



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

# **Contribution au renforcement de l'autonomie financière des systèmes financiers décentralisés : Etude de cas du crédit individuel aux salariés**

présenté par

**Judicaël Urbain kouassi HOUESSINON**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration-Gestion

Spécialité : Management de Projets

le 13 Avril 2013

Devant le jury composé de :

Madame **Danièle Bordeleau** Présidente

Directrice du Département Administration-Gestion  
Université SENGHOR, Alexandrie

Monsieur **Lucien Gendron** Membre

Professeur Université de Québec à Chicoutimi

Madame **Naoual Bentahar** Membre

Chargée de cours Académie Arabe des Sciences et  
Technologie, Alexandrie



## Remerciements

Au terme de ce travail, il nous importe d'adresser nos sincères remerciements à :

✓ Mme Danièle Bordeleau, la Directrice de notre département, pour sa disponibilité, sa patience, son soutien et ses conseils éclairés depuis le choix du thème jusqu'à la soutenance. Nous n'oublions pas Mme Suzanne Youssef, qu'elle trouve ici l'expression de notre profonde gratitude

✓ M. Michel Lelart, pour avoir accepté diriger ce travail.

✓ Aux Professeurs du Département Administration – Gestion, pour la qualité des enseignements qui nous ont été donnés. Nous leur exprimons toutes notre reconnaissance.

✓ M. Victorien Houedanou, Directeur du Secrétariat Technique de la Faïtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin, pour avoir accepté de nous accueillir pour notre stage.

✓ M. Salifou Moussa, pour son aide précieuse et son attention à notre travail.

✓ Tout le personnel du Département Exploitation du Secrétariat Technique de la Faïtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin, pour tout ce qu'ils nous ont appris au cours de notre stage.

✓ M. Laurès Dossou, notre ami et frère que nous appelons affectueusement « parrain », pour son soutien et son accompagnement tout le long de notre formation.

✓ Tous les membres de notre jury, pour avoir accepté de juger notre travail et pour l'attention qu'ils auront portée à notre recherche. Qu'ils reçoivent tout notre respect.

✓ Tous nos compatriotes notamment Charles, Ulvick, Serge nos colocataires, pour l'entente et la bonne ambiance.

✓ Tous les membres de notre groupe de travail, notamment Ganda, Yapi et Haoua.

✓ Tous les étudiants de la XIII<sup>e</sup> promotion et particulièrement ceux de la spécialité Management de Projets du Département Administration – Gestion pour la convivialité et l'esprit de partage.

✓ Toutes les personnes, qui n'ont pas été citées ici mais dont le soutien a été inestimable et très précieux pour la réalisation de ce mémoire.

✓ Tous nos amis, d'ici et d'ailleurs...ils ne savent pas combien leur soutien nous a été précieux.

✓ En dernier lieu, et non des moindres nous tenons à remercier toutes les personnes que nous avons sollicitées lors de notre recherche, ce travail n'aurait pas pu se faire sans chacune d'elles.

Judicaël Urbain Kouassi HOUESSINON

## Dédicace

« Mon âme exalte le Seigneur, mon esprit exulte en Dieu mon Sauveur »

« Une profonde pensée à feu Issa SADISSOU »

Je dédie ce travail à :

- ✓ Mes parents pour leur soutien en tous genres.
- ✓ Ma fille, qui a souffert de mon absence durant ces nombreux mois.
- ✓ Mes frères et sœurs.
- ✓ Mes neveux et nièces.

## Résumé

La microfinance, de nos jours est un important déterminant de l'inclusion financière. Elle évolue dans un secteur en plein essor. Elle touche de plus en plus de personnes. Ainsi, entre 1997 et 2005, le nombre de personnes touchées passe de 7,5 millions à 113 millions (Attali, 2007), et son rôle dans l'économie des pays en développement n'est plus à démontrer. Cependant, les systèmes financiers décentralisés (SFD), principaux acteurs du secteur, doivent encore relever beaucoup de défis pour une inclusion financière plus grande et ainsi inscrire leur action dans la durée. Pour accéder à cette durabilité dans le temps, l'autonomie financière de ces institutions se trouve être une des solutions. Les activités de crédit, bien gérées, apparaissent comme un moyen pour consolider l'indépendance financière de ces institutions. Dans cette optique, certains SFD au Bénin ont diversifié non seulement leurs activités mais également la clientèle et se sont tournés vers les crédits individuels, notamment ceux octroyés aux salariés.

La présente étude, menée à la Faïtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole mutuel du Bénin (FECECAM-Bénin), nous a permis de déterminer l'apport du crédit individuel aux salariés et d'apprécier sa rentabilité. Quelques approches de solutions pour une gestion plus efficiente de cette activité ont été proposées à l'issue de notre étude. Il s'agit de la déconcentration de l'activité, du renforcement de la capacité des agents de crédit des Caisses Locales d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM), du renforcement du système d'information de gestion et de la diversification des produits d'Epargne.

Ces différentes propositions, si elles sont prises en compte, permettront aux SFD d'améliorer leur autonomie financière. Ainsi, ils pourront atteindre plus de personnes exclues du système financier classique, en leur offrant des services durables pour l'amélioration de leur condition de vie.

### Mots clés

Microfinance, Système Financier Décentralisé, Autonomie financière, Crédit individuel aux salariés, Bénin.

## **Abstract**

Microfinance today is an important determinant of financial inclusion. It operates in a growing sector. It affects more people. Between 1997 and 2005, the number of people affected increased from 7.5 to 113 million (Attali, 2007), and its role in the economy of developing countries is well established. However, the decentralized financial systems, main actors of the sector still face many challenges to insure greater financial inclusion and thus register their action in long-term. To access sustainability over time, the financial autonomy of these institutions is one of the solutions. Well managed credit activities are seen as a means to strengthen the financial independence of these institutions. In this context, some decentralized financial systems in Benin have not only diversified their activities but also their customers and give individual credits, including those granted to employees.

This research conducted at the Faïtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole mutuel du Bénin (FECECAM-Bénin) allowed us to determine the contribution of individual credit to employees and appreciate its profitability. A few solutions for more efficient management of this activity have been proposed at the end of our study. These solutions include the devolution of activity, the strengthening of the loan capacity of officers of Caisses Locales d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM), the strengthening of the management information system and diversification of saving products.

These proposals, if they are taken into account, will allow the decentralized financial systems to improve their financial autonomy. Thus, they can reach more people excluded from the traditional financial system by providing sustainable services for the improvement of their living conditions.

### Key words

Microfinance, decentralized financial systems, financial autonomy, Individual credit to employees, Benin.

## Liste des acronymes et des sigles

APE	Agent Permanent de l'Etat
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA	Conseil d'Administration
CBDIBA	Centre Béninois pour le Développement des Initiatives à la Base
CC	Comité de Crédit
CERISE	Comité d'Echange de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne - Crédit
CLCAM	Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel
CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole
CNM	Comité National de la Microfinance
COOPEC	Coopératives d'Epargne et de Crédit
CRCAM	Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel
CS	Comité de Surveillance
CSSFD	Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées
CVECA	Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées
DEA	Data Envelopment Analysis
DPMF	Direction de la Promotion de la Micro Finance
DTR	Délégation Technique Régionale
F CFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FAB	Force Armée du Bénin
FECECAM	Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
FINADEV	Financial Development
FNM	Fonds National de la Microfinance
IMF	Institution de Microfinance
MCMFEJ	Ministère Chargé de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes
MCPP	Microcrédit aux Plus Pauvres
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PADME	Association pour la Promotion et le Développement des Micros Entreprises
PAPME	Association pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises
PAR	Portefeuille à Risque
PARMEC	Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PED	Pays En Développement
PIB	Produit Intérieur Brut
PNB	Produit National Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RNB	Revenu National Brut
SDF	Système Financier Décentralisé
SIG	Système d'Information de Gestion
SPI	Social Performance Indicators
STF	Secrétariat Technique de la Faîtière
SWOT	Strength Weaknesses Opportunities Threats
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## Liste des illustrations et des tableaux

### Liste des figures

Figure 1 Synthèse comparatif de quelques indicateurs entre 2006 et 2011.....	9
Figure 2 Différentes sources de financement selon le type d'IMF en Afrique de l'Ouest .....	10
Figure 3 Evolution des activités du réseau de 2004 à 2009.....	33
Figure 4 Evolution du réseau FECECAM-Bénin 2008 à 2011 (1) .....	35
Figure 5 Evolution du réseau FECECAM-Bénin 2008 à 2011 (2) .....	35
Figure 6 Evolution des indicateurs relatifs aux « crédits aux salariés » .....	41
Figure 7 Evolution des produits relatifs aux « crédits aux salariés » .....	42

### Liste des tableaux

Tableau 1 Microfinance en zone UEMOA, fin décembre 2011 .....	4
Tableau 2 Synthèse des résultats comparatifs entre 2006 et 2011 .....	8
Tableau 3 Synthèse de l'échantillonnage de la population cible .....	27
Tableau 4 L'analyse Strengths Weaknesses Opportinuties Threats (SWOT) du produit « Crédit aux salariés » .....	32
Tableau 5 Evolution du réseau FECECAM-Bénin 2008 à 2011 .....	34
Tableau 6 Marge bénéficiaire .....	37
Tableau 7 Ratio de rentabilité de fonds propres .....	37
Tableau 8 Ratio d'autonomie opérationnelle.....	38
Tableau 9 Ratio de l'autonomie financière.....	39
Tableau 10 Taux de portefeuille à risque.....	40
Tableau 11 Evolution des indicateurs relatifs aux « crédits aux salariés ».....	41
Tableau 12 Evolution des produits relatifs aux « crédits aux salariés » .....	42
Tableau 13 Résultat de l'enquête auprès des emprunteurs.....	43



## Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Liste des acronymes et des sigles.....	v
Liste des illustrations et des tableaux.....	vi
Table des matières.....	vii
Introduction.....	1
1 Les systèmes financiers décentralisés au Bénin et le besoin d'autonomie financière.....	3
1.1 L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine et la microfinance.....	3
1.1.1 L'essor de la microfinance.....	3
1.1.2 Les grands défis du secteur.....	4
1.2 La microfinance au Bénin.....	6
1.2.1 Le cadre légal et réglementaire des SFD.....	6
1.2.2 Les acteurs de la microfinance.....	6
1.2.3 La classification des SFD.....	9
1.3 Les sources de financement et le besoin de financement.....	10
1.3.1 Les sources de financement des SFD.....	10
1.3.2 Un bref aperçu des différentes sources.....	10
1.3.3 Le besoin d'autonomie financière.....	11
2 Approche conceptuelle et synthèse critique de la littérature sur l'autonomie en microfinance. ....	14
2.1 La clarification des concepts.....	14
2.1.1 La microfinance.....	14
2.1.2 Le crédit.....	14
2.1.3 Le portefeuille de crédit.....	15
2.1.4 La notion de risque en microfinance.....	16
2.2 Les systèmes financiers décentralisés et les exigences d'autonomie.....	16
2.2.1 L'autonomie organisationnelle et technique.....	16
2.2.2 L'autonomie financière.....	17
2.2.3 L'autonomie institutionnelle.....	18
2.3 L'efficacité des SFD.....	18
2.3.1 A travers la performance financière.....	18
2.3.2 A travers la performance sociale.....	20
2.3.3 Peut-on conjuguer viabilité financière et ciblage des plus pauvres ?.....	23

3	Approche méthodologique .....	25
3.1	La méthodologie .....	25
3.1.1	Le choix méthodologique et la justification du cadre de l'étude.....	25
3.1.2	Les outils de collecte de données .....	25
3.1.3	Le traitement, l'analyse des données, et l'échantillonnage .....	26
3.1.4	L'échantillonnage de la population cible.....	27
3.2	L'apport du stage.....	27
3.2.1	Un bref historique du réseau FECECAM-Bénin .....	28
4	Résultats et propositions .....	34
4.1	Résultats .....	34
4.1.1	Diagnostic financier de la FECECAM.....	34
4.1.2	Contribution du produit crédit aux salariés à la formation du résultat.....	40
4.1.3	Participation à la formation du résultat .....	42
4.1.4	Analyse des résultats de l'enquête.....	43
4.2	Propositions.....	43
4.2.1	Déconcentration du produit « crédits aux salariés ».....	43
4.2.2	Renforcement de la capacité des agents de crédit .....	43
4.2.3	Renforcement du système informatique de gestion .....	44
4.2.4	Renforcement de la diversification des produits d'épargne .....	45
	Conclusion .....	46
	Références bibliographiques.....	47
	Annexes.....	50

## Introduction

Commencée au départ comme un mouvement altruiste pour octroyer des prêts aux démunis, la microfinance a évolué avec le temps. C'est en 1849 que l'Europe a connu sa première société coopérative d'épargne et de crédit (Boyé *et al*, 2006). Fondée par un bourgmestre prussien F.W. Raiffeisen en Rhénanie, cette institution offre des services d'épargne et de crédit aux populations ouvrières pauvres et exclues des banques classiques. Ainsi avec l'épargne collectée, elle consent des crédits à ses clients (Boyé *et al*, 2006). La première forme d'organisme « mutualiste » est née. En Afrique et en Asie, un examen des anciennes expériences, montre que la microfinance faisait partie des pratiques quotidiennes à travers les tontines et autres.

L'année 1976, voit se développer en Bangladesh, une expérience singulière. Un professeur d'Université décide d'accorder des petits prêts à des femmes pauvres pour qu'elles mènent des activités génératrices de revenus (AGR). Le professeur Muhammad Yunus, en créant la Grameen Bank a posé l'acte fondateur de la microfinance moderne (Boyé *et al*, 2006). Il développe ainsi le microcrédit et son expérience ouvre la voie à de multiples autres expériences un peu partout dans le monde. Des institutions ont été créées pour fournir aux personnes vulnérables des moyens d'initier des AGR et des instruments pour gérer les risques liés à cette activité. Les effets positifs qu'a eu l'expérience du professeur Yunus, a amené les Nations Unies à déclarer l'année 2005 comme année de la microfinance. Un an plus tard c'est-à-dire en 2006, le professeur Muhammad Yunus (surnommé le banquier des pauvres) recevait le prix Nobel de la paix pour son action dans la microfinance<sup>1</sup>.

En Afrique en général, et en particulier dans l'espace Union Economique et Monétaire Ouest Africain, la microfinance a connu un développement particulier. Le mouvement a commencé à partir de la crise bancaire des années 1980 qu'a connue la presque totalité des pays de l'espace. Ce mouvement (à l'origine de la mise en place des institutions de microfinance) s'est appuyé sur une ancienne tradition de finance informelle. En effet, pour permettre à une grande partie de la population, qui se retrouvait en dehors du champ d'action des banques classiques, d'accéder à des services financiers, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) décide de faire la promotion de ces nouveaux intermédiaires financiers. Aujourd'hui, les institutions de microfinance ou systèmes financiers décentralisés (SFD), apparaissent comme de puissants vecteurs indispensables pour la réduction de la pauvreté et de l'exclusion financière.

Au Bénin, on assiste à une évolution presque similaire. Les SFD ont connu leur réelle éclosion dans les années 1990. Il s'agissait alors de trouver une solution pour faciliter l'accès au crédit aux couches défavorisées. En effet, la majorité des populations exclues des systèmes financiers classiques, l'était à cause des conditions de crédit souvent très lourdes. Dans ce contexte, les SFD constituaient un espoir pour ces exclus et au fil des années, les caisses mutualistes se sont multipliées dans le pays tant en milieu rural qu'urbain. Ces derniers ont su adapté avec succès des produits simples, assez standard,

---

<sup>1</sup> <http://www.geopolintel.fr> consulté le 05 janvier 2013

d'épargne et de crédit. L'arrivée à maturité du secteur et la volonté de servir davantage de personnes -- dans la durée, de fidéliser les clients souvent plus exigeants poussent de nos jours les SFD à innover et à diversifier leurs services.

Pour mieux répondre à ces contraintes, les institutions de microfinance doivent faire des efforts sur tous les plans : financier, organisationnel, technique, institutionnel. Avec la crise économique et financière qui secoue le monde entier, elles sont obligées de se tourner vers des sources innovantes pour se financer et poursuivre leur objectif premier qui est la prise en compte des populations exclues du système financier classique. De toutes les sources de financement, celle qui apparaît aujourd'hui, la moins contraignante et plus sûre demeure l'autofinancement qui a pour socle l'autonomie financière.

Ainsi, le présent travail suscité par notre stage professionnel à la FECECAM-Bénin, traite de l'autonomie financière des systèmes financiers décentralisés. Il vise principalement à contribuer à l'amélioration de la situation financière des institutions de microfinance. Il s'articule autour de quatre (04) chapitres. En premier lieu, nous aborderons la problématique de l'autonomie financière des systèmes financiers décentralisés, ensuite la revue de littérature qui nous permettra, à travers une analyse structurée, de présenter les principaux écrits ainsi que la contribution des auteurs à la compréhension du sujet. Suivront l'exposé de la démarche méthodologique, qui a servi de cadre de référence à cette étude, et enfin les résultats et propositions présentés en dernière partie de ce mémoire.

## 1 Les systèmes financiers décentralisés au Bénin et le besoin d'autonomie financière

Le Bénin, à l'instar des pays membres de l'espace Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA)<sup>2</sup>, utilise la microfinance comme un puissant instrument dans la lutte contre la pauvreté. De ce fait, cette activité bénéficie du soutien aussi bien de la part du gouvernement que des partenaires. En dépit de toutes les mesures d'accompagnement dont elle fait l'objet, la microfinance peine à maintenir sa position sur le marché financier touché par la crise économique. Dans ce contexte de crise économique et financière, qui n'épargne aucun pays, l'autonomie financière s'avère une option de renforcement de la pérennité et par ricochet du dynamisme des institutions de la microfinance.

### 1.1 L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine et la microfinance

Dans les pays de la zone UEMOA, le secteur de la microfinance a connu une expansion rapide qui s'est manifestée par une forte croissance de l'offre de services financiers de proximité (Kablan, 2012)<sup>3</sup>. Cet état de choses est le fruit de la volonté manifeste des dirigeants politiques de ladite zone.

