECONOMIE 10<sup>e</sup> éd Dalloz « la microfinance est l'octroi des services financiers, à destination des plus pauvres qui n'ont pas accès aux institutions financières classiques et sans activité salariée régulière ».

Mais cette définition présente certaines insuffisances à notre niveau qui mérite d'être complétées pour être exhaustive. La microfinance est alors l'octroi des services financiers par les institutions ayant reçu l'agrément à des couches d'individus économiquement défavorable mais actif afin de leur permettre d'avoir une viabilité économique et financière adéquate.

#### **d. Impayés**

L'impayé est la somme qui n'est pas payée à l'échéance fixée.

Au terme de l'article 4, al 2 de la loi 2012-14 du 21 mars 2012, « est considérée comme opération de prêts, tout acte par lequel un système financier décentralisé met, à titre onéreux, des fonds à la disposition d'un membre ou d'un client à charge pour ce dernier de les rembourser à l'échéance convenue ». L'impayé survient lorsque le client ne rembourse pas ses dettes à l'échéance.

#### **e. Gouvernance**

CHARREAUX (1997) définit la gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Cette définition est trop générale et concerne les entreprises classiques. Appliquée à la microfinance, la gouvernance se définit comme « le processus utilisé par le conseil d'administration pour aider une institution à remplir sa mission et protéger l'actif de cette institution au fil des années » Rock R., M. Otero et S. Saltzman(1998).

Il ressort de cette définition que la bonne gestion est un véritable facteur de réussite ou d'échec d'une IMF. Alors sa maîtrise est donc plus que primordiale pour une IMF afin qu'elle puisse concilier objectif social et financier pour garder la pérennité de l'institution et ainsi lutter durablement contre la pauvreté.

La gouvernance peut être résumée à travers le schéma ci-dessous, qui nous présente aussi les différentes étapes



Schéma 1: Processus de gouvernance dans les SFD

Source: BAKAYOKO ABOUBACKAR SIDICK JUNIOR (2012)

#### **f. Système d'Information et de Gestion (SIG)**

Un système d'information et de Gestion (SIG) est un système d'information conçu pour recueillir, stocker, traiter, analyser, gérer et présenter tous les types de données spatiales et géographiques conformément à WIKIPEDIA. Pour BABATOUNDE (2016), « le SIG permet de simplifier la collecte, le traitement et la diffusion des informations financières, qui sont les défis auxquels les institutions de microfinance doivent faire face, afin d'améliorer leurs performances et leur crédibilité ».

Selon Louis BIAO (2016), afin de garantir la sécurité et la fiabilité de l'information financière et comptable, le SIG doit remplir les conditions suivantes :

- être capable d'assurer la concision et l'exhaustivité de l'information pour une identification et un enregistrement des opérations conformes au RCSFD et aux instructions de la BCEAO ;
- assurer l'impossibilité d'une modification de la journée comptable clôturée ;
- être capable de produire des documents de synthèses suivants les modalités prévues par le RCSFD ;
- être capable d'élaborer des états de gestion conformes aux normes comptables et réglementaires;
- être capable de permettre une production fiable et efficace de la sécurité informatique pour assurer la continuité de l'activité.

Un bon SIG doit satisfaire la gestion du portefeuille, comptable et financière d'une institution de microfinance.

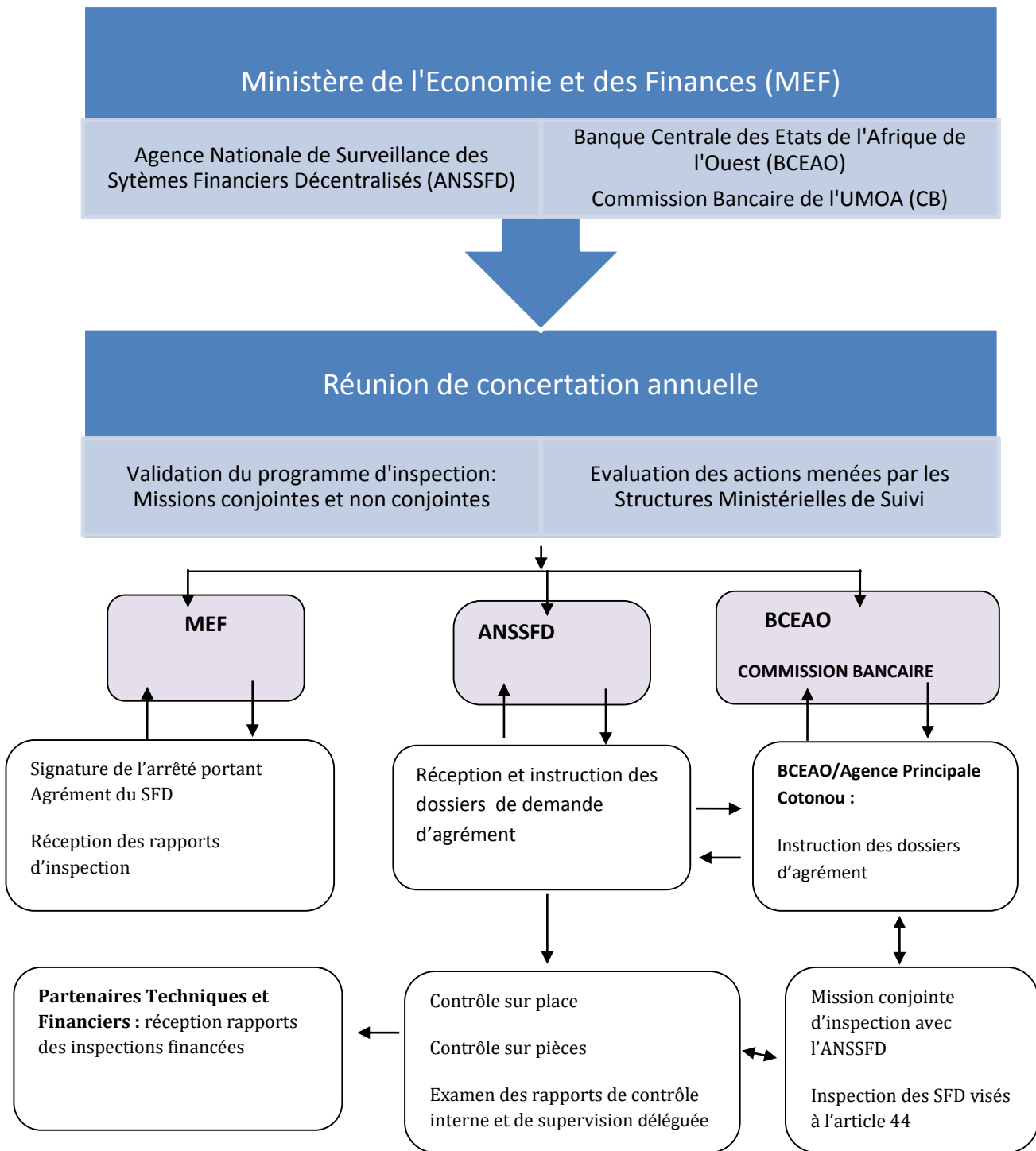
**g. Pérennité**

La pérennité est le caractère de ce qui dure toujours. C'est la non cessation des activités par un SFD