#### 1.1.1 L'essor de la microfinance

La microfinance trouve une solution aux réticences des banques face aux difficultés de rentabiliser des prêts de faibles montants et les coûts de transaction énorme que cela engendrerait (Attali et al 2007). Au sein de l'UEMOA, les institutions de microfinance, mieux connues dans la zone sous le vocable de systèmes financiers décentralisés (SFD)<sup>4</sup>, ont été créées vers la fin des années 1960. Elles ont connu un développement rapide dans les années 1980, avec la crise qu'a traversé la plupart des institutions financières bancaires de la sous région. Leur développement visait à pallier les difficultés rencontrées par les banques de développement à assurer le financement de l'agriculture, de petites et moyennes entreprises et l'artisanat (Kablan, 2012). Les SFD en raison de leur proximité ont favorisé la collecte de l'épargne auprès des couches de la population qui à priori n'ont pas accès aux services financiers. Selon Kablan (2012), grâce à l'offre de services financiers de proximité, entre 1993 et 2006, le nombre de SFD a été multiplié par six en se situant à 673, accompagné d'un accroissement des points de services de 2549 à 2906. Le nombre de bénéficiaires est passé de 3,08 millions en 2002 à environ 4,87 millions en 2006. Depuis, ces chiffres ne cessent d'augmenter comme le montre le tableau suivant :

---

<sup>2</sup> L'UEMOA est un espace qui regroupe huit (8) pays de l'Afrique de l'ouest que sont : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

<sup>3</sup> Kablan Sandrine a réalisé une étude en Juin 2012 pour mesurer l'efficacité des institutions de microfinance en UEMOA, en utilisant la méthode DEA (Data Envelopment Analysis).

<sup>4</sup> Le terme Système Financier Décentralisé (SFD) regroupe non seulement les Institutions de Microfinance mais aussi les institutions de la finance informelle. La non disponibilité de statistiques sur cette dernière conduit souvent à assimiler les termes SFD et IMF (Acclasato, 2006)

Tableau 1 Microfinance en zone UEMOA, fin décembre 2011

Nombre de Systèmes Financiers Décentralisés	770
Points de service	4 696
Nombre de clients	11,6 millions
Encours de crédit	589,9 milliards FCFA
Encours d'épargne	616,7 milliards FCFA

Source : Portail de la Microfinance (2013)

La Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ne laisse pas le secteur sans surveillance, étant donné son importance dans le système financier de la zone. Ainsi, pour une meilleure réglementation dudit secteur, elle a pris des dispositions, dont celle relative à la loi sur l'usure en matière de crédit. Elle a fixé son taux à 18 % pour les banques et les établissements financiers et à 27 % pour les systèmes financiers décentralisés et en plaçant dans tous les pays membres de l'Union les SFD sous la tutelle du ministère des Finances. Dans son rapport Sidy (2007)<sup>5</sup>, a identifié entre autres tâches assignées à ces ministères :

- assurer la promotion et le développement ;
- assurer la politique du gouvernement en matière de microfinance,
- appuyer la professionnalisation du secteur.

Dans la zone UEMOA, en dépit des avancées remarquables observées dans le secteur de la microfinance pendant les dernières décennies, seuls 18 % de la population active de l'espace ont accès aux services financiers offerts par les institutions financières (3% pour les banques et 15% pour les institutions de microfinance)<sup>6</sup>.

### 1.1.2 Les grands défis du secteur

L'évolution grandissante du nombre des institutions de microfinance ne se fait pas sans difficulté. Malgré la bonne foi des dirigeants et l'élaboration des politiques nationales pour le développement de la microfinance, beaucoup d'aspects restent à maîtriser pour un épanouissement total dudit secteur. Selon Corinne Riquet<sup>7</sup> (2013), les défis à relever dans le secteur de la microfinance dans l'espace UEMOA restent importants et se situent à la fois au niveau des institutions de microfinance elles-mêmes et au niveau de leur supervision.

<sup>5</sup> Ndiaye Sidy Lamine a réalisé en Octobre 2007 pour le compte de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) une étude portant sur l'État des lieux du secteur de la microfinance dans les pays de l'UEMOA. Cette étude vise à valoriser la mise en place du projet « Économie de proximité » dans le but de bien identifier les besoins du secteur.

<sup>6</sup> Les données ont été extraites de la présentation de la BCEAO à la conférence des Nations Unies sur l'inclusion financière en Afrique qui s'est tenue à Dakar les 5 et 6 Juin 2006

<sup>7</sup> Extrait d'un entretien avec Corinne Riquet, la représentante régionale du CGAP pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre sur le Portail de la Microfinance. <http://www.la-microfinance.org> consulté le 28 février 2013

L'enjeu majeur pour le secteur de la microfinance est de pouvoir étendre sa portée auprès des populations exclues et mal desservies de manière durable et en particulier dans le milieu rural grâce à une offre adaptée et diversifiée qui répond aux besoins de sa clientèle.

Au niveau des institutions, les principaux défis concernent la qualité de l'information, le contrôle interne, la gouvernance et la gestion opérationnelle des crédits :

- l'information financière produite manque de fiabilité dans bon nombre d'institutions en raison d'une qualité insuffisante des systèmes d'information de gestion (SIG) ;
- le contrôle interne est souvent inadéquat notamment parce qu'il n'a pas toujours suivi la croissance ;
- les dérives de gouvernance constatées dans un contexte de croissance forte ont joué un rôle clé dans beaucoup des cas de dysfonctionnement ou de faillites d'institutions ;
- la gestion opérationnelle des crédits doit être améliorée. Les insuffisances dans l'analyse préalable des dossiers et le suivi ont pour conséquence, une faible maîtrise du portefeuille de crédits. Le portefeuille à risque (PAR) 90 jours en UEMOA se situe à 5,6% en 2011 (Riquet, 2013) et pourrait être sous-estimé en raison du manque de fiabilité des informations transmises par certaines institutions de microfinance.

Pour Corinne Riquet (2013), un autre défi important se situe au niveau de la surveillance du secteur qui a besoin d'être renforcée aussi bien au niveau des capacités matérielles qu'humaines. Actuellement, un nouveau cadre réglementaire a été élaboré, mais n'est pas encore mis en œuvre et respecté par toutes les institutions de la sous-région.

Le champ de la supervision dans la nouvelle réglementation est maintenant partagé entre le ministère des Finances des pays respectifs d'une part, la Commission bancaire et la BCEAO d'autre part. La supervision des institutions affichant un encours d'épargne ou de crédit de plus de 2 milliards de FCFA depuis deux exercices consécutifs revient à la Commission bancaire. Ces nouvelles dispositions devraient permettre une surveillance accrue des institutions de grande taille et contribuer à améliorer la situation du secteur.

Une synergie d'actions est souhaitée pour relever le défi que pose chacun de ces aspects, tant au niveau des autorités de régulation du secteur que de ses acteurs. En plus de ces défis, le secteur rencontre d'autres obstacles qui freinent la pérennité de ses activités.

Sidy (2007) relève les faiblesses suivantes au niveau des autorités gouvernementales :

- le nombre élevé d'autorisations accordées aux SFD qui conduit à une propension à créer de nouvelles structures non viables ;
- l'insuffisance de personnel dans les cellules de surveillance. Cette situation ne facilite pas les contrôles.

Les nouvelles institutions ainsi autorisées n'arrivent toujours pas à mettre en place une gestion rigoureuse capable de leur assurer une autonomie financière. Elles ont encore une dépendance vis-à-vis des subventions. Une étude portant sur 340 institutions de microfinance, révèle que seulement un tiers (1/3) peut se passer de soutien externe<sup>8</sup>. Pour le reste, une comparaison entre les recettes d'exploitation et les charges d'exploitation montre que les premières n'arrivent pas à couvrir totalement les secondes. Ce qui pose un véritable problème dans le choix des options à faire pour servir encore plus de populations pauvres.

## 1.2 La microfinance au Bénin

La microfinance est un système qui offre des services financiers spécifiques au profit des populations qui sont hors du circuit bancaire formel ou faisant recours aux services du circuit informel (tontinier et autre usurier) pour satisfaire leurs besoins financiers. De ce fait, elle est une alternative au système financier classique restrictif et à la finance informelle.

Sa solide implantation au Bénin est due notamment à son origine (les pratiques tontinières), au dynamisme des institutions qui l'animent et surtout à la forte implication des pouvoirs publics à travers l'élaboration d'une politique nationale de la microfinance.

### 1.2.1 Le cadre légal et réglementaire des SFD

Au Bénin, les conditions d'exercice des SFD sont définies par un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays membres de l'UEMOA. Le conseil des Ministres de l'UEMOA, lors de sa session du 17 décembre 1993 à Dakar (Sénégal) a défini le cadre juridique des activités des SFD de la sous-région. En 2007, le même Conseil des Ministres, compte tenu des controverses suscitées par l'application de cette loi, a procédé à son réaménagement et à son adoption. Le Bénin à l'instar du Togo et de la Côte d'Ivoire ne l'a pas encore ratifié. Par conséquent, la loi toujours en vigueur est celle n°97-027 du 08 Août 1997 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit, communément appelées « loi PARMEC »<sup>9</sup>. Cette loi est complétée par le décret n°98-60 du 9 Février 1998 portant modalité d'application de la loi 97-027 du 08 Août 1997. Le cadre légal au Bénin est également régi par la loi n°83-008 du 17 Mai 1983 portant définition et répression de l'usure dont le taux comme mentionné plus haut est fixé à 27%.

### 1.2.2 Les acteurs de la microfinance

Quatre (04) principaux acteurs opèrent dans le secteur de la microfinance au Bénin. On peut citer les :

- systèmes financiers décentralisés ;
- autorités de régulation ;
- partenaires au développement ;

---

<sup>8</sup> Pascal de Lima et al. « Les institutions de microfinance sont elles efficientes ? Une approche par la méthode Data Envelopment Analysis (2009)

<sup>9</sup> PARMEC : Projet d'appui à la réforme des Mutuelles de d'Epargne et de Crédit



- banques commerciales.

Le gouvernement du Bénin, par décret n°2006-178 du 08 avril 2006 portant composition du gouvernement a créé le Ministère chargé de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MCMFEJF). Sa création est la traduction de la ferme volonté du Chef de l'État de relever les défis d'une croissance économique accélérée et du renforcement du capital humain en vue de faire du Bénin un pays émergent<sup>10</sup>.

Pour concrétiser cette vision, plusieurs domaines prioritaires d'intervention ont été identifiés, au nombre desquels :

- la microfinance ;
- la promotion de l'Emploi des Jeunes et des Femmes ; et
- la promotion des initiatives à la base.

Ces trois (03) domaines, véritables facteurs d'autonomisation des couches vulnérables, ont été regroupés dans un seul département ministériel dans le but de créer une interaction dynamique pour répondre aux attentes des populations (FNM, 2012). La mission du Ministère chargé de la Microfinance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes est de mettre en œuvre la politique gouvernementale en matière de microfinance et d'emploi. Pour ce faire, le ministère intervient à travers des dispositifs stratégiques et opérationnels. Ainsi, les acteurs publics suivants interviennent aussi dans le secteur :

- la Direction de la Promotion de la Microfinance (DPMF) : elle a pour mission d'assurer la promotion et le développement de la Micro Finance ;
- la Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD) qui est sous la tutelle du Ministère de l'Économie et des Finances, se charge de la surveillance du secteur ;
- le Fonds National de la Microfinance (FNM) : créé par décret n°2006-301 du 27 juin 2006, il a pour mission de renforcer les capacités financières et opérationnelles des Institutions de Microfinance (IMF) afin de rendre accessibles à tous, les produits et services nécessaires au développement d'activités porteuses de croissance.

Avant la mise en place du gouvernement actuel, la faillite des grandes institutions de microfinance (FECECAM-Bénin, PADME, PAPME...) qui détiennent plus de 80% du volume d'activité de l'ensemble du secteur a plongé ce dernier dans une crise profonde. De plus, on notait une faiblesse dans la couverture des besoins en services financiers des populations notamment des pauvres. Ce qui se traduisait par un faible taux de pénétration expliqué par un certain nombre d'obstacles, dont les plus importants sont :

- difficulté d'accès aux ressources financières adaptées aux spécificités des besoins des populations à faibles revenus ;

---

<sup>10</sup> Reckyathou MADOUGOU, ministre chargé de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MCMFEJF), lors d'un séminaire sur les « acquis du secteur de la microfinance de 2006 à 2012 » Cotonou, mars 2012.

- absence de mécanismes d'accompagnement en termes de renforcement des capacités et d'appui divers ;
- absence d'un mécanisme de sécurisation pour la gestion des nombreux risques auxquels sont soumises les SFD

Mais avec le gouvernement en place, on note une amélioration de la situation du secteur aussi bien sur le plan stratégique (fort engagement politique pour développer le secteur avec par exemple la création d'un ministère, l'existence d'un document de politique de développement de la microfinance....) que sur le plan opérationnel. Le tableau ci-après en donne une illustration :

Tableau 2 Synthèse des résultats comparatifs entre 2006 et 2011

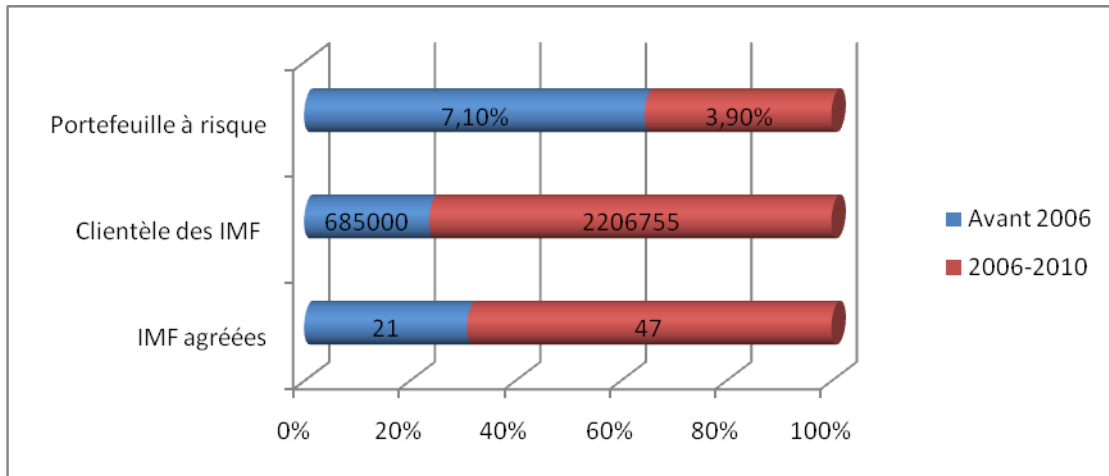
Types d'interventions	Avant 2006	2006-2011
Visibilité et cohérence des actions du secteur de la microfinance	Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD)	Création du Ministère de la Microfinance ; Création du Fonds National de la Microfinance ; Création de la Direction de la Promotion de la Microfinance (DPMF) Création du Comité National de la Microfinance (CNM)
Orientation et cohérence des interventions dans le secteur	inexistant	Élaboration et mise en œuvre de la politique nationale de Développement de la Microfinance
Assainissement et sécurisation du secteur	Dysfonctionnements internes au sein des structures PADME : résultat déficitaire de 2 Milliards en décembre 2005 ; FECECAM : en proie à des difficultés de gestion avec pour corolaire une succession d'exercices déficitaires.	Création d'une Commission Nationale de Recouvrement des créances des IMF Appui au redressement du PADME et de la FECECAM Introduction de la solution biométrique dans le secteur notamment dans la mise en œuvre du programme du Microcrédit aux Plus Pauvres

Source : CSSFD et FNM (2012)

L'amélioration de certains indicateurs est aussi notable comme l'indique la figure suivante :

Synthèse comparatif de quelques indicateurs entre 2006 et 2011

Figure 1 Synthèse comparatif de quelques indicateurs entre 2006 et 2011



Source : CSSFD et FNM (2012)

### 1.2.3 La classification des SFD

Suivant une classification admise par l'UEMOA, les SFD du Bénin se distinguent par leur activité et par leur nature juridique. Ainsi, suivant l'activité nous pouvons citer :

- les institutions d'épargne et de crédit dont la principale activité est la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit. On y retrouve les mutuelles et coopératives ainsi que les groupements d'épargne et de crédit ;
- les institutions de crédit direct qui offrent des crédits à partir des ressources propres ou des lignes de crédits dont elles peuvent bénéficier auprès des partenaires financiers locaux ou internationaux ;
- les projets à volet microfinance dont l'activité de microfinance n'est que complémentaire aux activités principales telles que la formation. On retrouve dans ce groupe, les organisations non gouvernementales (ONG) et les initiatives gouvernementales à volet microfinance.

S'agissant de la nature juridique, on regroupe les SFD en deux grands groupes à savoir :

- les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit. La loi leur donne une personnalité juridique à travers l'attribution d'un agrément. On y retrouve les institutions de base d'épargne et de crédit et des institutions faitières d'épargne et de crédit (à l'exemple de la Faïtière des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel du Bénin) ;
- les structures autres que les mutuelles d'épargne et de crédit qui exercent l'activité de microfinance. Elles sont obligées de signer une convention avec le Ministère des Finances pour le suivi de leurs activités de microfinance.

Malgré cette différenciation et un environnement plus que favorable, certaines institutions ne sont pas encore viables ou continuent de dépendre financièrement, soit des bailleurs de fonds ou du gouvernement.

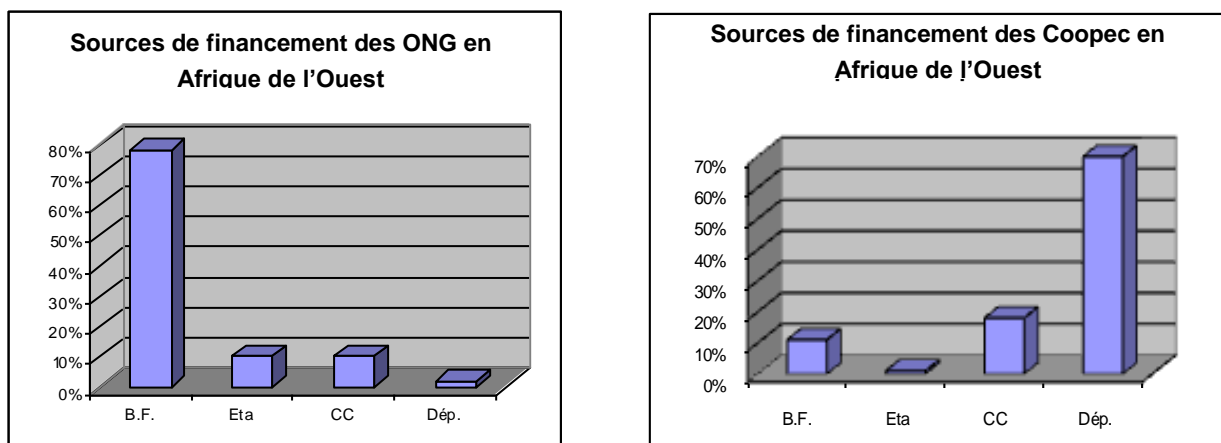
### 1.3 Les sources de financement et le besoin de financement

#### 1.3.1 Les sources de financement des SFD

Elles peuvent être regroupées selon des études de la Banque Mondiale (1997) en deux (02) grandes familles que sont : les sources externes (les bailleurs de fonds et investisseurs internationaux, les crédits commerciaux et l'État) et les sources internes (les dépôts et les fonds propres).

Dans l'espace UEMOA, selon la même source, le financement de l'ensemble des institutions de microfinance provient à 50% de bailleurs de fonds, 34% des dépôts, 8% des crédits commerciaux, 4% de l'État et 4% d'autres sources (y compris les fonds propres). Suivant les différentes formes que prennent les SFD, ces proportions varient sensiblement. Ainsi comme l'indiquent les figures ci-après, les ONG se financent largement à partir de lignes de crédit des bailleurs tandis que les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) et les sociétés de microfinance s'appuient en grande partie sur les dépôts des clients.

Figure 2 Différentes sources de financement selon le type d'IMF en Afrique de l'Ouest



Source : Banque mondiale (1997), Inventaire des Institutions de microcrédit en Afrique de l'Ouest et du centre ([www.esd.worldbank.org/html/esd/sbp](http://www.esd.worldbank.org/html/esd/sbp))

B.F : Bailleurs de Fonds ; Eta : Etat ; CC : Crédits Commerciaux ; Dép. : Dépôts

#### 1.3.2 Une brève analyse des différentes sources

Il existe plusieurs sources de financement des SFD :

- les bailleurs de fonds : au cours de la phase de démarrage des SFD, leur financement est très sollicité et nécessaire. Passé cette phase, on n'assiste à la raréfaction des aides. Ce qui suppose pour les SFD que ce n'est pas une source de financement permanent ;
- l'État : dans certains pays, il aide beaucoup le secteur vu le rôle qui lui est dévolu. Au Bénin, à travers le programme Microcrédit aux Plus Pauvres (MCP), l'État contribue au financement du

secteur à travers le Fonds National de la Microfinance. Dans ce cas, les SFD n'ont pas toujours le choix de leur cible, ou du moins elle leur est imposée ;

- les crédits commerciaux : bon nombre de SFD ont recours à ce moyen de financement. D'autres banques n'hésitent pas à investir dans le secteur pour se rapprocher de ce type de clients d'un genre particulier (exemple de la Financial Development – FINADEV - au Bénin). Le constat général avec cette source de financement, est que les SFD empruntent à court terme pour financer des prêts à long terme s'enfonçant ainsi dans une spirale de manque de liquidité ; situation qui n'est pas de nature à favoriser leur autonomie et à pérenniser leur activité ;
- l'autofinancement : elle se fait à partir de la mobilisation de l'épargne. Elle suppose donc que l'institution finance ses activités grâce aux revenus qu'elle génère. L'épargne se révèle ainsi un moyen sûr de mobilisation des ressources pour l'atteinte de l'autonomie financière pour les institutions d'épargne et de crédit. L'expérience en matière de microfinance prouve que cette situation est bien possible, pour preuve,

la Grameen Bank depuis 1995 ne reçoit plus de fonds privés. Elle s'autofinance à 100 % à partir de ses dépôts. Plus de 55% des dépôts proviennent de l'épargne des emprunteurs eux-mêmes et le montant total des dépôts représente 147% des emprunts. Ce sont donc les pauvres eux-mêmes qui financent les emprunts<sup>11</sup>.

De cette analyse de toutes les sources de financement, il ressort que les SFD ont intérêt à s'autofinancer. Ils doivent avant tout défendre leur autonomie de gestion (choix de la clientèle, des produits financiers, des zones d'intervention, du rythme d'extension). Etre financièrement indépendante ne suppose pas forcément qu'une institution soit financée à 100% par les revenus qu'elle génère. Cela nécessite qu'elle ne soit pas totalement dépendante de l'une de ses sources de financement. Cette situation n'exclue pas non plus les financements des donateurs ou les contributions des personnes privées.

### 1.3.3 Le besoin d'autonomie financière

Les bailleurs de fonds et les gouvernants ont apporté leur soutien à la microfinance, parce qu'ils estiment et nourrissent la conviction de contribuer à la réduction de la pauvreté, le premier des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Les pauvres et personnes exclus du système financier classique, disposent alors d'un canal pour avoir accès aux services financiers afin de contribuer au développement à la base. Ainsi, la microfinance contribue prioritairement à la réduction de la pauvreté en dotant ses bénéficiaires de tant d'aptitudes économiques que financières leur permettant de se prendre en charge et partant obtenir leur indépendance sur tous les plans. Son objectif est double : améliorer les conditions de vie des populations en marge du système classique (en favorisant la mobilisation de l'épargne et l'accès au crédit) et pérenniser ses activités. La question de l'autonomie financière des SFD tremplin, pour la pérennité et la viabilité, est plus que jamais d'actualité. Mais en

---

<sup>11</sup> [Http://www.geopolintel.fr/article/574.html](http://www.geopolintel.fr/article/574.html) consulté le 05 janvier 2013

général, deux facteurs sont déterminants pour l'autonomisation financière des SFD. Il s'agit de la capacité de l'institution à pouvoir d'une part mobiliser les ressources efficaces et d'autre part, générer des revenus à travers ses activités d'intermédiation financière. Mais de ces deux facteurs, c'est le crédit qui devient le plus important et essentiel dans la microfinance (Lelart, 2006).

Au Bénin, malgré la grande diversité du paysage des SFD, on se rend compte que les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit sont en nombre très significatif. Or, ces institutions octroient moins de crédits qu'elles ne mobilisent d'épargne<sup>12</sup>. Ce qui rend difficile l'accès aux ressources financières adaptées aux spécificités des populations pauvres et par conséquent affecte la rentabilité des SFD, gage de leur pérennité.

Selon Poursat (2008)<sup>13</sup>, le développement spectaculaire de la microfinance a permis avec la mise en place d'un grand nombre d'institutions de microfinance (IMF), de couvrir un nombre significatif de personnes dans le monde (environ 60 millions). Cependant, il reste des besoins importants à couvrir (on estime à 600 millions le marché potentiel de la microfinance...). Ainsi, la diversification des offres des SFD apparaît alors comme une nécessité à prendre en compte pour atteindre le grand nombre de personnes. Il revient donc à chaque SFD de trouver des produits innovants pouvant lui permettre de s'assurer une autonomie financière. Dans ce registre, les SFD, ne visent plus uniquement les plus pauvres. Ils diversifient également la clientèle en privilégiant les crédits individuels. Avec ce type de crédit, un accent particulier est mis sur la garantie matérielle, contrairement aux crédits solidaires où la pression du groupe constitue la garantie. Des incitations fortes au remboursement sont mises en place par les SFD, telle que la possibilité de renouveler le crédit avant son terme contractuel. Pour Boyé *et al* (2006), le crédit individuel présente non seulement des avantages pour le client mais également pour les SFD. Parmi ces avantages on note :

- la relation directe entre le client et l'institution, ce qui peut permettre à l'institution de mieux comprendre les besoins du client et de mieux mesurer son risque ;
- la flexibilité du crédit individuel : les montants et les durées peuvent être plus facilement modulés pour répondre aux besoins des clients ;
- l'accompagnement des meilleurs entrepreneurs qui peuvent à leur tour créer de l'activité et des emplois, éventuellement au profit d'individus plus pauvres.

Toujours à la recherche d'une meilleure autonomie financière, bon nombre de SFD au Bénin (la Faïtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel, la Financial Development, l'Association pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise...) utilise cette forme de crédit et l'oriente de plus en plus vers les salariés des structures privée et publique.

---

<sup>12</sup> PNUD BÉNIN 2007, Diagnostic approfondi du secteur de la microfinance

<sup>13</sup> Christine Poursat, dans la revue BIM du 08 mars 2005

### Question générale

L'introduction du crédit individuel aux salariés comme l'une des réponses au problème d'autonomie financière par les systèmes financiers décentralisés (SFD), nous amène à poser la question suivante : quelle est la contribution du crédit individuel aux salariés à l'autonomie financière des SFD ?

### Hypothèse de recherche

Une gestion efficiente et efficace du crédit individuel aux salariés, contribue à l'amélioration et au renforcement de l'autonomie financière des SFD.

### Objectif général

Le présent travail vise à contribuer à l'amélioration et au renforcement de l'autonomie financière voire de la situation financière des SFD

### Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, notre recherche vise à :

- étudier le mécanisme d'octroi du crédit individuel aux salariés ;
- apprécier la contribution du crédit aux salariés à l'amélioration de la gestion des activités de crédit ;
- contribuer à l'amélioration de la gestion du crédit individuel aux salariés et proposer de nouvelles façons de faire pour renforcer l'autonomie financière des SFD.

### Résultats attendus

A terme, nous comptons à travers les nouvelles propositions et solutions permettre aux SFD d'améliorer leur situation financière pour leur pérennité et leur viabilité. Tout ceci pour intégrer un plus grand nombre de bénéficiaires de ses services et ainsi participer à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des populations cibles.

Le présent chapitre, nous a permis de faire l'état des lieux de la microfinance dans l'espace UEMOA en général et au Bénin en particulier. Il nous a également permis de soulever les défis auxquels le secteur de la microfinance est confronté notamment celui de l'autonomie financière. Le chapitre suivant va nous permettre de faire une synthèse critique de la littérature en matière d'autonomie en microfinance.

## **2 Approche conceptuelle et synthèse critique de la littérature sur l'autonomie en microfinance.**

Dans le présent chapitre, il sera question de la clarification des concepts en microfinance, des différentes formes d'autonomie qu'on y observe et le lien entre le double objectif de cette dernière.

### 2.1 La clarification des concepts

Pour une meilleure compréhension du présent travail, quelques termes méritent d'être définis.

#### 2.1.1 La microfinance

La microfinance dans sa conception la plus simple, désigne la mise en place de financements spécifiques (les microcrédits) en faveur des personnes non « bancables » et pour des activités génératrices de revenus, le plus souvent dans les pays en développement (PED). Elle vise une plus grande inclusion financière des populations exclues du secteur bancaire en leur offrant la possibilité de disposer d'un compte pour y déposer leurs économies et ainsi servir de support à des opérations de crédit. Avec le développement de ce secteur particulier de la finance partout dans le monde y compris les pays développés surtout avec la crise financière qui a débuté en 2008<sup>14</sup>, la microfinance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services (crédit, épargne, transfert d'argent assurance...) et une clientèle plus étendue. Dans ce cas, la microfinance ne se limite plus à l'octroi de crédit aux pauvres mais aussi bien à la fourniture d'un ensemble de produits financiers et non financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique formel.

Les institutions de microfinance qui offrent ce genre de service peuvent être comprises comme étant des entités financières. Elles doivent à terme couvrir leurs dépenses par leurs produits et générer une marge bénéficiaire sans appui extérieur pour viabiliser et continuer à offrir leurs services. La loi PARMEC, en son alinéa 1 de l'article 2, définit l'institution de microfinance comme « un groupement de personnes doté de la personnalité morale avec ou sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ». Ainsi l'épargne et l'octroi de microcrédits constituent les services financiers fondamentaux qui confèrent aux bénéficiaires l'utilité d'une institution de microfinance. En effet, si l'épargne consiste en la renonciation de la consommation d'une partie du revenu, les services de microcrédit eux, permettent de mettre des revenus anticipés à la disposition des petits agents économiques en vue de financer leurs besoins d'investissement (Amoussouga, 2012).

#### 2.1.2 Le crédit

Du mot latin « credere » qui signifie croire, faire confiance, le crédit est une entente entre un prêteur et un emprunteur qui anticipe les résultats d'une opération (Lancelin, 2001). La nouvelle loi des SFD de la zone UEMOA définit le crédit (prêt) par 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

---

<sup>14</sup> [Http://www.geopolintel.fr/article/574.html](http://www.geopolintel.fr/article/574.html) consulté le 05 janvier 2013



rembourser à l'échéance convenue<sup>15</sup>. Il est un acte de confiance qui se manifeste par un prêt en nature ou en espèces, accordé en échange d'une promesse de remboursement à une échéance prédéterminée. Défini de cette façon, son existence n'est pas un hasard car la moralité et la personnalité sont des aspects à bien maîtriser avant de s'engager et ceci dans le but de bien mener ses activités et être sûr d'agir sans risque.

« Faire crédit », c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou son équivalent, vous sera restitué dans un certain délai (Dutaillis cité par Boudinot et Frabot, 1978). Le plus souvent cet acte se fait avec une rémunération du service rendu et du danger couru, se traduisant par la perte partielle ou totale que comporte la nature même du service. Cette caractérisation met en exergue aussi bien la notion de confiance en la capacité future de l'emprunteur, mais également celle du risque. Qui dit confiance dit aussi incertitude dans la production et l'obtention du résultat. Mais cette définition ne fait pas ressortir l'importance du crédit dans la vie économique et dans tout le processus de développement. Ainsi, Guittou (1980) la complète « le recours au crédit est indispensable à l'augmentation et l'expansion de la production ». Il apparaît donc clair qu'à travers l'offre des services de crédit, les SFD contribuent à la création de la richesse et, par conséquent à la lutte contre la pauvreté.

Le système financier actuel (Amoussouga, 2012) distingue deux (02) grandes catégories de prêts. Il s'agit des prêts aux entreprises et les prêts aux ménages.

Encore appelés crédits à la production, les prêts aux entreprises se substituent ou viennent parfois compléter l'autofinancement de ces dernières. Ils sont privilégiés au démarrage ou au moment du renforcement d'un projet.

Les prêts aux ménages encore connus sous le vocable crédits à la consommation facilitent l'écoulement et les services offerts sur le marché. En vérité, il arrive très souvent que l'épargne des ménages ne soit pas suffisante pour permettre certaines acquisitions et dépenses, notamment la construction de logement, l'achat de mobiliers et d'équipements divers. Ainsi, ces crédits viennent combler ces lacunes en favorisant le rythme de production et le désengorgement des marchés et permettant à l'économie de se stabiliser.

### 2.1.3 Le portefeuille de crédit

Le portefeuille peut être compris comme un ensemble d'éléments tels que les effets de commerce détenus par une personne physique ou morale. La notion s'applique aussi à un ensemble de produits. Ainsi, on parlera de portefeuille de produits. Le portefeuille de crédit est une sorte de machine de production (parce que générateur de revenus). C'est d'ailleurs la raison fondamentale pour laquelle une attention particulière doit être portée à sa gestion, en vue d'éviter l'arrêt de la production dans les entreprises telles que les SFD.

---

<sup>15</sup> Nouvelle loi des SFD de la zone UEMOA en son chapitre 2, article 4 alinéa 2

#### 2.1.4 La notion de risque en microfinance

Par définition le risque recouvre simplement les pertes ou gains éventuels qui peuvent résulter d'évènements non prévus (OCDE<sup>16</sup>, 1992). La microfinance afin de remplir de façon effective sa double mission économique et sociale doit intégrer dans ses préoccupations la gestion du risque. « [...] le plus grand risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et ne pas se le faire rembourser » Atchikiti (2005). Il serait prétentieux de croire que les SFD pourront mettre un terme à tous les risques auxquels, elles font face. Ceci se vérifie dans les institutions de microfinance qui opèrent dans un milieu où la majorité n'offre aucune garantie, donc n'est pas solvable. Ce qui implique pour ces institutions des facultés d'anticiper le risque pour atténuer ses effets lors de sa survenance. Il importe pour ces structures de s'adapter au temps qui passe car les risques sont appelés à évoluer. Les SFD, s'ils ont à cœur de fournir des services financiers et non financiers à tous les exclus des systèmes bancaires, ils doivent relever le défi de l'autonomie et de la durabilité financière.

#### 2.2 Les systèmes financiers décentralisés et les exigences d'autonomie

Depuis plusieurs décennies les SFD s'efforcent de satisfaire un besoin presque récurrent des populations en marge du système financier classique. Ils sont de ce fait devenus incontournables en ce qui concerne le développement social économique et doivent s'adapter en permanence aux besoins des populations. Pour la plupart créés à l'initiative de projets de développement, ils doivent survivre au retrait de l'opérateur (Ducroux, 2001). Le défi à relever par ces institutions porte sur leur capacité à atteindre et à maintenir l'autonomie financière pour inscrire leur action dans la durée.

Pour Ducroux (2001) il faut distinguer trois (03) types d'autonomie pour qu'une institution soit autonome sur tous les plans. Il s'agit de :

##### 2.2.1 L'autonomie organisationnelle et technique

Par autonomie organisationnelle, on entend habituellement la capacité d'une institution de microfinance d'être gérée localement, après le retrait d'une éventuelle assistance technique extérieure (par exemple, d'une organisation non gouvernementale - ONG - internationale) (Ducroux, 2001). La pérennité de l'institution repose avant tout sur les capacités de ses ressources humaines, ce qui suppose une répartition claire des fonctions (direction, opérations, audit, ressources humaines,...) et des procédures codifiées afin d'être rigoureusement appliquées. Le contrôle des opérations et du respect des procédures au sein de l'institution est un facteur clé de son professionnalisme et de sa maîtrise des risques. Tout ceci se décline au travers du système d'information et de gestion qui doit fournir aux dirigeants des indicateurs précis et exhaustifs de la marche de l'institution.

Ensuite, les produits proposés doivent être en adéquation avec les besoins de la population servie. Raison pour laquelle suivant le contexte, le public cible, l'histoire de l'institution, telle ou telle

---

<sup>16</sup> OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

méthodologie d'octroi de crédit sera préférée à telle autre. En milieu rural, pour minimiser les coûts et les risques, on s'appuiera par exemple sur des personnes ressources, dans la gestion des opérations. En milieu urbain, l'organisation sera bâtie autour de petites agences capables d'accueillir une clientèle de proximité.

### 2.2.2 L'autonomie financière

L'autonomie financière de l'institution reflète la capacité à couvrir ses charges par ses produits d'une part et à bâtir une solide structure financière d'autre part (Ducroux, 2001).

Les produits financiers de l'institution proviennent essentiellement de l'intérêt perçu sur les crédits octroyés. Il est donc primordial de fixer un niveau de taux d'intérêt qui permette de faire face aux différentes charges de l'institution à savoir :

- le coût des ressources prêtées, autrement dit l'intérêt que l'institution va elle-même verser sur ses emprunts de capitaux et sur l'épargne collectée ;
- l'impact éventuel de l'inflation sur les fonds propres ;
- les charges d'exploitation, frais de personnel, de déplacement, d'opération et de collecte de l'épargne, l'amortissement ;
- les provisions pour créances douteuses, c'est-à-dire les dépenses liées au risque de non remboursement des prêts.

Le taux d'intérêt doit également permettre de dégager une marge supplémentaire destinée à renforcer les fonds propres de l'institution.

Le volume d'activité, déterminé par le niveau du portefeuille de prêts, doit être suffisant pour couvrir les charges engendrées par le système. Suivant le contexte, l'institution fera appel à plus ou moins de personnel, sera amené à effectuer plus ou moins de déplacements. En fonction du niveau des charges incompressibles, un certain volume d'activité est nécessaire.