**h. Supervision**

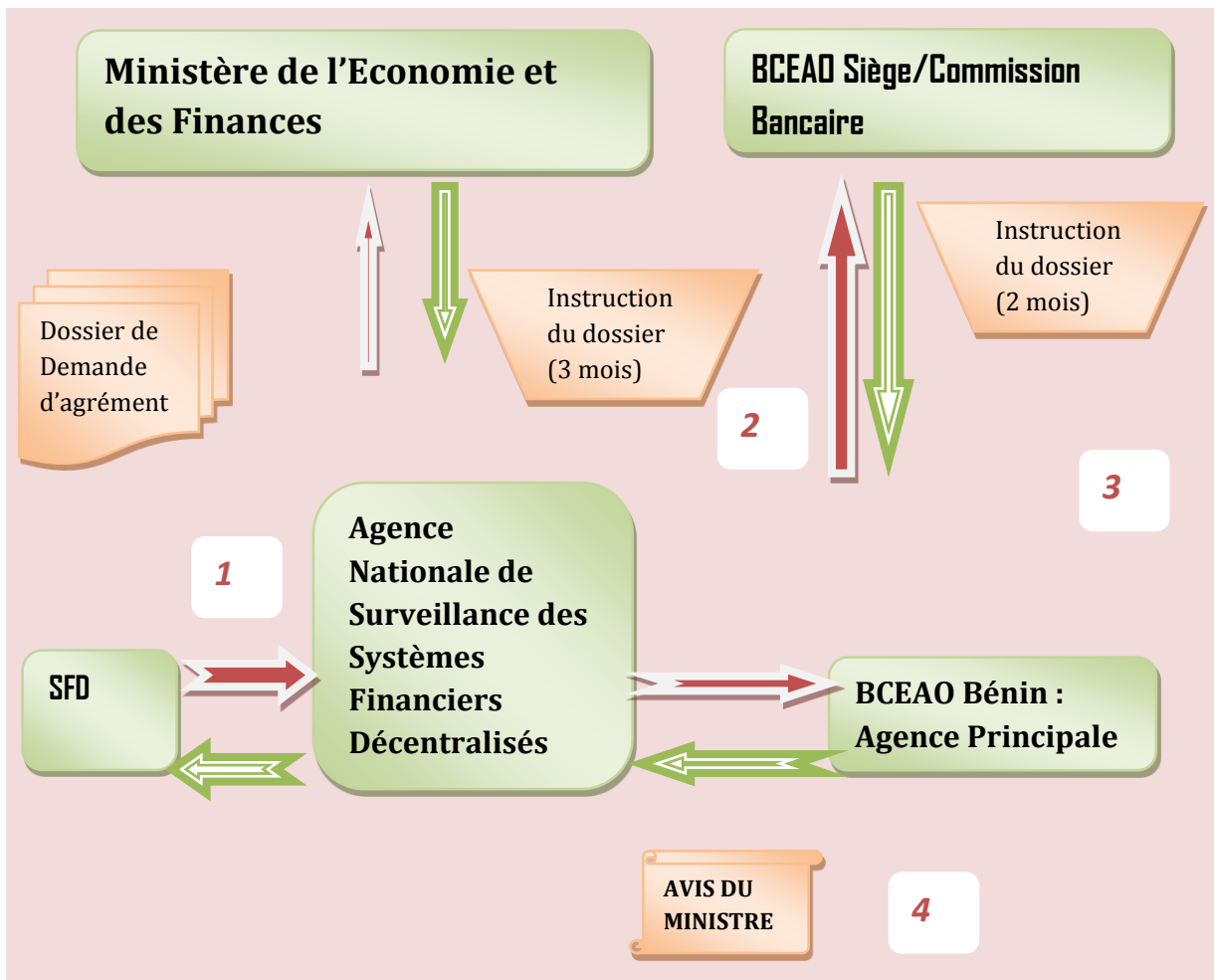
Superviser, c'est surveiller. Pour DID (2005), la surveillance est un dosage équilibré de la prévention, protection et supervision. Selon BCEAO (2009), la supervision des SFD répond aux objectifs généraux de surveillance qui incombent aux autorités nationales et régionales de l'UEMOA (gestion de la masse monétaire, contrôle prudentiel, protection de la stabilité du système financier, protection de l'épargne publique). La supervision vise à garantir la confiance des déposants et à attirer des investisseurs plus importants. On distingue trois formes de supervisions : anticipée (octroi d'agrément), classique (contrôle sur pièce et sur place) et sous couvert (la supervision déléguée, l'audit externe, l'administration provisoire. Ces différents types de supervision sont ceux exercés par d'autres organes autres que l'Autorité de Tutelle, mais qui restent toujours sous le contrôle de cette dernière). La procédure de supervision des SFD est inspirée de celle des banques classiques : enregistrement des institutions et autorisation d'exercice, contrôle sur pièces, contrôle sur place des institutions et le contrôle délégué.

Les schémas ci-dessous présentent respectivement le mécanisme de supervision des SFD en vigueur et le circuit institutionnel d'autorisation des SFD.



**Schéma 2:** Interrelations hiérarchique et fonctionnelle du dispositif de supervision

**Source :** Amélioré à partir de SOUNOU Y. mai (2013)



**Schéma 3:** nouveau circuit institutionnel d'autorisation des SFD

**Sources :** Amélioré à partir d'AKOUTA, F. (2011)

**Paragraphe 2: Apports de quelques études antérieures**

**1. « Gouvernance et crise des IMF au Cameroun » de Joseph DJAOWE (2013)**

L'objet principal de son étude est de montrer que la mal gouvernance semble être le facteur primordial des dysfonctionnements constatés dans les IMF au Cameroun. Par la théorie de l'agence qui met en évidence les conflits entre les différents acteurs de la microfinance (dirigeants, sociétaires, propriétaires, créanciers, clients, fournisseurs...), DJAOWE (2013) constate que l'issue de la mal gouvernance au niveau des IMF ne peut que déboucher sur les crises que traverse ce secteur aujourd'hui.

Cette thèse est aussi soutenue par l'Association des Professionnels de la microfinance du Sénégal (2014) qui estime que « les problèmes de gouvernances ont été la principale cause de la situation de crise des SFD dans l'UEMOA et CEMAC »

Cette étude, quand bien même, elle soit récente, mérite d'être confrontée aux réalités béninoises pour être appréciée.

**2. « Cameroun : la crise des établissements de microfinance » Christophe LELE (2012)**

Etonné sur la recrudescence des crises dans les institutions de microfinance au Cameroun, LELE (2012), découvre : « Quant aux raisons de ces faillites, les arguments sont les mêmes : « Le tribalisme en premier, dans ce cadre chaque région du Cameroun a sa microfinance développée par un enfant du coin, ensuite il y a l'octroi des crédits parfois non remboursables à des proches des promoteurs et enfin les textes de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) ne sont pas adaptés à une structure de microfinance ou de crédit » ».

Il ressort des recherches de LELE (2012) que la prolifération du secteur, l'impayé des dirigeants et les insuffisances des textes de la COBAC sont les facteurs directs des crises des SFD au Cameroun.