Un élément essentiel dans la maîtrise des charges est la capacité de l'institution à se faire rembourser. On estime en général que les institutions de microfinance doivent avoir un taux de recouvrement proche de 100% pour être viables (Ducroux, 2001). Compte tenu des volumes financiers en jeu, plusieurs fois supérieurs au total des charges, le non-remboursement d'une créance peut être fatal à l'institution en occasionnant des pertes trop lourdes à absorber. La connaissance du client et de son projet, une bonne analyse de ce projet, une confiance réciproque, une extrême rigueur dans la collecte des échéances de prêt et leur suivi, sont les principaux facteurs permettant un bon remboursement des créances. Enfin, la prévention des détournements par le personnel ou des attaques à l'occasion de transferts physiques de fonds fait partie des éléments dont la maîtrise assurerait la pérennité.

La solidité de la structure financière de l'institution dépend à la fois de son niveau de solvabilité et de sa maîtrise du risque de non liquidité. La solvabilité s'analyse par le rapport des fonds propres de l'institution (prêts subordonnés, capital social, parts sociales, bénéfiques antérieurs accumulés) sur les

créances. En effet, en cas de non-remboursement, seuls les capitaux propres de l'institution lui permettront de faire face. Un ratio de 20% est généralement admis comme une norme prudentielle. Le risque de non liquidité existe quand l'institution prête à long terme des ressources (épargne, emprunts) disponibles sur le court terme uniquement. La préoccupation des dirigeants de l'institution est de veiller à ce que les ressources et les emplois se correspondent en échéance.

### 2.2.3 L'autonomie institutionnelle

La répartition du pouvoir au sein de l'organisation entre salariés et propriétaires (quels que soient ces derniers, membres élus, actionnaires extérieurs) constitue un facteur clé de la gouvernance de l'institution. Les administrateurs sont les garants de l'intégrité du système et doivent à la fois être capables de « tirer la sonnette d'alarme » en cas de risques importants, et de garantir sur la durée, le respect de la vocation sociale de l'institution de microfinance (Ducroux, 2001).

La culture d'entreprise qui fonde les rapports entre les salariés de l'IMF doit être forte et basée sur le respect des clients, qu'ils soient propriétaires ou non de l'institution.

La reconnaissance légale permet à l'institution de fonctionner dans un cadre clair. La réglementation impose un minimum de rigueur mais offre également une protection face à un environnement souvent informel et risqué. L'existence d'une réglementation spécifique aux institutions de microfinance est aussi un moyen d'améliorer la compréhension de ce secteur par les autorités.

En somme, une institution qui se veut autonome doit satisfaire à ces trois (03) exigences. Elle doit faire des efforts tant sur le plan organisationnel, financier qu'institutionnel.

## 2.3 L'efficacité des SFD

L'efficacité d'une institution de microfinance, peut se mesurer à travers sa performance financière, c'est-à-dire sa capacité à être financièrement viable et pérenne. La performance financière n'est pas la seule mesure de l'efficacité de la microfinance, l'impact sur la cible est également un déterminant.

### 2.3.1 A travers la performance financière

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance financière d'un SFD. Un exemple de normalisation nous est fourni par Microrate<sup>17</sup>. Le guide propose de se concentrer sur quatre (04) dimensions principales :

Qualité du portefeuille : la source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédits. Non seulement le portefeuille de crédits est - et de loin - l'actif le plus important pour une IMF, mais en outre, la qualité de cet actif et donc le risque qu'il pose pour l'institution, est assez difficile à mesurer. Pour les SFD, dont les crédits ne sont pas couverts par des

---

<sup>17</sup> Microrate est une agence de notation créée en 1997, dédiée à l'évaluation d'institutions de microfinance (IMF) et à l'évaluation des fonds de microfinance, appelés véhicules d'investissement au microfinance (VIM). L'adresse du site est : <http://www.microrate.com>.

garanties, la qualité du portefeuille est absolument cruciale. Le portefeuille à risque (PAR) s'est imposé comme l'indicateur de mesure de la qualité du portefeuille ;

**Efficacité et productivité** : les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations. Les indicateurs de productivité reflètent la quantité d'output par unité d'input, alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et/ou le prix des outputs ;

**Gestion financière** : la gestion financière est une fonction de back-office qui a pour objectif de garantir un niveau de liquidité suffisant afin de couvrir les obligations d'un SFD (c'est à dire décaissement des crédits et remboursement des emprunts aux créanciers). La gestion financière est d'autant plus importante à prendre en considération si le SFD a une activité de collecte d'épargne ;

**Rentabilité** : les indicateurs de rentabilité - ROE (Rentabilité sur fonds propres) et ROA (Rentabilité sur actifs) - reflètent la performance de l'ensemble des domaines de l'institution. Elle est considérée comme, l'un des critères de performance financière des SFD car quelque soit la motivation de l'entité « entreprise », il s'agit de tirer le meilleur résultat de toutes les actions qui exposent à des risques des capitaux privés ou une fraction des capitaux publics. Ainsi, parler de rentabilité, c'est rechercher le rapport des résultats aux moyens mis en œuvre afin de permettre des choix ou de juger le bien fondé des options qui ont été retenues.

La rentabilité en tant que type d'analyse entrepris en vue d'une prise de décision vis-à-vis d'une entreprise varie en fonction des intérêts spécifiques des agents concernés, selon qu'on est actionnaire, personnel, prêteurs, dirigeants ou l'Etat. Les SFD n'échappent pas à cette exigence. L'impératif de rentabilité d'un SFD permet de répondre à deux exigences à savoir :

- assurer le maintien de son capital ;
- et acquitter les intérêts dus aux prêteurs s'il développe l'activité d'épargne (déposants) et assurer le remboursement des emprunts.

La rentabilité d'un SFD se mesure à partir des ratios appropriés suivant certaines normes. Ces ratios permettent des comparaisons rapides et exactes suivant les périodes de temps spécifiques. Une norme est une mesure de comparaison déduite de la performance antérieure ou par comparaison avec les structures similaires. Ainsi nous distinguons plusieurs sortes de ratio de rentabilité au sein d'un SFD dont les plus récurrents sont :

- le ratio de rentabilité des actifs qui mesure la capacité du SFD à utiliser son actif de façon rentable. Il traduit ce que rapporte un franc d'actif engagé dans l'exploitation de l'IMF. Il reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'IMF. La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, (BCEAO) propose une norme d'au moins 3% (Acclassato 2006);
- le ratio de rentabilité des fonds propres, il exprime combien rapporte à la fin de chaque exercice, un franc de ressources personnelles engagé par le SFD. Pour la BCEAO la norme est un minimum de 15% (Houégban et Kloussé, 2007).

Il existe également d'autres types de ratios entrant en ligne de compte pour la détermination de la performance financière et économique dont :

- le ratio d'autosuffisance opérationnelle dont le minimum exigible est de 130% traduit la capacité de l'institution à générer suffisamment de revenus pour couvrir les coûts nécessaires à son exploitation de manière à continuer à offrir des services financiers à sa clientèle-cible et de manière durable ;
- le ratio de créances en souffrance qui concerne les crédits en impayés de plus de 90 jours (norme BCEAO : ratio < 3%), le ratio de coûts opérationnels (norme BCEAO : ratio = 35%) et le ratio de rendement de portefeuille (norme BCEAO ratio > 15%).

Soulignons que le procédé des ratios financiers n'est pas la seule façon pour mesurer l'efficacité financière des institutions financières. Il existe également l'approche par la fonction de production qui est une méthode d'application très générale, et appropriée à toute unité productive (Farrell, 1957) y compris celle du secteur de la microfinance.

L'analyse de la littérature fait montre de l'existence de plusieurs tentatives de mesures empiriques d'efficacité des institutions financières par la méthode des frontières d'efficacité dans les pays d'Asie et d'Amérique latine : Mahadzir (2004) sur l'analyse des performances comparées des banques malaisiennes à propriété étatique ou privée ; Hasan cité par Souleymane (2008) sur la pertinence de la mesure de l'efficacité des banques islamiques par les méthodologies classiques dont celle des frontières, limi (2002) sur l'efficacité de l'industrie bancaire pakistanaise après le programme d'ajustement structurel de 1990, Grigorian et al. Cité par Souleymane (2008) sur l'analyse comparée de l'efficacité du système bancaire de Bahrain par rapport à celui des autres pays du moyen orient et de Hong Kong. On peut également citer quelques rares analyses empiriques sur les institutions financières de la zone UEMOA : Igué (2006) sur la réforme du système financier ; efficacité bancaire et croissance économique, une référence à la zone UEMOA et de Mahamadou (2005), performances des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) au Niger.

### 2.3.2 A travers la performance sociale

L'efficacité sociale peut s'entendre comme l'amélioration durable du bien-être des exclus par leur inclusion dans le système financier. Elle est assurée par la rentabilité financière condition nécessaire pour l'autonomisation des SFD, qui la rende pérenne. Selon Lapenu et Zeller (2003), la performance sociale d'une organisation (qu'elle soit une firme privée à but lucratif, une coopérative ou une ONG) comprend les relations de l'organisation avec ses clients et avec les autres groupes et parties prenantes de la société. Pour les SFD, leur portée sociale permet de mesurer la manière dont ils se concentrent sur leur performance sociale.

Plusieurs méthodes permettent de la mesurer. Acclasto D. (2006) a par exemple utilisé la méthode Social Performance Indicators (SPI) pour évaluer les performances sociales d'une dizaine d'institutions (par exemple VITAL FINANCE, FINADEV, FECECAM, CBDIBA, PADME, PAPME...) de microfinance au Bénin. Les conclusions de cette étude, révèlent une certaine concentration des SFD de par leur positionnement sur les performances sociales. Elle a concerné deux tiers (2/3) des institutions enquêtées. Le PAPME se présentait comme l'institution la plus fragile socialement tandis que le CBDIBA s'était positionné comme la meilleure institution aux regards des objectifs sociaux.

En effet, le segment de marché sur lequel s'était positionné le PAPME pourrait expliquer ce résultat. Cette institution au départ à vocation de crédit fournit ses prestations aux petites et moyennes entreprises en accordant des prêts entre 500 000 FCFA et 40 000 000 FCFA. Ce qui l'amène à adopter des comportements proches de ceux du système bancaire dans la gestion des crédits.

Par ailleurs, les travaux de Gutiérrez-Niéto *et al* en 2007 leur ont également permis d'utiliser des spécifications pour évaluer l'efficacité sociale de 89 IMF pour lesquelles les informations étaient disponibles. Ils ont pu spécifier trois indicateurs de mesure de l'efficacité sociale par la méthode DEA. Il s'agit des spécifications, qui permettent de déterminer les institutions qui servent les pauvres et les femmes (ACE-WP)<sup>18</sup>, celles qui servent les femmes (ACE-W)<sup>19</sup> et celles qui servent les plus pauvres (ACE-P)<sup>20</sup>. Les résultats leur ont permis de trouver par exemple que c'est seulement 35,53% des SFD qui servent les femmes et luttent contre la pauvreté.

Un des principaux objectifs du microcrédit est de contribuer à la réduction de la pauvreté. Karim et Osada (1998) ont même pensé que la meilleure manière de financer le développement est à travers l'impact sur les pauvres, au moins dans le court terme, et qu'il est beaucoup plus efficace de commencer par le bas, en soutenant directement les pauvres par le microcrédit.

Martin *et Larivière* (1998) ont discuté de la manière de concevoir et de fournir les meilleurs services financiers aux pauvres. Ils parviennent à la conclusion selon laquelle le microcrédit contribue à la lutte contre la vulnérabilité et participe à la réduction de la pauvreté. L'impact social du microcrédit a été évalué par exemple, en Zambie par Copestake *et al* (2001), et par Mosley en Bolivie (2001). Le problème est de savoir comment mesurer la pauvreté et la proportion dans laquelle les microcrédits sont accordés aux pauvres.

Comme indicateur approximatif d'évaluation de l'atteinte des pauvres par le microcrédit, les SFD utilisent le nombre d'emprunteurs. La définition de mixmarket<sup>21</sup> à ce sujet est « le nombre d'individus qui ont présentement un prêt en cours auprès de l'IMF ou qui sont responsables du remboursement d'une partie du portefeuille de prêts bruts ». L'hypothèse est qu'une institution qui accorde des prêts à

---

<sup>18</sup> Score d'efficacité sociale prenant en compte les outputs dits « sociaux »

<sup>19</sup> Score d'efficacité sociale prenant en compte la participation de l'IMF dans l'octroi de crédit aux femmes

<sup>20</sup> Score d'efficacité sociale prenant en compte la participation de l'IMF dans l'octroi de crédit aux plus pauvres

<sup>21</sup> Mixmarket est un site qui fournit des informations sur la performance des institutions de microfinance, les bailleurs de fonds, les fournisseurs de services dédiés à répondre aux besoins du secteur financier pour client à faible revenu. L'adresse électronique de ce site est : <http://www.mixmarket.org>

de nombreuses personnes joue un rôle important dans la lutte contre la pauvreté. Mais tous les emprunteurs ne sont pas forcément des pauvres.

Une enquête de Daley-Harris en 2004 sur trois mille (3 000) IMF, a montré que 67,7% de leurs emprunteurs étaient parmi les plus pauvres, mais ce pourcentage varie d'une institution à une autre. Mixmarket définit comme pauvres « les clients qui sont en dessous du seuil de pauvreté ». Ce n'est pas totalement satisfaisant encore que la pauvreté est un concept relatif et doit être mesurée par rapport à la richesse générale de la population. De plus, le nombre de « clients en dessous du seuil de pauvreté » n'est souvent pas disponible dans les statistiques que présentent les SFD au Bénin.

En outre, une institution qui prête à de nombreux individus peut aussi prêter à des personnes de condition sociale meilleure. Ces personnes sont supposées bien évidemment, en mesure de répondre à leurs remboursements de prêts et seraient admissibles à des prêts plus importants que ceux octroyer aux personnes pauvres (les institutions financières étant toutes prudentes à l'égard du risque). Il s'ensuit que le « prêt moyen par emprunteur » pourrait être considéré comme une mesure de l'engagement qu'a un SFD dans la réduction de la pauvreté. Ainsi, plus petit est le prêt moyen par emprunteur, plus l'on aperçoit la portée du microcrédit. Gutiérrez-Niéto et ses pairs ne sont pas satisfaits du « prêt moyen par emprunteur » comme indicateur de mesure de portée sociale en matière de réduction de la pauvreté, parce qu'il est mesuré en unités monétaires. En effet, la même somme d'argent peut signifier différentes choses dans différents pays en fonction de la moyenne du Revenu National Brut (RNB)<sup>22</sup> par habitant. Ils sont plutôt d'accord avec Morduch (2000) quand il écrit qu'il y a longtemps, le montant d'un prêt a été la principale norme pour la comparaison de la portée sociale. Mais le montant d'un prêt est une mesure approximative et indirecte. Ils ont préféré penser en termes relatifs. Pour ce faire, ils ont posé le rapport prêt moyen par emprunteur sur le Revenu National Brut par habitant. Le résultat ainsi obtenu est nommé « K ». Ils fixent comme norme pour « K » l'intervalle fermé entre 0 et 1. Ainsi après calcul si l'on obtient une valeur proche de zéro, cela indique que l'institution prête au plus pauvres.

Selon ces auteurs, il faut distinguer la performance sociale qui se mesure au niveau d'une organisation, d'une entreprise, de l'impact social, qui se mesure au niveau du client. L'indice de performance proposé par le réseau CERISE<sup>23</sup> pour lequel ces auteurs ont travaillé, est critiqué pour ces fondements idéologiques (bonne performances sociales impliquent un impact social positif) et non logiques et rationnels (Baba Boukari 2006).

---

<sup>22</sup> Le revenu national brut (RNB) (*Gross national income* (GNI) en anglais) est une valeur assez proche du produit national brut (PNB). Il est la somme des revenus (salaires et revenus financiers) perçus, pendant une période donnée, par les agents économiques résidant sur le territoire. Le RNB est la somme du PIB et du solde des flux de revenus primaires avec le reste du monde

<sup>23</sup> Comité d'Echange de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne – Crédit (CERISE) est un réseau d'échange sur les pratiques en microfinance. <http://www.cerise.org>



### 2.3.3 Peut-on conjuguer viabilité financière et ciblage des plus pauvres ?

Pour répondre à cette question nous nous sommes appuyés sur les éléments de réponse apportés par Ducroux (2001). La recherche de l'autonomie financière, amène une institution à se fixer des conditions d'exercice rigoureuse et à veiller à la rentabilité de ses opérations. En particulier ses taux d'intérêt peuvent être élevés – les taux de l'ordre de 5% par mois ne sont pas rares. Dans ces conditions, comment concilier un objectif financier et une mission sociale d'aide aux plus démunis ?

Pour lui, contrairement aux idées reçues, le taux du crédit n'est pas le facteur limitant pour l'accès des plus démunis aux services financiers. L'expérience montre que pour les populations à faible revenu c'est l'accès au crédit qui est crucial, plus que le prix de ce service ; car, en milieu informel les taux d'intérêt du crédit sont élevés – de l'ordre de 10 à 50% par mois. Il faut se rappeler également que des taux élevés, appliqués à de très petites sommes prêtées, se traduisent par un montant absolument faible. Le problème de l'accès au crédit se décline plutôt en termes de services adaptés, d'accessibilité géographique, de reconnaissance des clients et de leurs besoins, et de souplesse dans les produits. Seuls les SFD sont capables d'offrir des services sur mesure, par leur proximité et leur connaissance des emprunteurs. En inscrivant leurs actions dans la durée, elles rendent possibles les liens de la confiance sans lesquels la mission sociale des SFD ne peut réussir.

Dans de nombreux contextes les SFD démontrent qu'avec un montage approprié il est possible de satisfaire les besoins de crédit et d'épargne des populations les plus pauvres (exemple des Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées –CVECA- au Mali), à la condition de prendre en compte dès le départ la nécessité de pérenniser l'institution financière et de ne pas chercher à faire un ciblage exclusif de la frange la plus pauvre d'une zone donnée.

Une étude menée en 1996 sur 13 institutions de microfinance<sup>24</sup> montrait que plus l'institution opte pour des pratiques performantes, destinées à obtenir l'autonomie financière, plus elle a un impact sur les pauvres. Les raisons avancées par les chercheurs tiennent :

- au taux d'intérêt élevé qui dissuade les emprunteurs dont les projets sont peu rentables ;
- à la collecte d'épargne obligatoire qui agit comme un processus de sélection des emprunteurs ;
- à une bonne diffusion de services de proximité qui allègent les coûts de transaction pour les emprunteurs et augmentent la rentabilité des projets financés ;
- à la collecte stricte et régulière d'échéances qui dissuade les emprunteurs dont les projets sont peu rentables.

En somme, une institution autant elle s'inscrit dans son environnement autant, elle sert davantage les populations démunies et pérennise ses activités.

Ce chapitre nous a permis de passer en revue quelques concepts liés à la microfinance, ainsi que les différents types d'autonomie que l'on peut rencontrer dans une organisation telle qu'une institution de

---

<sup>24</sup> David Hulme & Paul Mosley – « Finance against poverty » - Routledge – 1996.

microfinance. Le chapitre qui suit lève le voile sur la méthodologie que nous avons adoptée et fait un bref aperçu sur notre cadre de recherche.

### 3 Approche méthodologique

La démarche utilisée pour répondre à notre question de recherche, la présentation du cadre qui a servi de base pour cette étude voilà les points qu'aborde ce chapitre.

#### 3.1 La méthodologie

##### 3.1.1 Le choix méthodologique et la justification du cadre de l'étude

Selon Kaplan cité par Muller (2000) le propre de la méthodologie est d'aider à comprendre au sens le plus large, non les résultats de la recherche scientifique, mais le processus de la recherche lui-même. Pour Grawitz (2001) la méthodologie est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie.

La présente étude a pour base méthodologique la recherche-action, qui est axée essentiellement sur l'approche participative. Ceci se justifie par le fait que cette méthode associe activement les différents acteurs dans tout le processus et est capable d'introduire des changements dans le milieu concerné. Elle est de nos jours, l'une des méthodes de recherche privilégiée et utilisée avec succès dans beaucoup de programmes de développement au regard de sa performance.

Ainsi, afin de répondre de façon objective à notre hypothèse de recherche, nous avons effectué un stage de dix (10) semaines au Secrétariat technique de la Faïtière (STF) des Caisses Locales et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin qui est la plus grande structure de microfinance au Bénin de par sa taille, sa couverture géographique, le montant de l'épargne mobilisé et son ancienneté. Le choix de cette entité du réseau, tient du fait que lors du dernier plan de redressement (comme nous le verrons un peu plus loin), c'est à elle que revenait la décision de l'octroi des crédits en général et en particulier les « crédits aux salariés »<sup>25</sup>.

##### 3.1.2 Les outils de collecte de données

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés, dans le cadre de cette étude, les techniques de collecte d'informations utilisées sont fonction de la nature des informations recherchées. Il s'agit d'outils de collecte d'informations primaires et secondaires.

###### 3.1.2.1 Les techniques de collecte d'informations primaires

L'enquête par questionnaire et l'entretien sont les techniques utilisées pour recueillir l'information auprès des individus qui composent notre échantillon.

###### ✓ L'enquête par questionnaire

Elle a consisté à administrer un questionnaire aux agents du département Exploitation et aux clients du produit « crédits aux salariés » de la FECECAM-Bénin. Cette enquête nous a permis de collecter auprès des agents du département Exploitation les informations sur la gestion opérationnelle du crédit,

---

<sup>25</sup> C'est le nom donné au produit crédit individuel aux salariés par la FECECAM-Bénin

et leurs relations avec la clientèle. Quant aux clients, il s'agit de leurs appréciations des produits et pratiques de gestion de la FECECAM-Bénin (satisfaction, fidélisation, attentes non comblées, etc.).

✓ L'entretien informel

Au cours de la période de notre stage, nous nous sommes entretenus avec les acteurs du département Exploitation. Ceci pour recueillir les informations relatives à l'introduction du produit « crédits aux salariés », sa gestion stratégique et opérationnelle, son apport à la formation du résultat et surtout la raison de sa concentration au niveau du STF.

### 3.1.2.2 La technique de collecte d'informations secondaires ou la recherche documentaire

La recension des écrits sur la microfinance dans son ensemble et sur le crédit a été rendue possible grâce à cette technique. Notre lieu de stage a été l'endroit où nous avons eu de la documentation pertinente en rapport avec notre thématique. Nous pouvons citer les données contenues dans les statistiques du département Exploitation du STF et dans les états financiers. Par ailleurs, d'autres documents nous ont permis de mieux structurer notre argumentaire, il s'agit du manuel de procédure de gestion des produits, les rapports d'activités, des revues spécialisées et des mémoires. Notre participation quotidienne aux activités du service crédit nous a également permis de faire des observations directes et de relever des insuffisances auxquelles des essais de solutions seront apportés dans la quatrième partie de notre étude.

### 3.1.3 Le traitement, l'analyse des données, et l'échantillonnage

Le calcul de certains ratios<sup>26</sup> a été rendu possible grâce aux données obtenues. Ces données ont été classées, dénombrées puis ont servi de base dans la confection des matrices d'analyse.

Quant aux outils d'analyse statistique utilisés, il s'agit des matrices et tableaux confectionnés à partir des informations recueillies à l'issue des enquêtes d'une part, les résultats de la recherche documentaire d'autre part.

✓ Le traitement des données

Le traitement des données a consisté d'abord à faire le dépouillement des questionnaires. L'opération a permis d'extraire les données et de les regrouper par centre d'intérêts. Les données recueillies ont permis de confectionner les tableaux à partir du Logiciel Excel.

✓ L'analyse des données

L'analyse des données s'est faite sur la base des résultats obtenus du traitement des données. Elle a permis de faire ressortir les liens entre les différentes données pour servir de base à la vérification de l'hypothèse de recherche.

L'analyse qualitative a consisté à interpréter les données collectées au regard de la théorie et les normes en vigueur dans le secteur de la microfinance. En ce qui concerne l'analyse quantitative, nous avons construit des tableaux qui ont servi de base de calcul des pourcentages et des taux de variation.

---

<sup>26</sup> Un ratio est le rapport en pourcentage entre deux éléments ou deux ensembles d'éléments quantitatifs.

L'analyse des données a permis d'apprécier les aspects tels que l'évolution de l'encours de crédits, du portefeuille à risque, la participation du produit des « crédits aux salariés » et autres à l'amélioration de la situation financière de la FECECAM-Bénin.

### 3.1.4 L'échantillonnage de la population cible

Un échantillon peut être compris comme étant un ensemble d'individus choisis dans une population donnée, de manière à la représenter aussi fidèlement que possible. Il sera dit représentatif lorsque tous les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie.

Notre échantillon concerne les agents du département Exploitation du STF de la FECECAM-BENIN et ses clients. Il s'agit notamment du Directeur du Département Exploitation, des chefs services « Gestion des produits » et « Crédit », les chargés de crédit et les emprunteurs du produit « Crédits aux salariés ». Pour le personnel de la structure, nous avons utilisé la méthode par choix raisonné et pour les clients la méthode par choix aléatoire. Le tableau suivant nous en donne une synthèse.

Tableau 3 Synthèse de l'échantillonnage de la population cible

Population enquêtée		Echantillon		coefficient
Eléments	Taille de la population	Population prévue	Population touchée	
Directeur du département Exploitation	1	1	1	100%
Chef Service Gestion des produits	1	1	1	100%
Chef Service Crédit	1	1	1	100%
Chargés de crédit	2	2	2	100%
Clients "crédits aux salariés"	2018	200	86	43%

Source : Auteur

### 3.2 L'apport du stage

Notre structure d'accueil est l'endroit par excellence où nous avons trouvé la documentation, l'écoute et les conseils nécessaires pour l'ébauche de la problématique de notre sujet de mémoire, lequel sujet s'intéresse à la contribution au renforcement de l'autonomie financière dans les Systèmes Décentralisés Financiers : étude de cas du produit « crédits aux salariés ».

Il va sans dire que nous avons eu accès à différentes sortes de documents relatifs à la structure d'accueil et à notre sujet. De plus au cours du stage, nous avons pu consulter des revues spécialisées, des mémoires et des rapports d'activités.

Ce stage, hormis le fait qu'il a renforcé nos connaissances pratiques en matière de microfinance, nous a aussi permis de cerner les grands défis que doivent relever les Systèmes Financiers Décentralisés

telle que la Faïtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin pour maintenir leur rang et assurer leur autonomie financière gage de la pérennité de leurs activités. Ainsi, nous avons pu mieux orienter notre projet professionnel eu égard à certaines réalités que nous n'avons pas perçu étant en dehors du système. Aussi faut-il le souligner, cela nous a amené à faire une petite observation participante du fonctionnement des services en rapport avec leur performance, leur organisation, les rapports inter-service et interpersonnelle au sein des différentes équipes. Cela nous a également permis de relever des insuffisances liées au fonctionnement du produit « crédits aux salariés » ; ce qui nous permettra de faire des recommandations en vue d'une gestion efficace et efficiente dudit produit.

### 3.2.1 Un bref historique du réseau FECECAM-Bénin

La FECECAM-Bénin a vu le jour à la suite de l'ancienne Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA). Le 26 septembre 1977, les Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) et les Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) ont vu le jour prenant la forme de coopératives sous la tutelle de la CNCA. Mais elles n'ont pas connu une réelle gestion coopérative à cause de la forte implication de l'État. L'évolution du réseau a été marquée par de grands changements.

En décembre 1987, suite à la crise de liquidité bancaire générale, la CNCA fut liquidée. Il s'ensuivit une série de phases de réhabilitation. La première entre 1990 et 1992 avec comme acquis le désengagement de l'État, la réaffirmation du caractère mutualiste et l'autonomie des CLCAM / CRCAM. La période 1993-1998 vit la création de la Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel. Au cours de cette phase, les activités d'Épargne et de Crédit ont connu une bonne croissance. Cependant, à la fin des années 1998, malgré l'appui des bailleurs de fonds, la situation financière n'a cessé de se dégrader. Cette situation découle de la mauvaise gestion du portefeuille de crédit et l'amenuisement des fonds propres (occasionné par des déficits successifs de certaines caisses et l'abus au niveau de certains investissements).

À la fin de l'année 2005, les impayés représentèrent 41,5 % de l'encours total de crédit et atteignirent un montant de 11 526 278 860 F CFA au 31 décembre 2007. Prenant leur responsabilité, les autorités de tutelle ont mis le réseau sous redressement.

#### 3.2.1.1 Le redressement du réseau

Prévu pour durer deux (02) ans, suite aux résultats de son évaluation le redressement s'est poursuivi jusqu'à la fin de l'année 2010. Il avait pour but de diagnostiquer et d'évaluer le système de gestion pour une relance des activités du réseau. Au cours de ce redressement, de nouveaux produits ont été mis en place (dont le produit « Crédit aux salariés ») en vue de diversifier les sources de revenus.

##### ✓ Le plan de redressement et ses acquis

Le plan de redressement a permis de noter les changements suivants :

- les unions régionales sont fusionnées avec la fédération pour former la faïtière ;
- le réseau est ramené à un réseau à deux niveaux au lieu de trois initialement ;

- les organes de la faïtière sont provisoirement remplacés par un comité de suivi du redressement ;
- les caisses de base de petite taille et celles non rentables ont été fusionnées.

Huit (08) résultats subdivisés en 57 points étaient attendus du plan de redressement. À fin décembre 2010, il a été exécuté à 98,24 %.

Entre autres acquis, le redressement a permis ce qui suit :

- la gestion du portefeuille des crédits s'est améliorée avec un taux de remboursement des nouveaux crédits à 94,98 % en 2008 ; 96,32 % en 2009 et 96,23 % en 2010 contre un objectif de 98 % ;
- l'augmentation des dépôts (36,7 milliards en 2010 contre 30 milliards en 2007)
- les résultats excédentaires pendant les trois (03) exercices depuis l'application du plan de redressement.

Au 30 juin 2012, le réseau compte cent trente-huit (138) points de services, trente-trois (33) Caisses Locales d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM), huit (08) Délégations Techniques et Régionales qui sont des structures d'appui qui reçoivent pouvoir pour agir au nom de la faïtière au niveau de chaque région ou département.

✓ La période post-redressement

Après trois années de suspension des organes faïtiers, la FECECAM-Bénin a renoué avec le fonctionnement normal de ses organes statutaires (Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance, Comité de Crédit et Comité de déontologie). En somme, les élus de la faïtière sont de retour dans leur fonction après la fin du contrat de l'expert chargé de la mise en œuvre du plan de redressement et le recrutement d'un Directeur Général.

La vision, la mission, les objectifs et les activités de la FECECAM-Bénin

- ✓ La FECECAM-Bénin en tant qu'institution de microfinance, à une vision qui est d'être au Bénin et dans la sous-région une institution leader de référence pour le développement socio-économique à la base.
- ✓ Elle a pour mission d'offrir des services financiers aux populations rurales et urbaines afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau.
- ✓ Les objectifs de la FECECAM-Bénin sont entre autres :
  - collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et de ses usagers ;
  - consentir du crédit à court, moyen et long terme à ses membres ;
  - favoriser la solidarité et la coopération entre ses membres ;
  - promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;

- accepter en dépôt les lignes de crédits destinées au financement de ses membres et d'organisme intervenant en milieu rural ;
- créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds.

✓ Les activités du réseau

Le réseau des Caisses Locales d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-BENIN) offre à sa clientèle des produits d'épargne de crédit, d'assurance et de transfert d'argent au niveau national (Instant Money Transfert) et international (western Union) dans le seul souci de bien satisfaire les besoins de cette dernière (composée de toutes les couches de la population). Au nombre des produits de crédit, on note les « crédits aux salariés ».

### 3.2.1.2 Les différentes entités du réseau

On distingue les points de service, les Délégations Techniques Régionales (DTR) et le Secrétariat Technique de la Faïtière (STF)

- ✓ Les points de service sont des lieux où la clientèle peut accéder aux services financiers (déposer son épargne, obtenir du crédit, faire les transferts d'argent, etc.). Ces points de service se retrouvent soit dans les arrondissements, les quartiers de ville ou des chefs lieux de commune. Comme mentionnés plus haut ils sont au nombre de cent trente-huit (138) au 30 Juin 2012.
- ✓ Les DTR relèvent de la Faïtière et constituent des centres d'appui qui reçoivent pouvoir pour agir au nom de cette dernière. Elles disposent d'un personnel technique chargé d'appuyer les caisses de base et sont dirigées par un chef.
- ✓ Le regroupement de toutes les CLCAM a donné naissance à une Faïtière appelée Faïtière des Caisses d'Épargne de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-Bénin). Le STF comprend des départements et des services. Il joue le rôle d'appui et d'encadrement des entités de base. Avec les DTR, ils forment la Faïtière qui dispose des organes de gestion et de contrôle qui sont le Conseil d'administration (CA), le Comité de Crédit (CC), et le Conseil de surveillance (CS).

### 3.2.1.3 Pourquoi des crédits rentables en général et en particulier des « crédits aux salariés » ?

Dans son évolution, moult difficultés ont jonché le parcours de la FECECAM-Bénin entraînant des réadaptations. Pendant longtemps, elle a rencontré de grandes difficultés surtout en matière de gestion des crédits. Elle était confrontée à des problèmes de financement, de dégradation de la situation financière résultant du manque de professionnalisme de certains de ses agents, les détournements d'objets, les crédits par personnes interposées, les problèmes de gouvernance et d'impunité. Bon nombre de ses clients sont allés voir ailleurs, ce qui a eu pour conséquence de baisser les dépôts et par conséquent les résultats. Cette situation a mis à mal les efforts entrepris pour son autonomie surtout financière.



Pendant la période de redressement, les responsables ont proposé un certain nombre de produits pour diversifier les sources de revenus. Au nombre de ces produits, on retrouve le produit « crédits aux salariés » ; un crédit que l'on peut qualifier de produit de crédit rentable. Le recours à ce type de crédit par la FECECAM-Bénin trouve son intérêt dans l'expérience de ce produit par une institution sœur (l'Association pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises) quelques années plus tôt et la souplesse dans sa gestion.

#### 3.2.1.4 Caractéristiques et fonctionnement du produit « crédits aux salariés »

##### ✓ Objet

Ce sont des crédits accordés aux salariés des entreprises autonomes et viables, aux fonctionnaires de l'État pour achat d'équipements et divers autres objets. La mise en place de ce type de crédit est placée sous délégation du comité technique de crédit. Le groupe cible de ce prêt est constitué des salariés du secteur public et privé autonomes et viables.

##### ✓ Condition d'admissibilité

Pour accéder à ce prêt, il faut :

- être employé permanent de l'État ou d'une société à budget autonome viable et crédible résident au Bénin ;
- avoir un revenu mensuel permanent sur la durée du crédit sollicité ;
- avoir la caution et l'engagement écrit de l'employeur de faire le prélèvement irrévocable du salaire à la source de l'agent au profit de la CLCAM sur toute la durée du crédit ;
- exiger un ordre de prélèvement permanent et irrévocable délivré par l'emprunteur à son employeur au profit de la CLCAM ;
- fournir la preuve que l'emploi est permanent ;
- produire ses fiches de paie sur les trois derniers mois qui précèdent la demande de prêt ;
- accepter de payer l'assurance décès invalidité sur le crédit ;
- pour le personnel des structures à budget autonome, accepter de souscrire à l'assurance décès, invalidité et perte d'emploi auprès d'une compagnie d'assurance crédible de la place.

La durée maximale de ce type de crédit est de cinq (05) ans. Le taux d'intérêt appliqué est de 12 % dégressif annuellement.

Le montant de crédit est plafonné à dix millions (10 000 000) de FCFA et est fonction de la quotité cessible<sup>27</sup> disponible et de la durée du crédit. Il peut être renouvelé après remboursement des deux tiers (2/3) de crédit encours ou dans le cas d'une augmentation sensible du niveau du revenu mensuel pouvant permettre l'encaissement d'un net au moins égal au tiers (1/3) du précédent crédit.

---

<sup>27</sup> La quotité cessible est le tiers du salaire net de l'emprunteur. Par exemple, si le salaire net d'un emprunteur est de 100 000 F CFA, sa quotité cessible est de 33 333, 333 F CFA.

Tableau 4 L'analyse Strengths Weaknesses Opportunites Threats (SWOT) du produit « Crédit aux salariés »

Forces	Faiblesses
Améliore l'image de l'institution Augmente les activités de crédit Réduit des frais de recouvrement  Augmente les produits de l'institution à travers les intérêts et les commissions sur le produit  Exonère les emprunteurs des frais d'ouverture de compte et de tenue de compte	Difficultés de gestion du produit Concentration de l'activité au STF Gestion manuelle du suivi du remboursement des emprunteurs  Positionnement tardif des traites perçues
Opportunités	Menaces
Couverture presque intégrale de tout le pays par la FECECAM-BENIN  Existence d'un marché potentiel Existence d'une politique nationale de la microfinance	Existence de la concurrence due à la présence des banques et des autres institutions de microfinance Surendettement des salariés

Source : Auteur, (2013)

### 3.2.1.5 Quelques indicateurs de performance avant et après introduction des nouveaux produits dans les activités de la FECECAM - BENIN

En nous inspirant des travaux de Afi Lady A. (2011), nous pouvons dire qu'avant l'introduction de nouveaux produits, de 2004 à 2006, et malgré l'augmentation de la clientèle (536 920 à 616 712) et du capital social (2 314 324 600 à 2 848 865 000)<sup>28</sup> ; les encours de l'épargne (28 245 210 790 à 25 924 564 105) et de crédit (24 774 886 877 à 20 320 931 715) ont baissé ; soit respectivement une baisse de 8% et 18%. Le nombre d'emprunteurs, au cours de la même période est passé de 78 853 à 69 911 soit une baisse de 11%. Ce qui atteste des difficultés que rencontrait le réseau avant sa mise sous redressement. D'où la nécessité d'avoir recours aux nouveaux produits pour renforcer les indicateurs de performance du réseau.