**3. KENGNE David (2011), La microfinance dans la tourmente : analyse des responsabilités et propositions à partir du cas COFINEST**

Selon KENGNE D. (2011), les facteurs ayant entraîné la faillite de COFINEST (Compagnie Financière de l'Estuaire) sont les suivants : non fonctionnement des organes de gouvernance ; concentration du pouvoir entre les mains du Directeur Général ; pas de politique de gestion de ressources humaines ; un système d'informations de gestion présentant d'insuffisances significatives ; une croissance non maîtrisée des agences ; entretien des opérations avec l'extérieur ; un système de contrôle interne défaillant ; des crédits sans garanties.

Pris sous cet angle, KENGNE (2011) reconnaît la contribution des impayés dans la faillite des institutions de microfinance observée par LELE (2012). Aussi il soutient DJAWOE (2013) en reconnaissant la force de la mauvaise gouvernance.

Le tableau ci-dessous récapitule les divers travaux consultés relatifs à la thématique

Tableau 2: récapitulatif des divers travaux consultés relatifs à la thématique

<b>Variab</b> les	<b>Auteurs</b>	<b>Observations</b>
Gouvernance	LAPENU (2002) HARTARSKA (2005) et (2009) ; HARTARSKA et NADOLNYAK (2007) MERSLAND et STRØM (2009) ; DJAOWE (2013) ; KENGNE (2011) ; NIYONGABO (2007) BONFOUR (2012)	le mécanisme de gouvernance est un levier pertinent pour améliorer la performance des entreprises qui opèrent dans la microfinance.
Impayés	HONGA (2009), KENGNE (2011) ; LELE (2012)	L'impayé exerce une influence sur la pérennité des SFD.
SIG	KENGNE (2011)	Les insuffisances significatives observées au niveau du SIG expliquent la faillite de CONFINEST.
Insuffisance réglementaire	LELE (2012)	Les insuffisances des textes réglementaires favorisent la crise des SFD au Cameroun.
Application des sanctions	O. E. ALAGBE et A. OLOUKOU (2012)	La non-application des sanctions ne favorise pas l'assainissement du secteur de la finance décentralisée au Bénin.
Supervision	H. Tchakoute TCHUIGOUA (2010)	La supervision est d'une grande importance pour assurer la pérennité.
La qualité des services offerts	NIYONGABO(2007)	La qualité est un outil pour garantir la pérennité.
Services en relation avec la demande	NIYONGABO (2007)	Il faut que les services des SFD soient en relation avec la demande des clients pour garantir la pérennité des IMF.
Taille du Conseil d'Administration	BONFOUR (2012) ; JENSEN (1993) ; ANDRES et VALLEDO (2008) HARTASKA (2005)	Un Conseil d'Administration de 4 à 8 membres exerce une influence positive significative sur la pérennité d'une IMF.
Manque de professionnalisme des dirigeants	BAKAYOKO ABOUBACKAR SIDICK JUNIOR (2012)	en Côte d'Ivoire la cause majeure de faillite des SFD est liée à la mauvaise gouvernance et au manque de professionnalisme des dirigeants.

Source : nous-mêmes

## **Section 2 : Méthodologie de recherche et de validation des hypothèses**

Une méthode bien définie a été optée pour permettre la collecte, le traitement l'analyse et la présentation des données.

Dans cette section il sera présenté d'une part la méthodologie de recherche et d'autre part celle de validation des hypothèses.

**Paragraphe1 : Méthodologie de recherche**

La rédaction de ce mémoire a été rendue possible grâce à une méthodologie bien définie. Par cette méthodologie, nous pouvons confirmer ou infirmer nos hypothèses émises. Nous avons utilisé la méthode qualitative et quantitative.

**A. Approche qualitative**

Il existe diverses techniques de recueil de données par la méthode qualitative. Les principales méthodes de collecte des données primaires sont : L'observation ; la recherche documentaire et l'entretien. Cette approche est une démarche à caractère exploratoire qui a pour objet d'identifier et d'expliquer certains aspects tels que : les attitudes ; les intentions et les motivations.

**a. la recherche documentaire**

L'étude a été à la fois consultative qu'analytique. Des supports de guide sur la microfinance en général et ayant développé des thématiques similaires à l'objet de recherche ont été sélectionnés. De plus, certains anciens mémoires de plusieurs universités ont été exploités. Les télé-recherches ne sont pas boycottées. La recherche exploratoire s'est dirigée vers :

- les anciens mémoires ;
- les rapports de contrôle menés par l'ANSSFD dans les Systèmes Financiers Décentralisés en difficulté ;
- les livres et tous documents ayant développé la thématique ;
- des entretiens avec quelques cadres de l'ANSSFD ;
- d'autres acteurs du secteur de la microfinance.

**b. observation**

L'observation est une méthode de collecte des données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines en science de gestion. Par cette technique nous avons observé le comportement, l'attitude, l'organisation et la motivation des inspecteurs pendant les périodes d'inspection.

**c. l'entretien direct**

L'entretien est une technique de collecte d'information. Il est essentiellement verbale entre un chercheur et un ou des répondant (s) et permet de recenser toutes les informations nécessaires et utiles à la recherche. Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi l'entretien Semi-directif. L'entretien semi-directif est encore appelé entretien à réponse libre ou entretien centré comme le pense Grawite (1993).

Dans le cas de notre étude, nous optons pour l'entretien semi-directif car il permet un contact direct de l'enquêté avec l'enquêteur et une organisation thématique des pensées d'un sujet sur un thème précis. Il s'est déroulé avec quelques personnes ressources de l'ANSSFD. Pour mieux l'organiser et avoir des réponses fiables, un questionnaire a été élaboré à ce sujet.

## **B. approche quantitative**

Après avoir procédé à l'échantillonnage nous avons élaboré un questionnaire.

### **a. échantillonnage**

Cette population se définit comme l'ensemble des Systèmes Financiers Décentralisés et tous les autres partenaires susceptibles d'agir pour la pérennité des Systèmes Financiers Décentralisés.

Elle est composée de :

- de l'ensemble des Systèmes Financiers Décentralisés en difficulté ;
- de l'Agence Nationale des Systèmes Financiers Décentralisés (ANSSFD);
- de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO);
- de la Direction de la Promotion de la Microfinance (DPMF);
- de l'Association des Professionnels des Systèmes Financiers Décentralisés (AP/SFD);
- de Fonds National de la Microfinance (FNM);
- de la clientèle des Systèmes Financiers Décentralisés.

L'étude n'a pas pu interroger toute la population. Elle s'est portée sur quelques individus de la population. Il a été ajouté à tous les SFD en difficulté, l'ANSSFD.

### **b. le questionnaire**

Le questionnaire est un outil permettant une communication structurée. Il est soigneusement conçu pour faciliter la collecte des informations. Dans le cadre de cette étude, il est bidirectionnel : l'un à l'endroit de l'ANSSFD et l'autre à l'endroit des SFD en difficulté. Quelques informations collectées auprès des SFD sont mises en conformité à celles de l'ANSSFD afin d'être approuvées.