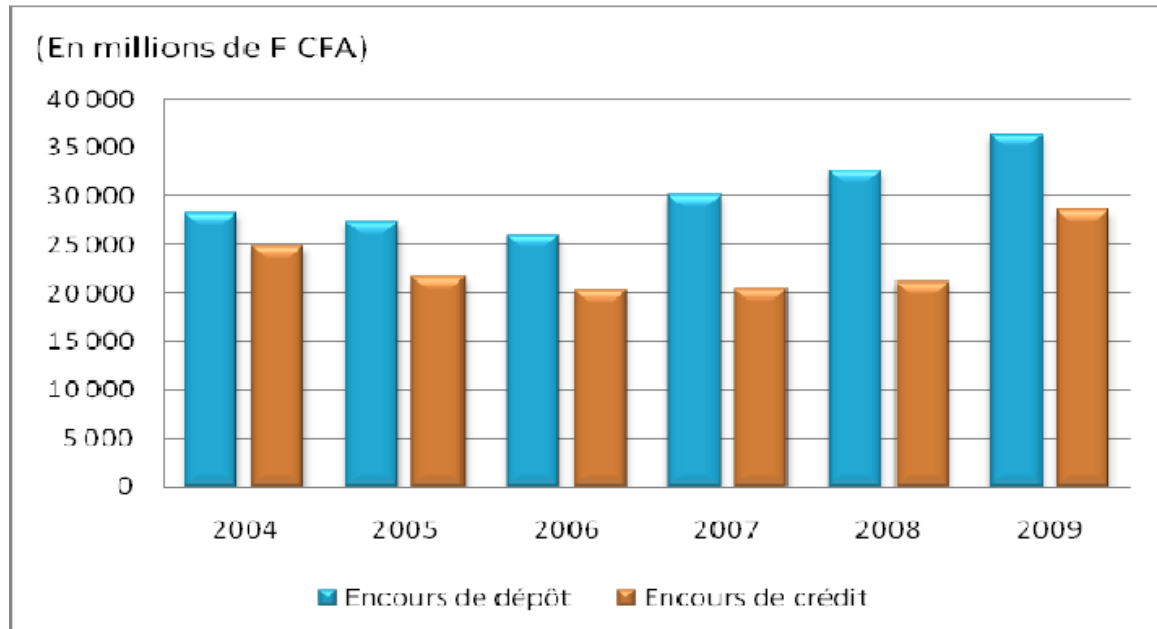
Contrairement à la précédente situation, avec l'introduction des nouveaux produits, la tendance a changé. On note une évolution de tous les indicateurs. De 2006 à 2009, l'encours d'épargne a augmenté de 40% (25 924 564 105 à 36 243 329 654), la clientèle de 15% (616 712 à 707 744), l'encours de crédit de 40% (20 320 931 715 à 28 473 088 532) et le nombre d'emprunteurs de 14% (69 911 à 79 504).

A côté de ces observations, il faut noter que les encours de crédit sont largement couverts par les encours de dépôts depuis les années difficiles jusqu'à l'introduction de nouveaux produits. Cela

<sup>28</sup> Toutes les valeurs contenues dans ce chapitre sont en F CFA.

démontre la forte capacité du réseau en matière de collecte de l'épargne locale. Cette forte capacité mobilisatrice s'explique par son ancienneté et sa couverture presque intégrale du territoire national. Le graphique ci dessous montre l'impact qu'ont les nouveaux produits sur l'activité du réseau.

Figure 3 Evolution des activités du réseau de 2004 à 2009



Source : Afi Lady Alessi (2011) (à partir des états financiers, du département Exploitation FECECAM-BENIN)

Les difficultés rencontrées par le réseau à partir des années 1998 ont renversé la position de leader qu'il occupait dans l'espace UEMOA. La confiance qu'inspirait le réseau auprès des clients a pris un coup sérieux. Il a donc fallu l'introduction des nouveaux produits pour que le réseau se repositionne et permette aux caisses d'être financièrement indépendantes.

En somme, deux phases essentielles constituent la substance de la méthodologie adoptée dans le cadre de ce travail : une phase théorique qui a consisté en la recension bibliographique et une phase pratique, celle du stage. Cette dernière phase, nous a permis de nous confronter à la réalité sur le thème traité, d'échanger avec les parties prenantes du domaine et de réaliser des entretiens à l'aide de questionnaires élaborés à cet effet. Ainsi, se basant sur les constats faits, nous proposerons des ébauches de réponses à notre question générale dans le chapitre suivant.

## 4 Résultats et propositions

Il sera question, dans le présent chapitre, dans un premier temps de présenter la situation financière de la FECECAM-BENIN à travers le calcul de quelques indicateurs de performance en général et de ceux relatifs au produit « crédits aux salariés » en particulier. Ensuite, dans un second temps, des propositions seront formulées pour une meilleure gestion de ce produit pour une amélioration de la situation financière de l'institution.

### 4.1 Résultats

#### 4.1.1 Diagnostic financier de la FECECAM

L'activité de crédit en général et celle relative aux « crédits aux salariés » en particulier n'est pas une activité isolée, mais elle est menée dans le cadre des activités de la FECECAM. Ainsi, pour mettre en lumière les apports de ces activités, il importe de faire l'état des lieux de la situation financière de la FECECAM-Bénin.

##### 4.1.1.1 Evolution de l'activité et des résultats

Les activités de la FECECAM-Bénin ont dégagé un résultat de 1 395 291 668 F CFA pour le compte de l'année 2011, ce qui correspond à une variation de 94% par rapport à l'exercice précédent.

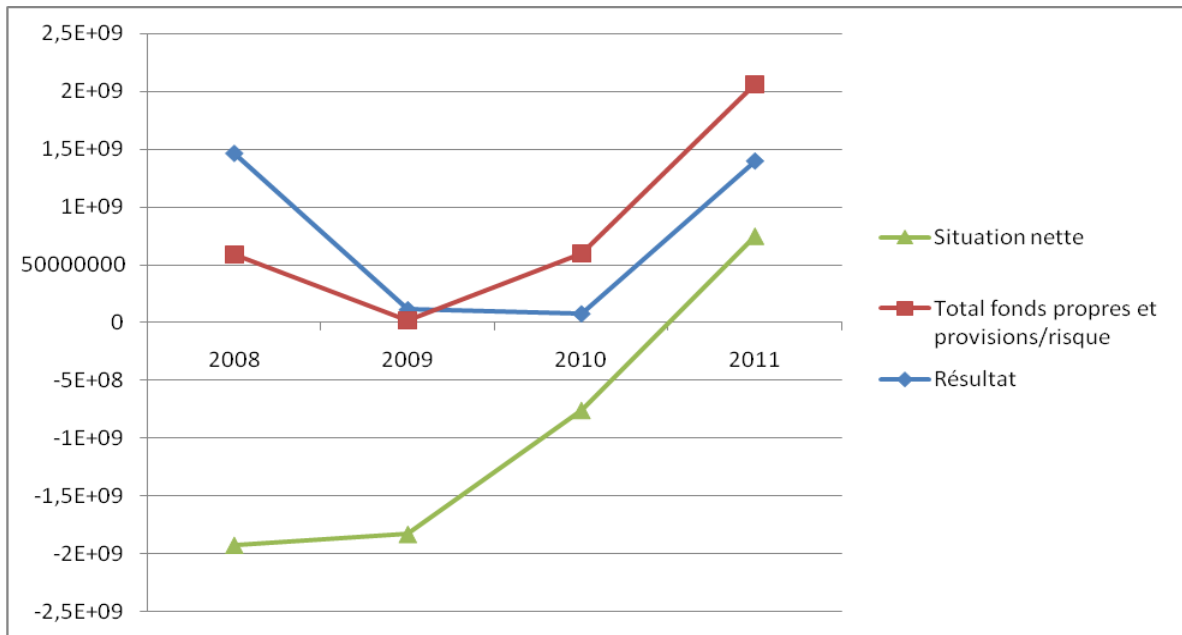
Les grandes tendances caractérisant l'évolution de ce réseau sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau 5 Evolution du réseau FECECAM-Bénin 2008 à 2011

DESIGNATION	2008	2009	2010	2011	variation 09/08	variation 10/09	variation 11/10
Charges	7196487764	7035969603	7807512181	7365577529	-2%	11%	-6%
Produits	8657265251	7148549670	7884782277	8760869197	-17%	10%	10%
Résultat	1460777487	112580067	77270096	1395291668	-92%	-31%	94%
Dépôts	32567161160	36037809329	37004568332	39789858420	11%	3%	7%
Crédits (Sains+souffr)	15201370015	20428208209	26759801998	39940002980	34%	31%	33%
Total FONDS PROPRES et PROVISIONS/RI SQUE	-876292940	-97588472	517337146	663252752	89%	630%	22%
Capital social	3225486000	3447286000	3669410000	3988489130	7%	6%	8%
Trésorerie	15128084747	16579290188	13569924218	11308270180	10%	-18%	-20%
Situation nette	-2508974910	-1845557325	-1354017031	-1314579642	26%	27%	30%

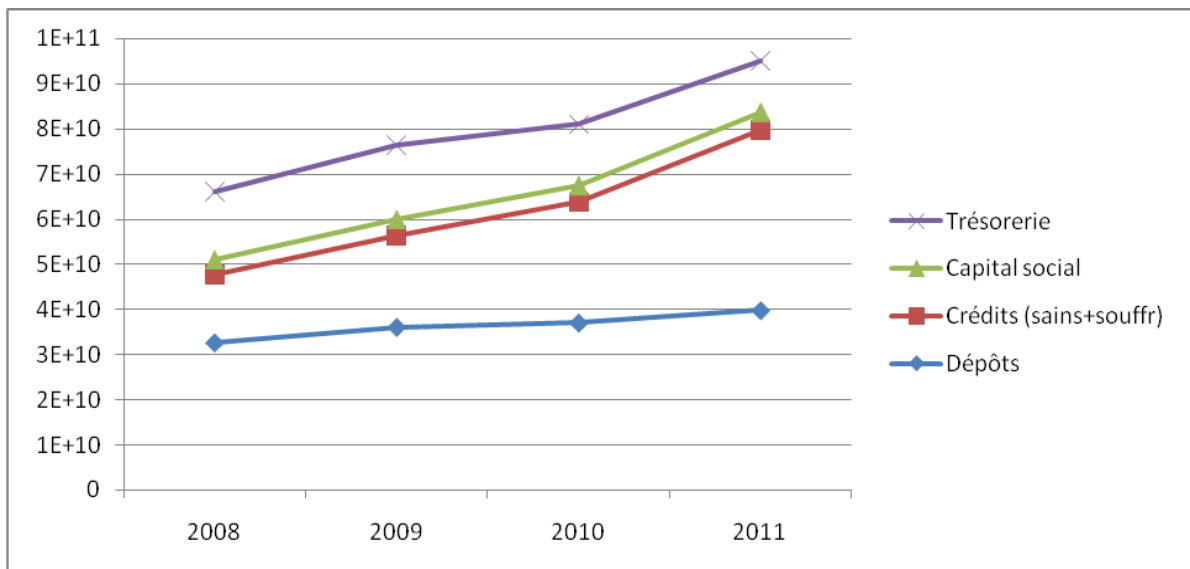
Source : Etats financiers de la FECECAM,

Figure 4 Evolution du réseau FECECAM-Bénin 2008 à 2011 (1)



Source : Auteur (A partir des données financières de la FECECAM-Bénin)

Figure 5 Evolution du réseau FECECAM-Bénin 2008 à 2011 (2)



Source : Auteur (A partir des données financières de la FECECAM-Bénin)

De l'analyse du tableau 5, il ressort que sur la période 2008 à 2011 :

- ✓ Les charges ont connu leur pic en 2010, avec une légère baisse en 2011 traduite par une variation de -6% par rapport à l'exercice 2010. Les produits ont une évolution contraire mais plus marquée que celle des charges ; après une baisse de 17% en 2009, ils se sont accrus en 2010 et en 2011. Cette évolution explique l'augmentation du résultat bénéficiaire en 2011 malgré une baisse constatée en 2009 et 2010. Les différents résultats enregistrés justifient la

nature des fonds propres sur la période. Négatifs jusqu'en 2009, ils sont devenus positifs en 2010 avec un accroissement de 630% et une amélioration de 22% en 2011.

- ✓ Les dépôts connaissent un accroissement ; après un accroissement de 11% en 2009 par rapport à 2008 et 3% en 2010 par rapport à 2009, ils sont en augmentation de 7% en 2011 par rapport à 2010. Les crédits sont aussi en accroissement ; ils sont passés au 31 décembre 2011 à 39 789 858 420 F CFA contre 26 759 801 998 F CFA au 31 décembre 2010, soit un accroissement de 33%. L'évolution de ces deux masses et du service de remboursement de la dette justifie l'évolution de la trésorerie. Une baisse est notable depuis 2010 par rapport aux exercices précédents du fait notamment de l'important accroissement des prêts au regard de celui noté au niveau des dépôts.

Ces différentes situations découlent de l'effort qui est fait, au niveau du réseau depuis sa mise sous plan de redressement. En effet des avancées sont notées en ce qui concerne, la gouvernance et la maîtrise des impayés, de plus une politique rigoureuse de recouvrement est mise en œuvre.

#### 4.1.1.2 Analyse de quelques ratios

##### ✓ **Rentabilité**

La rentabilité peut s'entendre comme la capacité pour une entreprise à générer des résultats suffisants pour le maintien et la rémunération des fonds mis à sa disposition. Aucune activité économique ne se fait sans la mise en œuvre des moyens susceptibles de lui permettre de dégager des résultats. Ainsi, l'on peut analyser la rentabilité de toute activité en mettant en rapport les résultats générés avec les moyens engagés. Pour analyser la rentabilité de la FECECAM-Bénin sur la période 2008 à 2011, nous retiendrons quelques ratios qui sont entre autres : les ratios de marge bénéficiaire et de rentabilité des fonds propres.

- Ratio de marge bénéficiaire

En microfinance ce ratio permet de mesurer les performances commerciales des Institutions. Il est donné par le rapport suivant :

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

Au regard du numérateur et du dénominateur de ce rapport, il est facile de noter que sur la base des éléments constitutifs du résultat net, ce ratio est fonction des capacités qu'à la structure de mettre en relation les charges d'exploitation et les produits d'exploitation. Il est souhaitable que les charges progressent moins vite que les produits. Ainsi, si l'on qu'on crée une charge additionnelle, la naissance d'un produit additionnel de valeur plus grande découlant d'un effort commercial doit être constatée afin de dégager une plus value. La norme admise est de 20% et lorsqu'un système financier décentralisé arrive à conserver un taux supérieur à cette norme, on peut qualifier ses activités de rentables.

Le calcul de cet indicateur pour la FECECAM-BENIN a donné les résultats suivants sur la période 2008 à 2011 :

Tableau 6 Marge bénéficiaire

	2008	2009	2010	2011	Norme
Résultat net d'exploitation	1460777487	112580067	77270096	1395291668	
Montant total des produits d'exploitation	7704966073	4959151299	6183442881	7113825788	
Marge bénéficiaire	18,96%	2,27%	1,25%	19,61%	> 20%

Source : Etats financiers de la FECECAM-Bénin

On peut remarquer une chute brutale de la marge bénéficiaire de 2008 à 2010 passant de 18,96% en 2008 à 2,27% en 2009 pour atteindre son niveau le plus bas sur la période à 1,25%. En 2011 elle s'est considérablement améliorée pour se placer à 19,61%. Malgré cette amélioration, la FECECAM-Bénin sur toute la période n'a pas atteint une seule fois la norme admise dans le secteur qui est de 20%. Ce qui suppose que les charges surtout celles non décaissables (dotations aux provisions pour créances en souffrance et les pertes ou abandons de créances) ne sont pas encore bien maîtrisées. Et les efforts dans ce sens doivent être encouragés et soutenus.

- Ratio de rentabilité des fonds propres

Ce ratio mesure l'aptitude des fonds propres à générer du résultat. Il se calcule de la façon suivante :

$$\text{Ratio de rentabilité des fonds propres} = \frac{\text{Résultat Net d'Exploitation hors Subventions}}{\text{Montant moyen des Fonds Propres pour l'exercice}}$$

Il met en exergue ce que rapporte 100 F CFA investis par les actionnaires. Il est de ce fait très intéressant pour toutes les parties prenantes dans la formation des fonds propres ou du capital des systèmes financiers décentralisés. En outre, il permet d'apprécier l'aptitude des dirigeants à amener des investisseurs à investir dans la structure. Il doit être supérieur à 15%. Dans le cas de la FECECAM-Bénin, son évolution est consignée dans le tableau ci-après :

Tableau 7 Ratio de rentabilité de fonds propres

	2008	2009	2010	2011	Norme
Résultat net d'exploitation	1460777487	112580067	77270096	1395291668	
Montant moyen des fonds propres	-876292940	-97588472	517337146	663252752	
Rentabilité des fonds propres	-166,70%	-115,36%	14,94%	210,37%	> 15%

Source : Etats Financiers FECECAM-Bénin

De l'état d'une profonde dégradation, soit largement en dessous de la norme, la rentabilité des fonds propres de la FECECAM-Bénin a évolué positivement sur la période 2008 à 2010. En 2011, elle a dépassé largement la norme traduisant ainsi l'effort fait par la structure en matière de maîtrise des déficits et de l'amélioration des ressources propres.

### ✓ Viabilité

Une structure qui arrive à être rentable dans le temps, gère ses activités de manière à assurer son développement. La viabilité suppose donc l'état d'une structure à pouvoir vivre dans la durée. L'analyse de la viabilité de la FECECAM-Bénin sera appréciée à partir des indicateurs d'autonomie opérationnelle et financière.

#### ▪ Autonomie Opérationnelle

Elle mesure la couverture des charges opérationnelles par les produits financiers de l'institution. Sa formule est :

$$\text{Ratio de l'Autonomie Opérationnelle} = \frac{\text{Montant des produits financiers de la période}}{\text{Montant des Charges opérationnelles de la période}}$$

Ce ratio est fondamental dans l'appréciation des sources de financement des charges opérationnelles et par conséquent permet de mesurer l'autonomie opérationnelle de l'institution vis-à-vis des partenaires aussi bien internes qu'externes. S'il est admis que les programmes de microfinance nécessitent des subventions au démarrage, il est préférable qu'à terme, ils recherchent, leurs autonomies, point de départ de la pérennité. A défaut, le retrait des différents bailleurs va contraindre le programme à la fermeture au détriment des bénéficiaires de ses services.