**Paragraphe 2: méthodologie de validation des hypothèses**

A travers ce paragraphe, il sera exposé le seuil de validation des hypothèses et les limites de l'étude.

**1) Seuil de validation des hypothèses****a. Présentation**

Il s'agit des règles de décisions qui doivent être suivies pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non. Chacune des hypothèses énonce la cause d'un problème spécifique. Une hypothèse sera vérifiée si les analyses aboutissent aux mêmes causes et elle sera confirmée si la connaissance des diverses solutions proposées permet de corriger les causes supposées être à la base des problèmes soulevés. Elle ne le sera pas si les analyses révèlent d'autres causes que celles supposées et que les solutions ne permettent pas de remédier aux problèmes posés.

**b. Test des hypothèses dans le cas de notre étude**

Le test des hypothèses se fera de façon suivante :

✓ l'hypothèse 1 sera confirmée si les analyses révèlent que

-la qualité de la gouvernance des SFD consultés est mauvaise ;

-la qualité du Système d'Information et de Gestion (SIG) des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) consultés est mauvaise;

- le taux moyen des indicateurs de qualité de portefeuille est supérieur aux normes prescrites par la BCEAO

✓ L'hypothèse 2 sera confirmée si les analyses révèlent que :

- l'existence d'un faible niveau de supervision des SFD en difficulté.

**2) limites et difficultés de l'étude****a. limites**

La première limite de cette étude est sa globalité. En effet, il prend en compte tous les SF en difficulté. Les observations sont portées sur l'ensemble des SFD en difficulté.

La seconde est qu'elle reste parfois secrète. Les indicateurs de mesure de qualité de portefeuille et de gestion de bilan devraient être mentionnés pour chaque SFD. Mais la préservation de l'environnement du système financier oblige à ne pas le faire.

**b. difficultés**

L'élaboration de ce travail n'a pas été chose facile. En effet, des difficultés sont observées dans la collecte des informations. Celles sont dues à la lenteur de certaines personnes ressources dans la fourniture des informations.

**CHAPITRE 3 :**  
**PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION**  
**DES RÉSULTATS DES RÉSULTATS**  
**ET VÉRIFICATIONS DES**  
**HYPOTHESES**

Dans ce chapitre, il sera présenté et interprété tous les résultats issus de l'utilisation des données collectées (section 1), et à la vérification des hypothèses ainsi que l'annonce des recommandations (section 2).

**Section 1: Présentation et interprétation des résultats**

Cette rubrique est consacrée à la présentation et à l'interprétation des résultats.

**Paragraphe 1: Présentation et interprétation du résultat des entretiens et recherches documentaires**

**1. Résultats des entretiens**

**a. Gouvernance**

WELE (2010) avait cherché à évaluer la qualité de la gouvernance des SFD Béninois en construisant un indice agrégé. Cet indice nous a servis de base pour l'identification des indicateurs de mesure de la qualité de la gouvernance.

Tableau 4: analyse de la qualité de gouvernance des SFD par des indicateurs

Indicateurs de mesure de la qualité de gouvernance des SFD	Variables	Modalités	Résultats
Autonomie managériale	Vis-à-vis des pouvoirs publics	'1' non '0' oui	70% des SFD dépendent des pouvoirs publics et 30% ne dépendent pas.
	Vis-à-vis des bailleurs de fonds	'1' non '0' oui	89% des SFD dépendent des bailleurs de fonds et 11% ne dépendent pas.
Respect de la législation	respect des normes prudentielles	'1' si 100 % des normes prudentielles sont respectées, '0' si non	Aucun des SFD ne respecte la totalité des normes prudentielles
	obtention de sanction	'1' au moins une sanction est obtenue '0' aucune sanction	78% des SFD sont au moins une fois sanctionnés et seulement 22% ne le sont pas.
évaluation du Conseil d'Administration	Séparation des fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration	'1' séparation '0' pas de séparation	25% des SFD confondent les tâches de la direction générale et du Président du Conseil d'Administration et 75% font cette différence.
	Pouvoir de décision	'1' directeur exécutif '0' président du CA	66% des SFD obéissent aux décisions du Directeur Exécutif et 34% tient compte de la décision du Président CA

			du Conseil d'Administration.
Evaluation du comité de contrôle	Effectivité des réunions	'1' 100% des séances de réunions sont respectées '0' si non	100% des SFD n'observent effectivement pas les délais de réunions réglementaires.
	Mise en œuvre totale des recommandations	'1' 100% mise en œuvre '0' si non	100% des SFD éprouve de difficulté dans la mise en œuvre totale des recommandations.

Source : Des informations issues de l'ANSSFD, de WELE (2010) et des SFD en difficulté

Commentaire :

Dans la pratique, aucun SFD n'est financièrement autonome. Soit il dépend des bailleurs soit des pouvoirs publics. Mais beaucoup préfèrent plus les bailleurs que les pouvoirs publics pour raison de subventions ou des ressources affectées. Soit les subventions ou soit les ressources affectées, elles n'affectent de grave en rien l'institution. Le problème survient lors de la gestion du fonds. L'analyse du respect des normes prudentielles révèle que tous les SFD éprouvent de difficultés dans leurs respects. Les normes prudentielles sont des indicateurs de mesure de la performance globale des SFD. Elles servent à suivre de près les SFD dans leur évolution. Pour des raisons de méconnaissances des textes, la fonction du PCA et du DG sont méconnues. Le fonctionnement du comité de contrôle interne est soumis à des difficultés. Il ne tient plus régulièrement ses réunions et manque de pouvoir dans la mise en œuvre des recommandations.

**b. Système d'Information et de Gestion (SIG)**

Pour étudier la qualité du SIG des SFD plusieurs indicateurs ont été utilisés. Les résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5: analyse de la qualité de SIG des SFD par des indicateurs

Indicateurs	Variable	Modalités	Résultats
Système intégré	Disponibilité du système intégré	'1' oui '0' non	100% des SFD disposent d'un système intégré.
	qualité du système intégré	'1' bonne '0' mauvaise	85% des SFD disposent d'une bonne qualité.
Sécurité du système informatique	Sécurité logique	'1' bonne '0' mauvaise	55% des SFD disposent d'une bonne sécurité logique et 45% n'en disposent pas.
	Sécurité physique	'1' bonne '0' mauvaise	40% des SFD disposent d'une bonne sécurité physique et 60% n'en disposent pas.
Exhaustivité du SIG	Capacité à gérer tous les domaines d'activité du SFD	'1' bonne '0' mauvaise	95% des SFD disposent d'un SIG capable de gérer tous ces domaines d'activité et 5% n'en disposent pas.