Supérieur à 1,3 soit 130% il traduit premièrement la capacité des systèmes financiers décentralisés à adapter leurs produits de crédit aux besoins de la clientèle et deuxièmement la qualité du suivi du remboursement des crédits. Le tableau ci-après nous en donne une idée sur la période 2008 à 2011 dans le cas de la FECECAM-Bénin :

Tableau 8 Ratio d'autonomie opérationnelle

	2008	2009	2010	2011	Norme
Produits financiers	4017927002	4561332433	5643107314	6320280192	
Charges opérationnelles	3368877256	3859588982	4557894369	4910371534	
Autonomie opérationnelle	119,27%	118,18%	123,81%	128,71%	> 130%

Source : Etats Financiers de la FECECAM-BENIN

La FECECAM-Bénin a enregistré sur la période allant de 2008 à 2011, une hausse progressive de son autonomie opérationnelle passant de 119,27% à 128,71%. Cette situation s'explique par le fait que les produits financiers ont connu sur la période de l'étude une augmentation progressive de 2008 à 2011, année au cours de laquelle elle a été plus prononcée. Cela s'explique d'une part, par l'introduction dans le réseau de nouveaux produits et d'autre part, par la maîtrise progressive des charges opérationnelles ainsi que des impayés qui, non contenus, bloquent la part du capital échu et les intérêts.



- Autosuffisance Financière

Elle mesure la capacité qu'a l'institution à couvrir en plus des charges opérationnelles, celles financières générées par les ressources empruntées. Lorsque son ratio est supérieur à 100%, on dit de l'institution qu'elle est financièrement indépendante vis-à-vis de ses partenaires. Elle donne un caractère de crédibilité et est la base de la confiance que les partenaires financiers placent dans l'institution. Elle est obtenue par le rapport suivant :

$$\text{Ratio de l'Autosuffisance Financière} = \frac{\text{Montant des produits financiers de la période}}{\text{Montant des Charges d'exploitation de la période}}$$

Rappelons que l'autonomie financière mesure également la capacité de l'institution à financer par elle-même sa croissance. Celle de la FECECAM-Bénin, au cours de la période 2008 à 2011 se présente comme suit :

Tableau 9 Ratio de l'autonomie financière

	2008	2009	2010	2011	Norme
Produits financiers	4017927002	4561332433	5643107314	6320280192	
Charges d'exploitation	4496840517	5068710338	6123827796	6419134869	
Autosuffisance financière	89,35%	89,99%	92,15%	98,46%	> 100%

Source : Etats Financiers FECECAM-Bénin

La conclusion à laquelle nous sommes parvenu pour l'analyse de l'autonomie opérationnelle se trouve être confirmée par la progression constatée du ratio d'autonomie financière malgré la prise en compte des charges non décaissables constituées essentiellement des provisions pour créances en souffrance ainsi que les pertes sur créances. La FECECAM-Bénin n'a pas encore atteint un niveau satisfaisant d'autonomie financière, mais depuis 2008 un effort est fait pour accéder à cet état.

Au regard des éléments d'analyse qui précèdent, l'on peut noter que, l'introduction des nouveaux produits dans les activités de la FECECAM-Bénin, apporte un souffle nouveau à l'institution et la maintient sur le chemin de l'autonomie financière socle de sa pérennité et de sa viabilité.

- ✓ Qualité du portefeuille de crédits

C'est un indicateur très important car c'est de lui que découlent les provisions pour créances en souffrance et les pertes sur créances. Ces deux éléments ont un effet direct sur l'autonomie financière voire la viabilité de l'institution, donc sur sa performance. La qualité du portefeuille de crédit de la FECECAM-Bénin sera appréciée à partir du ratio de portefeuille à risque.

- Taux de Portefeuille à Risque (PAR)

C'est le produit du rapport encours total des crédits en retard de plus de quatre vingt dix (90) jours sur encours total de tout le portefeuille de crédits actifs. Sa formule est la suivante :

$$\text{PAR} = \frac{\text{Encours des prêts comportant au moins une échéance impayée de plus de 90 jours}}{\text{Encours brut du portefeuille de prêts}}$$

Il exprime le risque auquel l'institution est exposée en enregistrant plus de quatre vingt dix (90) jours de retard de remboursement sur un crédit. Dans l'espace UEMOA, la norme exige qu'il soit strictement inférieur à 3%. Le portefeuille à risque de la FECECAM-Bénin se présente comme suit :

Tableau 10 Taux de portefeuille à risque

	2008	2009	2010	2011	Norme
Montant des encours de crédit à plus de 90 jours d'impayé	986568914	1270634551	1185459229	1639137722	
Montant total des encours de crédit	15201370015	20428208209	26759801998	39940002980	
Taux de Portefeuille à Risque	6,49%	6,22%	4,43%	4,10%	< 3%

Source : Etats Financiers FECECAM-Bénin

La qualité du portefeuille de crédit de la FECECAM-Bénin, quoi que encore au dessus de la norme de la BCEAO, est entrain de s'améliorer. Ainsi, elle est passée 6,49% en 2008 à 4,1% en 2011. Cette situation pourrait s'expliquer par : la rigueur dans la mise en œuvre des procédures d'octroi de suivi et de recouvrement des crédits, l'effort de bonne gouvernance et le renforcement de la supervision.

#### 4.1.2 Contribution du produit crédit aux salariés à la formation du résultat

A l'instar de toutes les entreprises, le résultat des SFD s'obtient en faisant la différence entre les produits (les recettes) et les charges (les dépenses). Améliorer le niveau du résultat (facteur déterminant de l'autonomie financière) revient donc à travailler à l'augmentation des produits et à la maîtrise du niveau des charges. Le produit « crédits aux salariés » de par ses revenus (constitués d'intérêts et de commissions) participe à cette augmentation.

##### 4.1.2.1 Evolution des données relatives aux « crédits aux salariés »

La FECECAM-Bénin, à partir de 2007 a commencé à introduire un certain nombre de nouveaux produits dans la grille de ses activités. Ceci pour améliorer les indicateurs de performance en baisse depuis peu. Le produit « crédits aux salariés » a été introduit dans les activités de la FECECAM-Bénin au début du mois de Mars 2008. Le nombre des emprunteurs de ce type de crédit n'a cessé depuis lors d'augmenter. Rappelons que le nombre de salariés pour le compte de l'Etat (ceux qu'on appelle les agents permanent de l'Etat) au Bénin depuis 2006 avec l'avènement du pouvoir en place a connu un grand bond en avant. Il s'agit notamment de la reconversion des agents contractuels des services et offices de l'Etat en agents permanents.

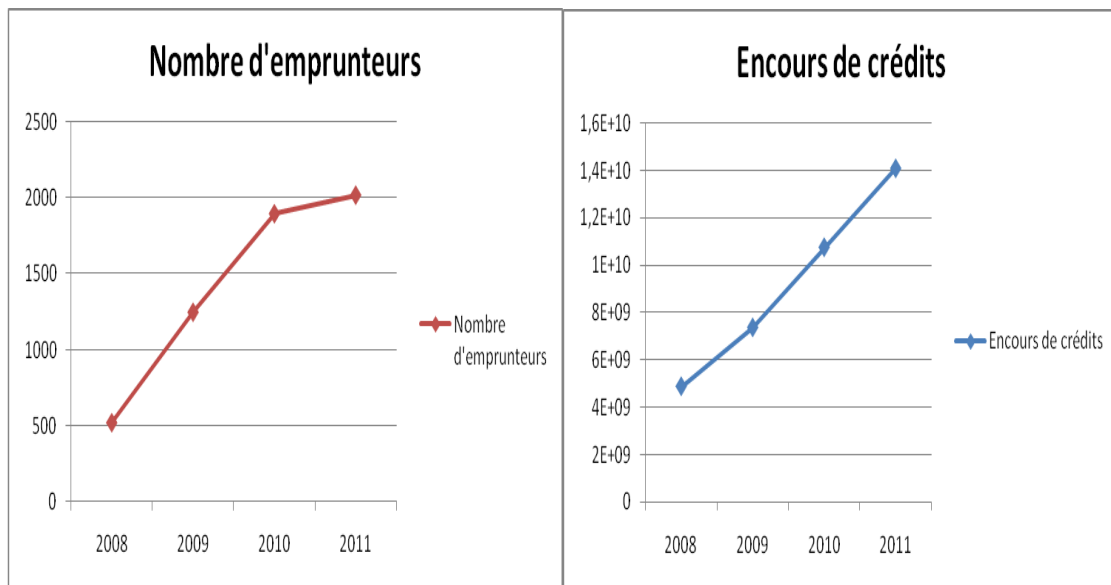
Depuis son introduction, les « crédits aux salariés » ont enregistré de belles performances comme nous l'indique le tableau ci-après :

Tableau 11 Evolution des indicateurs relatifs aux « crédits aux salariés »

	2008	2009	2010	2011
Nombre d'emprunteurs	521	1248	1896	2018
Encours de crédits	4876729112	7363860959	10751237000	14084120470
Portefeuille à risque	0,95%	1,05%	0,98%	1%

Source : Statistiques FECECAM-BENIN

Figure 6 Evolution des indicateurs relatifs aux « crédits aux salariés »



Source : Auteur (2013) (A partir des données financières de la FECECAM-Bénin)

Sur la période 2008 à 2011, il est aisé de constater que le nombre d'emprunteurs, s'est multiplié par quatre passant de 521 en 2008 à plus de 2000 en 2011. Les encours de crédit suivent la même tendance haussière. Le taux du portefeuille à risque (exprime la part du portefeuille qui devrait être passée à perte si tous les crédits en retard devenaient irrécouvrables), est inférieur à celui du réseau sur toute la période considérée. Ceci dénote de la capacité de ce crédit à être bien remboursé. Rappelons que le remboursement de ce crédit ne se fait pas, par le bénéficiaire lui-même.

En effet, au moment de la contraction du crédit, l'emprunteur par un engagement dûment signé donne plein pouvoir à son employeur (pour les travailleurs des structures à budget autonome) ou au trésor public (pour les agents permanents de l'Etat) de procéder à une retenue à la source de la traite mensuelle due. Une fois le prélèvement fait, soit par les services compétents de la structure à budget autonome, ou par le trésor public, ces fonds sont mis à la disposition de la FECECAM-Bénin. La mise à disposition des fonds est faite soit, par émission de chèque à l'ordre de la FECECAM-Bénin (dans le cas du trésor public, un agent se déplace au moins une fois par mois pour récupérer le chèque) ou soit par un virement bancaire compte à compte.

#### 4.1.3 Participation à la formation du résultat

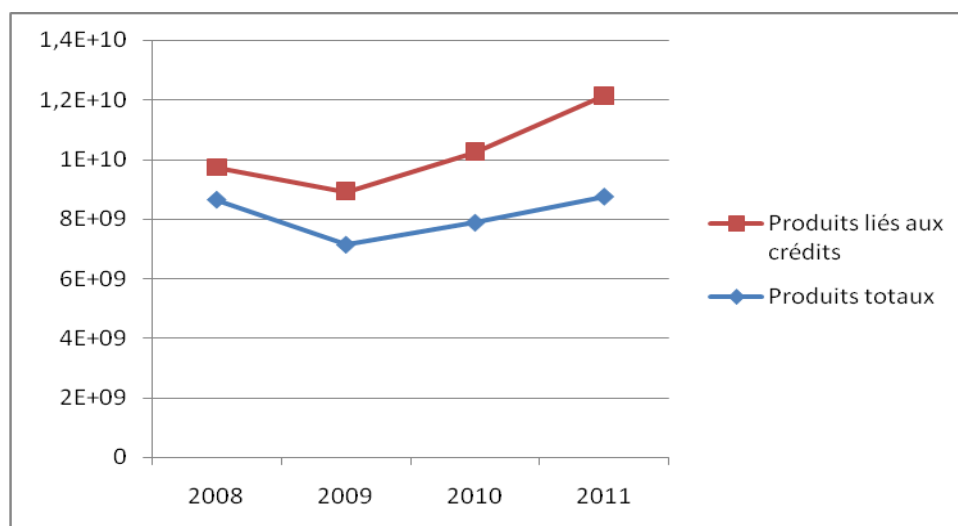
Les produits dégagés par les « crédits aux salariés » sont constitués essentiellement des intérêts perçus calculés au taux dégressif<sup>29</sup> de 12 % l'an et des commissions. Ces produits vont consolider les produits issus des autres activités du réseau. Le tableau ci-après montre la proportion des produits financiers générés par les « crédits aux salariés » dans les produits globaux du réseau :

Tableau 12 Evolution des produits relatifs aux « crédits aux salariés »

	2008	2009	2010	2011	Variation 09/08	Variation 10/09	Variation 11/10
Produits totaux	8657265251	7148549670	7884782277	8760869197	-17%	10%	10%
Produits liés aux Crédits aux salariés	1072880406	1767326630	2365272140	3380188913	39%	25%	30%
Proportion	12%	25%	30%	39%			

Source : Statistiques FECECAM-Bénin

Figure 7 Evolution des produits relatifs aux « crédits aux salariés »



Source : Auteur (A partir des données financières de la FECECAM-Bénin)

Dans le tableau n°12, on peut lire que sur la période 2008 à 2011, les produits liés aux « crédits aux salariés » sont en augmentation continue, avec une variation en dent de scie. Au regard des taux de variation, on se rend compte que les produits de toutes les activités du réseau n'ont pas connu un accroissement linéaire. De -17% pour la période 2009/2008, on est passé à une stagnation de ce taux à 10% pour la période 2010/2009 puis pour celle de 2011/2010. Par contre, la proportion des produits liés aux « crédits aux salariés » dans les produits totaux, elle a connu une bonne progression passant de 12% en 2008, à 30% en 2010 pour atteindre leur pic en 2011. Ceci dénote de l'apport plus

<sup>29</sup> Un taux dégressif, est un taux qui est appliqué sur la valeur restante due par l'emprunteur. Ainsi pour un crédit de 100 000 F CFA remboursable en 2 ans au taux dégressif de 12%, la base de calcul du premier intérêt est 100 000 F CFA ; mais pour le deuxième intérêt la base devient 100 000 F CFA diminué du premier remboursement et ainsi de suite.

qu'intéressant du produit « crédits aux salariés » dans la constitution des produits des activités du réseau. Cette situation peut s'expliquer d'une part, par l'accroissement du nombre des emprunteurs et du montant des crédits et d'autre part, par le mécanisme mis en place pour suivre ce crédit et son remboursement.

#### 4.1.4 Analyse des résultats de l'enquête

L'analyse des résultats de l'enquête nous montre que les clients ou emprunteurs du produit « crédits aux salariés » sont exclusivement du secteur public et viennent d'un peu partout du Bénin. Cependant, la distance qu'ils doivent parcourir (pour ceux qui sont à l'intérieur du pays) ne les pousse pas toujours à renouveler ce crédit. En effet, certains agents permanents de l'Etat, ont contracté ce crédit au moment où ils étaient à Cotonou (capitale économique du Bénin et à quelques kilomètres du secrétariat Technique de la Faïtière). Ceux qui se sont éloignés de la capitale, pour diverses raisons et notamment de service, ont du mal à bénéficier des services relatifs aux « crédits aux salariés » de la même manière les agents de l'Etat qui sont dans les autres communes et qui voudraient bénéficier de ce crédit sont obligés de parcourir de longues distances.

La base de calcul du montant des crédits octroyés, n'encourage pas toujours les emprunteurs. En effet, les emprunteurs ont des besoins dont le coût de la satisfaction dépasse de loin le montant des crédits calculé sur la base de la quotité cessible.

La satisfaction des emprunteurs par rapport au produit est relative. D'une part, le temps mis par les agents pour les recevoir et traiter leur dossier est long vu le grand nombre de clients. Les agents de crédit ne sont que deux (02) au niveau du STF pour traiter les dossiers des emprunteurs. Cette situation est la cause de la lenteur observée dans la satisfaction des emprunteurs. D'autre part, la lourdeur administrative au niveau du trésor public, contribue à aggraver cette situation. Les dossiers des clients une fois constitués, sont envoyés au trésor public qui fait les prélèvements à la source pour le compte de la FECECAM-Bénin. Lorsque l'emprunteur manifeste le désir de renouveler son crédit, le dossier est monté et envoyé au trésor pour la prise en compte de la valeur de la nouvelle traite, et c'est après son aval que le nouveau crédit est débloqué.

Malgré le mécontentement des emprunteurs, ceux-ci manifestent leur préférence au produit « crédits aux salariés » qui disent-ils, les dispensent de l'obligation d'aller verser soi même la traite mensuelle à la caisse de la FECECAM-Bénin. De plus le crédit leur permet de réaliser des investissements sans avoir à épargner sur des années (parfois très longues).

Tableau 13 Résultat de l'enquête auprès des emprunteurs

Variable étudiée	Proportion				Commentaires
	Public	Privé			
Secteur (86 répondants)	Public	Privé			Les salariés de l'Etat, sont les principaux emprunteurs. L'option de recouvrement étant la retenue à la source, pour cette catégorie d'emprunteurs, l'institution a la garantie d'entrer en possession de ses traites. Les conditions d'octroi du crédit sont très contraignantes pour les salariés du secteur privé.
	100%				
Objet du crédit (86 répondants)	Equipements	Autres			La majorité des emprunteurs, dit utiliser le crédit pour s'équiper (moyens de déplacement, construction etc.....), ce à quoi il est destiné. Les autres l'utilisent pour régler ponctuellement une situation (décès, maladie...), ce qui traduit un détournement de l'objet du crédit.
	89%	11%			
Montant du salaire (80 répondants)	Moins de 100000	Plus de 100000			S'il est unanimement admis que le crédit est réservé pour les salariés, plus de 60% des emprunteurs ont un salaire supérieur à 100 000 F CFA. Pour l'institution plus grand est le crédit, meilleur est l'intérêt qu'il rapporte et ainsi contribue à accroître les revenus du système.
	33%	67%			
Durée (86 répondants)	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Le long terme est l'option faite par la grande majorité (61%) pour ce crédit. Il sert dans ce cas à l'équipement ou à la construction d'une maison. Plus le montant du crédit est élevé pour l'emprunteur, meilleure est la chance de l'emprunteur de faire un investissement lourd. L'option à court terme est faite pour faire face à un imprévu.
	4%	14%	21%	61%	
Accueil et service rendu (83 répondants)	Très Satisfait	satisfait	Pas satisfait	Pas d'avis	La grande majorité est satisfaite, mais déplore le long temps d'attente et la lenteur dans le traitement des dossiers. Rappelons que cette lenteur est en grande partie imputable au Trésor public qui met du temps à retourner les dossiers à l'institution.
	30%	50%	17%	3%	

Source : Auteur (2013)

## 4.2 Propositions

### 4.2.1 Déconcentration du produit « crédits aux salariés »

Des résultats de notre enquête, il ressort que plus de 60% des emprunteurs viennent de l'intérieur du pays. Ce qui n'est pas sans conséquences sur l'activité. L'offre de ce type de crédit est effectuée par le Secrétariat Technique de la Faïtière (STF). Cette disposition, répondait au souci de mieux suivre le portefeuille de crédit (lors de la période de mise sous plan de redressement) et de maîtriser le risque qui est associé. Aujourd'hui, l'ampleur prise par ce produit exige que le service soit offert non seulement par le STF mais également par les Caisses Locales d'Épargne et de crédit Mutuel Agricole (CLCAM). En effet, présentes dans toutes les grandes villes du pays, dans toutes les communes émergentes (du fait de la décentralisation) et dans toutes les localités, les CLCAM plus proches des populations sont à même d'offrir ce type de crédit. Ainsi comme prévu, le STF jouera pleinement son rôle d'appui et d'encadrement des entités à la base que sont les CLCAM.