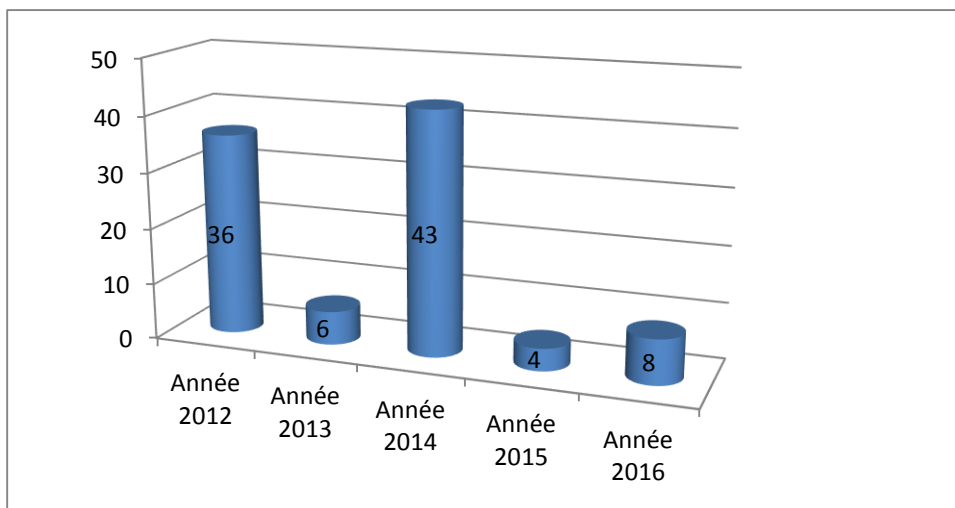
Concision du SIG	Rapidité dans le traitement des informations	'1' bonne '0' mauvaise	92% des SFD disposent d'un SIG rapide dans le traitement des informations et 8% n'en disposent.
------------------	--	------------------------	---

Commentaire :

Le tableau montre la qualité du SIG des SFD. En effet, les SFD procèdent un bon système intégré mais la sécurité n'est pas efficacement assurée. Le logiciel des SFD ne leur permet pas de couvrir tous les domaines d'activités du coup. Ils sont alors contraint d'en combiner avec d'autre. Le système informatique est aussi lent dans le traitement des informations.

**c. SUPERVISION**

La supervision apportée par l'ANSSFD aux SFD nous permet d'élaborer les résultats ci-après :



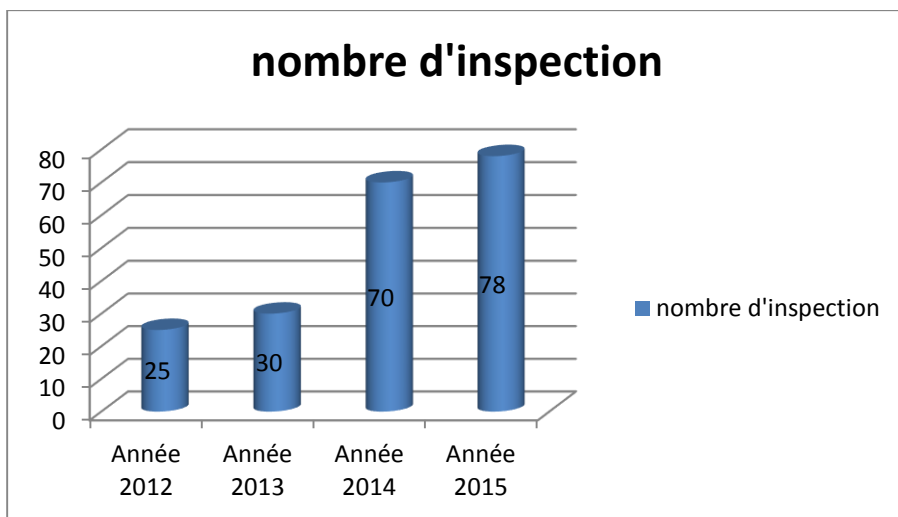
Graphique 1: Evolution du nombre d'autorisation d'exercice de 2012 à 2016 (octobre)

Source : ANSSFD (2016)

Commentaire:

Le graphe montre l'évolution du nombre d'autorisation d'exercice de 2012 à 2016 (octobre). Sur le graphe, on observe une évolution en dent de scie du nombre d'autorisation des SFD de 2012 à 2016.

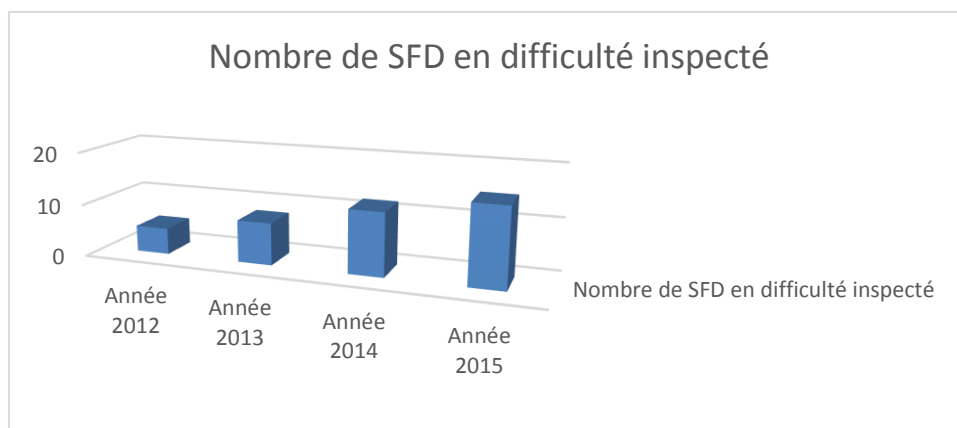
En effet, à l'arrivée de la loi 2012-014 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD en République du Benin en 2012, on observe que trente-six (36) SFD se sont conformés. Mais, puisque la loi donne un délai de deux (02) ans au maximum, on remarque que réellement en 2014 quarante-trois (43) SFD ont été autorisés. C'est d'ailleurs l'année majoritaire.



Graphique 2: Evolution du nombre des SFD inspectés par l’ANSSFD de 2012 à 2016 (octobre).  
 Source : ANSSFD (2016)

Commentaire :

Ce graphe montre l’évolution du nombre des SFD inspectés par l’ANSSFD de 2012 à 2016 (octobre). On en observe une évolution croissante. D’année en année, l’ANSSFD ne cesse de manager des efforts dans l’inspection des SFD. Ce qui prouve son attachement et sa détermination dans la supervision du secteur de la microfinance au Benin.



Graphique 3: évolution du nombre d’inspection de SFD en difficulté.

Source : nous-mêmes

Commentaire :

Le graphe montre l’évolution croissante du nombre d’inspection effectuée par l’ANSSFD auprès des SFD en difficulté. Il ressort de ce graphe que l’ANSSFD essaie toujours de multiplier ces inspections auprès des SFD en difficulté. Une comparaison d’avec le graphe précédant nous

permet de remarquer que les inspections évoluent dans les normes respectives de 20%, 26%, 17% et 19%.

**d. IMPAYES**

Pour analyser l’effet des impayés sur la performance des SFD, l’étude s’est appesantie sur l’analyse de quelques indicateurs de qualité de portefeuille et de gestion du bilan. Ces indicateurs sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 6: indicateurs de mesure de la qualité du portefeuille et de gestion du bilan

Indicateurs	Signification	Formule
Ratio de Perte sur Créance (RPC)	mesure la valeur du montant des crédits passés en perte par l’institution	montant des crédits passés en perte / montant des portefeuilles de crédit
Ratio de Dotation aux Provisions (RDP)	mesure la valeur du montant des provisions constituées	montant des dotations constituées /montant brut des créances en souffrance
Portefeuille A Risque de X jours : PAR (X jours)	mesure la part du portefeuille du crédit en souffrance	Montant des crédits en souffrance de X jours / Encours des crédits de X jours
Ratio de Liquidité (RL)	Mesure la capacité de l’institution à faire face à son passif exigible	Passif à court terme (trois mois au maximum) / actif à court terme (trois mois au maximum)
Ratio de Capitalisation (RC)	visé à garantir à l’institution un minimum de solvabilité au regard de ses engagements.	Fond propre / Total actif de fin de période

Source : nous-mêmes

Une recherche documentaire accompagnée d’entretien nous a permis d’identifier les valeurs de ces indicateurs auprès des SFD en difficulté qu’est l’un de notre échantillon. Ces valeurs sont consignées dans le tableau suivant. Pour raison de sécurité d’information et de l’environnement financier, nous n’avons pas mentionné les données concernant chaque SFD. Mais nous avons fait une représentation globale de la situation financière des dits SFD.

Tableau 7: analyse des indicateurs de mesure de la qualité du portefeuille et de gestion

Indicateurs		Normes réglementaires	Normes observées chez les SFD		
			Minimum	Maximum	Moyenne
De port	Ratio de perte sur créance	≤2%	18,26%	75,24%	26,76%

	Ratio de dotation aux provisions	≤ 40%	40%	80%	50%
	Portefeuille à risque 90 jours	≤ 5%	19,78%	66,23%	20,14%
	Portefeuille à risque 180 jours	≤ 3%	28%	80%	35,78%
	Portefeuille à risque 360 jours	≤ 2%	10,25%	25,68%	14,36%
De Gestion	Ratio de capitalisation	≥ 15%	-30,20%	5,65%	-3,76%
	Ratio de liquidité	≥ 5%	-3,52%	1,56%	2,23%

Source : Des informations issues de l'ANSSFD

Commentaire :

Le tableau présente globalement la situation du portefeuille des SFD en difficulté. En moyenne, tous les SFD en difficulté ont leur portefeuille dégradé.

## 2) Résultats des recherches documentaires

Ces résultats sont issus des analyses des rapports d'audit et de contrôle effectué soit par le comité de contrôle interne de SFD, soit par l'ANSSFD, soit par la BCEAO.

### a. La gouvernance

- l'immixtion des membres du Conseil d'Administration dans la gestion courante de l'association ;
- une crise de confiance entre le Directeur Exécutif et les Chefs de service ;
- le non-respect du principe de la séparation des fonctions incompatibles d'élu et de technicien ;
- la mauvaise gestion financière caractérisée par les malversations ;
- la mise en place des crédits fictifs ;
- la mise en place des crédits sans garanties fiables ;
- la pratique du rééchelonnement de crédit qui camoufle l'image réelle du portefeuille ;
- le licenciement abusif des agents entraînant un climat social de travail très dégradé;
- la concentration de presque tous les pouvoirs entre les mains du Directeur Général ;
- l'octroi abusif de crédit à des personnes apparentées et ami (e) s ;
- le non-fonctionnement des organes caractérisés par le non tenu parfois des réunions;

- le non-respect des dispositions légales, règlementaires ainsi que statutaires de l'institution ;
- la validation des crédits par une instance autre que le Comité de Crédit qui ne dispose d'aucune prérogative en la matière ;
- des défauts d'organisation des Assemblées Générales ;
- des gestions peu saines des ressources humaines.
- des textes fondamentaux et des manuels de procédures de l'institution, obsolètes et non conformes à la loi n°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD en République du Bénin ;
- des violations de principes institutionnels et boycottées des conditions requises par l'agrément;
- le non-respect et l'absence d'application des dispositions prévues dans les manuels régissant l'activité de crédit ;

**b. Système d'Information et de Gestion (SIG)**

- la non-fiabilité des informations financières contenues dans les états financiers ;
- la production d'information financière ne reflétant pas l'image fidèle et sincère de la situation patrimoniale et du compte de résultat ;
- la non-disponibilité des informations sur le portefeuille, sur les données comptables et financière suivi d'une absence de réalisation des points d'exécution budgétaire ;
- la non-stabilité et l'absence d'interface entre les différents logiciels en cours d'utilisation ;
- la non-satisfaction de la gestion des encaisses ;
- l'incapacité du Système d'Information et de Gestion à satisfaire aux normes de reporting aux autorités de contrôle ;
- la non-teneur à jour de la comptabilité et des livres comptables obligatoires ;
- une gestion comptable et budgétaire non orthodoxe.

**c. Impayés**

- une dégradation forte du portefeuille de crédit avec un taux de créance en souffrance de 28,3% contre une norme de 3% ;
- des situations d'élus en impayés ;
- le non-respect de l'équilibre financier ;
- le rationnement des retraits des épargnants ;
- les fonds propres négatifs ;

- des évaluations peu professionnelles de la capacité de remboursement des emprunteurs ;
- la dégradation totale du portefeuille avec un taux de portefeuille à risque de plus de 80% contre une norme admise de 3%

**d. Supervision**

- l'insuffisance du contrôle interne dans les SFD.
- le fonctionnement irrégulier des organes caractérisé par l'absence de procès-verbaux dûment signés.
- incapacité de certains contrôleurs internes à faire des contrôles de qualité.

**Paragraphe 2: Traitement des résultats****A- Gouvernance**

L'analyse du tableau et des données issues de l'analyse des rapports révèle que les SFD sont globalement défaillants dans les indicateurs de mesure de la qualité de gouvernance.

En effet, aucun d'eux ne possède sa propre autonomie managériale. Ils dépendent soit de l'Etat soit des bailleurs. Les normes prudentielles ne sont jamais respectées ; et parfois des retards dans la transmission des NTCM sont notés. Ce qui se justifie par les sanctions infligées par l'ANSSFD. Quand 75% font la différence entre les tâches du Directeur Exécutif et du Président du Conseil d'Administration, seulement 34% soumet à la lumière du Président du Conseil d'Administration l'avis du Directeur Exécutif pour analyse. Le comité de contrôle qu'est un organe moteur pour le bon fonctionnement des SFD ne respect jamais ses dates de réunions réglementaires et les décisions issues des réunions tardives ne sont plus entièrement exécutées.

**B- Système d'Information et de Gestion**

Il ressort de l'analyse du tableau et des données issues de l'analyse des rapports que le SIG des SFD reste défaillant.

En effet, quand bien même, tous les SFD de notre échantillon disposent d'un système intégré, seulement 85% en disposent de la qualité. La sécurité du système informatique n'est pas entièrement assurée : 45% de logique et 40% de physique. Ceci est dû à la rareté de personnels informatiques qualifiés et de non mise à jour régulière des bases de données. 5% des SFD utilisent au moins deux logiciels pour le traitement de leurs informations. C'est la conséquence de certains logiciels à ne pas produire les informations conformément aux normes de la BCEAO pour les SFD. La rapidité dans le traitement des informations par les logiciels est parfois faible

(8%). C'est le fruit de faiblesse de la capacité des mémoires des ordinateurs et du retard dans la mise à jour de l'antivirus.

### **C- Supervision**

L'ANSSFD ne cesse de manager des efforts dans la supervision des SFD. De même, les SFD ont pu vite se conformer à la nouvelle réglementation. D'année en année, l'ANSSFD ne cesse de multiplier ses efforts pour une bonne supervision du secteur de la microfinance. Le graphe 5 nous indique des valeurs croissantes. Mais la supervision des SFD en difficulté quand bien même elle soit croissante avec le temps (graphique 4) reste faible comparativement au nombre totale d'inspection effectuée. Elle reste respectivement dans les normes de 20%, 26%, 17% et de 19% de 2012 à 2015 (octobre).

### **D- Impayés**

Il ressort de l'analyse du tableau et des données issues de l'analyse des rapports que les impayés ont fortement dégradés le portefeuille des SFD.

En effet, en moyenne,

- sur 100francs de crédit émis, les SFD font passer 26,76 francs en perte contre 2francs au plus.
- sur 100francs de crédit émis, les SFD ont une forte chance de ne pas récupérer 20,14 francs ; 35,78francs et 14,36francs contre respectivement 5, 3 et 2francs
- 20,14% des crédits émis par les SFD ont connu un impayé d'au moins 90 jours et 179 jours au maximum.
- 35,78% des crédits émis par les SFD ont connu un impayé d'au moins 180 jours et 359 jours au maximum.
- 14,36% des crédits émis par les SFD ont connu un impayé de plus de 360 jours.

## **Section 2 : Vérification des hypothèses et recommandations**

### **Paragraphe 1 : vérification des hypothèses**

#### **a- Vérification de l'hypothèse 1**

Les résultats issus de nos différents travaux de recherche révèlent que :

- La qualité de la gouvernance des SFD est mauvaise. Elle reste tous défailants sur les quatre indicateurs de mesure de qualité de gouvernance des SFD. Les résultats obtenus des recherches documentaires sur la gouvernance l'attestent.

- Les SFD utilisent un SIG de mauvaise qualité. Les indicateurs de mesure de qualité de SIG indiquent des résultats presque catastrophiques.
- L'examen du portefeuille des SFD en difficulté par les indicateurs de qualité de portefeuille et de gestion du bilan monte l'état alarmant de la qualité de ses portefeuilles.

**Il s'en suit que l'hypothèse selon laquelle la qualité de l'environnement interne des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) cause leur difficulté est validée.**

#### **b- Vérification de l'hypothèse 2**

Les résultats issus de nos différents travaux de recherche révèlent que :

- les efforts de l'ANSSFD dans la supervision des SFD en difficulté est faible.

**Il s'en suit que l'hypothèse selon laquelle le faible niveau de supervision met les SFD en difficulté est validée.**

#### **Paragraphe 2: Recommandations**

Eu égard des observations ci-dessus, les recommandations ci-après s'urgent :

- 1- injonction aux dirigeants de tenir les Assemblées Générales ;
- 2- injonction aux dirigeants de transmettre tous les rapports d'activités, d'audit, de vérifications et autres documents à l'ANSSFD sous huitaine une fois que ces rapports sont finalisés ;
- 3- mise en place d'un comité de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des inspections et autres injonctions de la Tutelle ;
- 4- utilisation d'un SIG capable de produire les données dans les délais réglementaires ;
- 5- mise à jour régulière des éléments de la sécurité logique ;
- 6- injonction aux dirigeants de faire un audit du portefeuille ;
- 7- une veille au respect des normes par les SFD ;
- 8- accompagnement des institutions dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de reporting efficaces et efficients ;
- 9- l'audition de la gestion administrative, financière et comptable du SFD par un cabinet indépendant sur la base des TDR approuvés par l'ANSSFD ;
  - 10- mise en œuvre des sanctions en cas de non mise en œuvre de recommandations ;
  - 11- une exigence des personelles qualifiées soit faite pour garantir la sécurité physique du système informatique des SFD ;
  - 12- injonction pour la redynamisation du centre de gestion des risques ;
  - 13- mise en place d'une base de données des recommandations formulées à l'endroit de chaque SFD et la tenir à jour le point de leur mise en œuvre ;

14- suivie de la mise en œuvre des différentes recommandations formulées à l'issue des missions d'inspection ;

15- assurance d'une application sans faille des sanctions prévues par la Loi en cas de manquement ;

16- exigence des SFD, l'élaboration d'un Plan d'Exécution des Recommandations (PER) avec un chronogramme. Ce PER sera validé et évalué périodiquement en présence des Dirigeants de chaque SFD par le Comité de Suivi des recommandations à mettre en place par l'ANSSFD ;

17- Assurance de la maîtrise des textes par les dirigeants ;

18- Injonction à tous les personnels des SFD de devenir sociétaires ou actionnaires ;

19- La relecture des textes régissant les SFD.

## CONCLUSION

Le présent document a essayé de faire le diagnostic des Systèmes Financiers Décentralisés en difficulté en République du Benin. Nous avons commencé cette étude par une présentation du cadre institutionnel de notre stage. Pour mieux atteindre les objectifs, nous avons utilisé une méthodologie basée sur la recherche documentaire et l'entretien direct à base d'un questionnaire élaboré à cet effet. Ainsi nous avons utilisé plusieurs indicateurs pour mesurer les variables explicatives de l'étude. Au terme de notre analyse, il ressort que la mauvaise gouvernance, la mauvaise qualité du Système d'Information et de Gestion et les impayés d'une part et le faible niveau de supervision d'autre part sont les facteurs directeurs des difficultés observées auprès des Systèmes Financiers Décentralisés.

**Bibliographie**

- ⇒ Andrés-Alonso P., Azofra-Palenzuela V. et Romero-Merino E. (2009), « Determinants of Nonprofit Board Size and Composition. The Case of Spanish Foundation », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, n° 5, p. 784-809.
- ⇒ BABATOUNDE Alain « Cours de Gestion de portefeuille des IMF » (2016)
- ⇒ BIAO Louis « Cours de comptabilité des SFD » (2016)
- ⇒ Charreaux G. (1997), *Le gouvernement d'entreprise : Corporate governance, Théories et faits*, Economica, Paris, 540 pages
- ⇒ DJAOWE Joseph (2013) *Gouvernance et crise des IMF au Cameroun*
- ⇒ KENGNE David (2011), *La microfinance dans la tourmente : analyse des responsabilités et propositions à partir du cas COFINEST*, *Horizon Plus Mensuel* no 43, mars, pp. 10-22.
- ⇒ Association des Professionnels de la microfinance du Sénégal (2014)
- ⇒ Hartarska V., (2005), « Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States », *World Development*, vol. 33, n° 10, p. 1627-1643.
- ⇒ Hartarska V., (2009), « The impact of outside control in microfinance », *Managerial Finance*, vol. 35, n° 12, p. 975-989.
- ⇒ Jansson T., Rosales R. et Westley G. D., (2004), « Principles and Practices for Regulating and Supervising Microfinance », *Inter-American Development Bank*, Washington.
- ⇒ Jensen M., (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, vol. 48, n° 3, p. 831-880.
- ⇒ Laeven L. et Levine R., (2009), « Bank Governance, Regulation and Risk Taking », *Journal of Financial Economics*, vol. 93, n° 2, p. 259-275.
- ⇒ Lafourcade A-L., Isern J., Mwangi P. et Brown M., (2006), « Étude sur la portée et les performances financières des institutions de microfinance en Afrique », *The Micro Banking Bulletin* vol. 12, p. 3-21.
- ⇒ Lapenu C., « La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspective de recherche. » *Revue Tiers Monde*, 2002, vol. XLIII, n° 172, p. 847-865.
- ⇒ Hartarska V. et Nadolnyak D., (2007), « Do Regulated Microfinance Institutions Achieve Better Sustainability and Outreach? Cross Country Evidence », *Applied Economics*, vol. 39 n° 10, p. 1207-1222.

- ⇒ Mersland R. et Strøm R. Ø., (2009), « Performance and Governance in Microfinance Institutions », *Journal of Banking and Finance*, vol 33, n° 4, p. 662-669.
- ⇒ NIYONGABO Euphrem (2007) « La recherche de pérennité par les institutions de microfinance au Burundi. Trois études de cas : Fédération Nationale des Coopératives d'Épargne et de Crédit du Burundi (FENACOBUR), Caisse Coopérative d'Épargne et de Crédit Mutuel (CECM) et Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Épargne et le Crédit à Cibitoke (COSPEC). » mémoire de Master
  
- ⇒ HONGA Christian (2009) « Etude comparative de l'effet des impayés sur la viabilité des impayés : Cas de PEBCo et ALIDé » mémoire
- ⇒ TCHUIGOUA H. Tchakoute (2010) « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne »
- ⇒ BONFOUR Agathe (2012) « Impact du financement et de la gouvernance sur les Institutions de Micro Finance » mémoire de maîtrise à l'Institut d'Etudes Politiques d'Université de Strasbourg ; 84 pages
- ⇒ REPUBLIQUE DU BENIN/Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation/Direction Générale des Affaires Economiques/Cellule de Veille Economique et Financière « impact de la réglementation sur la dynamique du secteur de la microfinance au Benin » (2015)
- ⇒ WELE I. Pascal « la qualité de la gouvernance des institutions microfinancières de l'UEMOA : construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Benin »
- ⇒ LELE Christophe (2012) « Cameroun : la crise des établissements de microfinance »
- ⇒ Les rapports de contrôle ou d'audit ou d'inspection effectués par les autorités ayant la compétence en la matière.
- ⇒ Rock R., M. Otero et S. Saltzman (1998), *Principles and Practices of Microfinance Governance*, MBP Project, Développement Alternatives Inc. (DAI), August.

Table des matières

Avertissement.....	i
Dédicace 1 .....	ii
Dédicace 2 .....	ii
Remerciement.....	iii
Résumé .....	iv
Liste des sigles et abréviations .....	vi
Liste des tableaux .....	viii
Liste des graphiques .....	viii
Introduction .....	1
<b>Chapitre 1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude.....</b>	<b>4</b>
section1 : Présentation et description du contexte de stage .....	5
Paragraphe1 : Présentation de l'ANSSFD .....	5
1) Historique .....	5
2) Mission et attributions .....	6
3) Organisation de l'ANSSFD .....	7
b) le Conseil d'Administration.....	7
c) le Comité de Direction (CODIR) .....	7
d) la direction générale.....	7
i. la Direction de l'Agrément et de la Réglementation (DAR) .....	9
ii. la Direction de l'Inspection, des Vérifications et des Suivis (DIVS) .....	10
iii. la Direction des Etudes, de la Statistique et de l'Informatique (DESI). .....	10
iv. la Direction de l'Administration et du Patrimoine (DAP) .....	11
v. la Direction de la Finance et de la Comptabilités (DFC) .....	11
vi. les Conseillers.....	12
Paragraphe 2 : Description du contexte de stage.....	12
1. description .....	12
2. diagnostic de l'ANSSFD .....	13
a- l'organisation interne .....	13
b- les contrôles sur places et sur pièces .....	13
c- assainissement du secteur.....	14
Section 2: Problématique, objectifs et hypothèses .....	14
Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	14
1) problématique.....	14

2) intérêt de l'étude.....	15
a) pour nous-mêmes.....	15
b) pour l'ANSSFD .....	15
c) pour la science .....	16
Paragraphe 2 : objectif et hypothèses de l'étude .....	16
A. objectif général .....	16
B. objectifs spécifiques .....	16
C. hypothèses de recherche .....	16
Chapitre 2 : revue de littérature et méthodologie .....	17
Section 1: revue de littérature.....	18
Paragraphe1 : clarification de quelques concepts .....	18
b. notion de diagnostic.....	18
c. système financier décentralisé .....	18
d. microfinance .....	19
e. impayés.....	19
f. gouvernance.....	19
g. système d'information et de gestion (SIG) .....	20
h. pérennité .....	21
i. supervision.....	21
Paragraphe 2: apports de quelques études antérieures .....	23
1. « gouvernance et crise des IMF au Cameroun» de Joseph DJAOWE (2013) .....	23
2. « Cameroun : la crise des établissements de microfinance » Christophe LELE (2012) .....	24
3. KENGNE David (2011), la microfinance dans la tourmente : analyse des responsabilités et propositions à partir du cas COFINEST.....	24
Section 2 : méthodologie de recherche et de validation des hypothèses .....	25
Paragraphe1 : méthodologie de recherche.....	26
A. Approche qualitative .....	26
a. la recherche documentaire.....	26
b. observation .....	26
c. l'entretien direct .....	26
B. approche quantitative .....	27
a. échantillonnage .....	27
b. le questionnaire .....	27
Paragraphe 2 : méthodologie de validation des hypothèses .....	28

1) seuil de validation des hypothèses .....	28
a. présentation .....	28
b. test des hypotheses dans le cas de notre étude .....	28
2) limites et difficultés de l'étude .....	28
a. limite.....	28
b. difficultés.....	28
<b>Chapitre 3 : présentation, interprétation des résultats et vérification des hypothèses ....</b>	<b>29</b>
Section 1:presentation et interprétation des résultats .....	30
Paragraphe 1: présentation et interprétation du résultat des entretiens et recherches documentaires.....	30
1. résultats des entretiens.....	30
a. gouvernance .....	30
b. Système d'Information et de Gestion (SIG) .....	31
c. supervision .....	32
d. impayés.....	34
2. résultats des recherches documentaires .....	35
a. la gouvernance.....	35
b. Système d'Information et de Gestion (SIG) .....	36
c. impayés.....	36
d. supervision.....	37
Paragraphe 2: traitement des résultats.....	37
A- gouvernance .....	37
B- Système d'Information et de Gestion (SIG) .....	37
C- supervision .....	38
D- impayés .....	38
Section 2 : vérification des hypotheses et recommandations.....	38
Paragraphe 1 : vérification des hypotheses .....	38
a- vérification de l'hypothèse 1 .....	38
b- vérification de l'hypothèse 2 .....	39
Paragraphe 2: recommandations.....	40
Conclusion.....	41
Bibliographie .....	42
Annexe .....	a