D'autres avantages sont attendus de cette situation. De par leur proximité et implantation dans les zones rurales, les SFD jouent le rôle de banquier des personnes présentes dans ces zones (quelque soit leur rang et condition sociale). Rappelons que le taux de couverture de l'ensemble du territoire par les grandes institutions bancaires reste encore faible. Ainsi les salariés qui sont dans ces différentes zones pourront non seulement réduire le coût de la transaction lié au produit, mais également bénéficier d'autres services financiers et pourquoi pas non financiers. Pour les structures elles mêmes, cette activité leur permettra de renforcer leur autonomie surtout financière et ainsi elles pourront s'inscrire durablement dans leur environnement. Nous suggérons donc, que les CLCAM installées dans les grandes villes telles que Porto-Novo, Parakou, Ouidah, Lokossa s'approprient l'activité pour le bonheur des salariés installés dans ces villes et communes voisines.

### 4.2.2 Renforcement de la capacité des agents de crédit

L'activité qui consiste à offrir du crédit aux salariés étant une nouvelle activité que devra s'approprier les structures à la base, une formation adéquate s'impose. Elle permettra de renforcer la capacité des agents de crédit exerçant dans ces structures, et les initiera à la complexité de la gestion de cette activité. De nos entretiens avec le responsable du Département Exploitation, il ressort que la FECECAM-Bénin, depuis sa mise sous plan de redressement a pris cette option. Mais pour le moment ces formations se font à compte goût et vise seulement quelques agents de crédit des CLCAM, qui à leur tour sont chargés d'aller former les autres restés sur le terrain. Cet état de chose n'étant pas de nature à permettre l'atteinte des résultats escomptés, une formation pour tous et chacun des agents de crédit est nécessaire pour toutes les activités de microfinance et notamment celle relative au crédit individuel aux salariés. Ainsi nous proposons qu'il soit organisé :

- par semestre au moins une formation de recyclage et un séminaire aux chefs d'agence sur certains besoins spécifiques dans le cadre de leurs missions ;
- par an au moins une formation des agents de crédits sur le montage et le suivi des dossiers de crédits ;

- au moins une formation par an des caissiers (es) des agents de crédit et des comptables sur les bonnes pratiques d'enregistrement et de tenue des comptes ;
- des séminaires et la formation du personnel dans les mutuelles sur la nouvelle loi et le nouveau référentiel comptable de l'UEMOA.

#### 4.2.3 Renforcement du système informatique de gestion

L'information est une donnée essentielle. Elle est au cœur de la microfinance. Que leur traitement soit manuel ou informatique, les SFD gèrent un grand nombre de données essentielles à leur activité, depuis les informations de base sur la clientèle jusqu'aux analyses détaillées des performances du portefeuille. Ces données doivent être stockées, traitées et, plus important, présentées de manière pertinente aux utilisateurs de façon à ce qu'ils puissent prendre des décisions informées. Un bon système d'information doit simplement jouer ce rôle : agir comme un canal grâce auquel des données brutes sont transformées en information utile et exploitable (Mainhart, 1999).

Un système d'information adéquat est un instrument utile à la bonne gestion d'une institution parce qu'il participe à une prise de décision efficace et en temps opportun. Tout système qui répond aux besoins d'une institution de manière efficiente et permet à l'organisation de croître sans générer de problèmes ou d'inefficacités est un bon système.

Des constats faits, lors du stage le système d'information et de gestion de la FECECAM-Bénin, n'est pas encore très satisfaisants. Les informations mettent du temps à remonter des caisses de base pour le Secrétariat de la Faïtière. Ainsi pour une meilleure gestion du produit « crédits aux salariés » par ces institutions à la base, il urge que ce système soit revu et amélioré. De la sorte le dossier d'un client X monté dans n'importe quelle région du pays puisse parvenir très rapidement au Secrétariat de la Faïtière pour un bon suivi et un bon dénouement.

Toujours lors du stage, il nous a été donné de constater que malgré l'usage de l'informatique, beaucoup d'efforts restent à faire. Pour preuve, les agents de crédit sauvegardent les données relatives aux clients sur des disques durs amovibles avec tous les risques que cela comporte. Les fiches de suivi manuel (annexe n°3) à côté de l'outil informatique sont toujours d'actualité. Ceci pose un véritable problème dans le suivi des remboursements des clients (par exemple une omission d'imputation de cette fiche pour un mois donné biaise l'appréciation de la progression de remboursement du client concerné). D'où la mise en place d'un système informatique fiable serait d'une importance capitale dans la gestion efficiente du produit.

Au regard de tout ce qui précède, le CGAP<sup>30</sup>, donne les caractéristiques les suivantes d'un bon système d'information :

Opportun ;

Fiable ;

---

<sup>30</sup> CGAP Consultative Group to Assist Poor (Groupe Consultatif d'Assistance Aux Pauvres)



Exacte ;

Facile à utiliser ;

Rapports avec suffisamment de détails et juste « assez » d'informations ;

Répondre aux besoins des catégories diverses des utilisateurs ;

Sécurisé ;

Bons contrôles internes intégrés ;

L'avantage des informations dépasse les coûts de les produire.

Il est à noter cependant qu'aucun système d'information n'est totalement bon ou parfait et il convient de l'adapter à l'évolution de l'institution et aux besoins des utilisateurs que sont les outputs résultant des inputs. Ceci implique une prise en compte du facteur « homme » pour s'assurer de la qualité des informations fournies.

#### 4.2.4 Renforcement de la diversification des produits d'épargne

La diversification des activités au sein des institutions de micro finance, surtout celles d'épargne et de crédit, demeure une nécessité afin d'accroître leur performance aussi bien financière que sociale, gage de leur viabilité et pérennité. Si au départ, le crédit était considéré comme un moyen d'atteindre d'autres objectifs tels que : le développement des activités génératrices de revenus, l'intensification agricole, la lutte contre la pauvreté, la promotion des activités féminines et autres ; l'évolution de ces dernières années a conduit à réfléchir en termes de services financiers à savoir le crédit mais aussi l'épargne et l'assurance. D'une part, si l'épargne n'est pas une priorité, on ne peut penser la politique de portefeuille de crédits qu'en équilibre avec le passif d'où l'importance pour les SFD d'avoir à la fois une activité d'épargne et de crédit. Même s'il existe d'autres moyens de faire rentrer de l'argent dans le passif, à long terme, l'épargne est nécessaire. De plus, en l'absence d'épargne, les SFD sont limitées dans leur croissance car, à terme, l'objectif est d'avoir un équilibre épargne/crédit. D'autre part, il s'agit de développer les produits d'assurance qui concourent à la sécurité sanitaire des clients, gage de la bonne conduite de leurs activités et de la garantie du bon remboursement de leurs prêts. D'autres activités sont aussi importantes telles que les produits de transfert d'argent qui facilitent et sécurisent les échanges entre acteurs et enfin la formation des clients pour une meilleure gestion de leurs activités sources de création de richesses.

La réussite de la diversification des activités implique le respect des règles et normes en matière de développement de nouveaux produits qui tiennent compte du contexte environnemental et surtout des forces et faiblesses de l'institution concernée. Il s'agit donc, d'adopter une démarche professionnelle de développement de ces nouveaux produits.

## Conclusion

Aujourd'hui, le crédit est reconnu par les acteurs de la microfinance comme un produit qui, bien géré, peut contribuer à l'amélioration de la situation financière des SFD. Le recours des SFD du Bénin, au crédit individuel aux salariés comme l'un des moyens pour atteindre l'autonomie financière s'inscrit dans cette logique. L'objectif poursuivi par cette étude est d'améliorer la gestion de ce type de crédit au niveau des SFD à travers des propositions qui leur permettent de renforcer leur autonomie mais également d'offrir des services pérennes et adaptés aux besoins des clients.

Il ressort de notre analyse que le crédit individuel en général et le crédit individuel aux salariés en particulier occupe une place de choix aussi bien chez les emprunteurs que chez les SFD. Pour les emprunteurs, il permet de s'équiper dignement ou de construire une maison (un chez soi très cher aux Béninois). Le crédit permet également aux SFD, d'améliorer leur autonomie financière, situation qui leur permet de prendre leurs propres décisions quant à la manière dont ils gèrent et dépensent leurs fonds. Dans des circonstances internationales caractérisées par la rareté, voire l'accès difficile aux ressources externes de financement, les SFD se doivent donc de trouver des produits innovants susceptibles de générer des revenus pour étoffer ou étendre leur surface financière. Le crédit individuel aux salariés, de par son mode d'octroi et de recouvrement a démontré sa capacité à contribuer à cet état. Son impact positif dans la réduction des impayés, justifie son appropriation par bon nombre de SFD au Bénin.

L'étude réalisée auprès de la FECECAM-Bénin, montre bien l'efficacité du produit dans l'amélioration des résultats et des indicateurs de performance. Cependant, sa gestion ne se fait pas sans difficultés. La concentration de l'activité au niveau du STF, la faible informatisation de sa gestion et la lenteur observée dans le traitement des dossiers sont autant de difficultés à surmonter pour une amélioration continue de la situation financière.

En réponse aux difficultés et problèmes ci-dessus énumérés, des propositions ont été faite pour une gestion beaucoup plus efficace du produit. Il s'agit entre autres de la déconcentration de l'activité, de la formation des agents de crédit des CLCAM et du renforcement du système d'information et de gestion. La diversification des activités et des services des SFD à travers de nouveaux produits en adéquation avec les besoins des populations sont autant de mesures pour améliorer la situation financière.

Bien que les revenus issus du crédit, permette l'amélioration de l'autonomie financière, l'octroi du crédit n'est pas la seule condition de l'amélioration de la situation financière des SFD. D'autres facteurs complémentaires tels que l'existence à terme d'un marché potentiel suffisant vers lequel les services financiers peuvent être orientés, la maîtrise des charges d'exploitation, la gestion efficace des impayés restent déterminants pour l'atteinte de l'autonomie financière et pour pas l'autonomie tout court d'un SFD. Une des conditions favorables au développement de l'activité relative au crédit individuel aux salariés est l'existence d'un environnement économique et politique stable. Même si la présente étude n'a pas approfondie la question, il reste tout de même déterminant dans l'autonomie et la pérennisation des activités des institutions de microfinance.

## Références bibliographiques

- Acclassato D. (2006) ; « Taux d'intérêt effectif, viabilité financière et réduction de la pauvreté par les institutions de microfinance au Bénin », document de recherche- Laboratoire d'économie d'Orléans - UMR CNRS 6221.
- Afi L.A., (2011) « Introduction de la tontine comme moyen de mobilisation de l'épargne et de renforcement de l'autonomie financière des Institutions de Microfinance », Alexandrie, Université Senghor, Mémoire de Master, 74 pages.
- Amoussouga G .F (2012) Financement du développement. Notes de cours.
- Atchikiti, K. Y. (2005) « La gestion du risque opérationnel pour l'amélioration de la performance des Institutions de Micro finance au TOGO », Alexandrie, Université Senghor, Mémoire DEPA, p.69.
- Attali Jacques, et Yann Arthus-Bertrand. (2007). Voyage au cœur d'une révolution : la microfinance contre la pauvreté, JC Lattès. Paris, 286 pages.
- Boudinot A. & Frabot J.C, (1978) Technique et pratique bancaires. France, Sirey, 1 vol, 521 pages
- Boyè S., Hajdenberg J. et C. Poursat (2009), Le guide de la microfinance, Groupe Eyrolles, Edition d'Organisation, Paris.
- Copestake J. (2007), Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift? World Development Vol. 35, N°10, pp. 1721-1738.
- Cull R., Demirguc-Kunt and Morduch J., (2007) Financial performance and outreach: a global analysis of leading microbanks. Economic Journal, 117 (517), 107 – 133.
- David Hulme & Paul Mosley(1996) « Finance against poverty » - Routledge
- Ducroux, P, (2001) « Les conditions de pérennités des IMF ». agri doc-Gret, 4 pages.
- Farrell M.J., (1957): The Measurement of Productive Efficiency. The Journal of The Royal Statistical Society, Part III, Vol 120, Série A, pp.253-290.
- Grawitz M. (2001) Méthode des sciences sociales, Paris, 11<sup>è</sup> édition, Dalloz.
- Gutiérrez-Nieto, B. Serrano-Cinca, C., Mar Molinero C., (2007). Microfinance and efficiency. Omega, 35, pp 131 – 142.
- Guitton H (1980), L'économie, éd. France Sirey
- Igue C.B, (2006) : Réforme du système financier, efficacité bancaire et croissance économique : une référence à la zone UEMOA. Thèse de doctorat unique, UFR/SEG, université de Ouagadougou, Burkina Faso, 223 pp.
- limi A., (2002): Efficiency in the Pakistani Banking Industry: Empirical Evidence after the Structural Reform in the Late 1990s. Japan Bank for International Cooperation (JIBIC, Institute) JIBICI Working Papers, N° 8, 24 pp.

- Kablan S. (2012) Efficacité des institutions de microfinance en UEMOA: une approche outreach – intermédiation financière, Paris, 30p.
- Karim, M. and M. Osada. (1998) Dropping Out: An Emerging Factor in the Success of Microcredit-Based Poverty-Alleviation Schemes. *The Developing Economies*, 36 (3), 257-288.
- Lancelin M. (2001) Quelques éléments de réflexion sur les problèmes d'épargne et de crédit dans le processus de développement, 7 pages.
- Lapenu C., Zeller M. (2002), Growth and performance of the microfinance institutions in Africa, Asia and Latin America: a recent inventory, Savings and development.
- Lelart M. (2006) De la finance informelle à la microfinance. Editions des Archives Contemporaines/AUF, Paris, 61pages.
- Mahadzir I., (2004): A DEA analysis of Bank performance in Malaysia. In Emrouznejad (A.) et Podinovski (V.), 2004: Data Envelopment Analysis and Performance Management, 4<sup>th</sup> International Symposium of DEA 5<sup>th</sup> – 6<sup>th</sup> September 2004, Aston Business School, Aston University UK, pp17-23.
- Mahamadou B., (2005): Performances des systèmes financiers décentralisés (SFD) au Niger : une analyse comparative selon la typologie des institutions de microfinance (IMF). Mémoire de DEA – PTCl, UFR/SEG, université de Ouagadougou, Burkina Faso, 60pp.
- Mainhart A. (1999) Development Alternatives, Inc., USAID, 46 pages
- Martin F. & S. Larivière (1998) les innovations en microfinance rurale : le défi de la viabilité et de l'accessibilité, série recherche
- Morduch J. (2000), The Microfinance schism, *World development*, 28, N°4, pp. 617-629.
- Mosley P. (2001), Microfinance and poverty in Bolivia, *The journal of development studies*, 37, pp. 101-132.
- Muller P. (2000) L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique. *Revue française de science politique*, volume 50, n°2, pp 189 – 208.
- Ndiaye S. L. (2007) Etats de lieux du secteur de la microfinance des pays de l'UEMOA. Octobre. 95 pages.
- OCDE. (1992) La gestion des risques dans les services financiers, Paris, OCDE, ISBN : 92-64-23727-5, p.115.
- Pascal de Lima Pauline G., et Vincent L. Les institutions de microfinance sont elles efficaces ? Une approche par la méthode Data Envelopment Analysis (2009)
- Poursat C. la diversification de l'offre en microfinance. Bim – 08 mars 2005
- Projet de loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés, BCEAO, 32 pages.

Rapport du Microfinance Information Exchange, UEMOA, (mars 2010) Benchmarking et analyse du secteur de la microfinance, 18 pages.

Rapport du PNUD (2007) Diagnostic du secteur de la microfinance au Bénin 66pages.

Souleymane S. (2008) Efficacité technique et inefficience à l'échelle des Institutions de Microfinance au Burkina Faso, (LEPSS) Université de Ouagadougou, 24 pages

### Sites

<http://www.mixmarket.org> consulté le 02 novembre 2012

<http://www.cerise.org> consulté le 19 novembre 2012

<http://www.geopolintel.fr> consulté le 05 janvier 2013

<http://www.microrate.com> consulté le 15 janvier 2013

<http://www.la-microfinance.org> consulté le 28 février 2013

Consultative Group to Assist the Poor: [www.cgap.org](http://www.cgap.org)

<http://www.esd.worldbank.org/html/esd/sbp>

## Annexes

### Annexe n°1 : Les questionnaires

#### Questionnaire n°1 : A l' intention des agents et responsables du Département Exploitation

Dans le cadre d'une étude sur les « crédits aux salariés », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire pour nous permettre d'analyser sa contribution aux performances du réseau. Vos réponses resteront confidentielles. Nous vous disons merci d'avance

Pour chacune des questions qui suivent, mettez une croix dans la case correspondante à vos réponses.

- 1- Quel poste occupé vous à la FECECAM ?.....
- 2- Quelle est votre ancienneté dans le réseau ?..... Et quel poste occupé vous ?.....

Qu'est ce qui a motivé l'introduction du produit « crédits aux salariés » dans les activités du réseau ?.....

- 3- Ce produit présente t-il des avantages pour le réseau ?  Oui  Non  
Si oui ; lesquels ?

- 4- Le niveau des encours de crédit a-t-il augmenté après l'introduction du produit « crédits aux salariés » ?  Oui  Non

- 5- Rencontrez-vous des difficultés dans le remboursement des « crédits aux salariés » ?  
 Oui  Non  
Si oui ; lesquels ?.....

- 6- Les produits financiers des « crédits aux salariés » sont ils réinvestis ?  
 Oui  Non  
Si Oui ; dans quelle (s) activités

- 7- Ce produit contribue t-il à l'amélioration de la santé financière du réseau ?  
 Oui  Non

- 8- Etes-vous satisfait de la gestion de ce produit ?  
 Oui  Non  
Si Oui ; pourquoi

Si Non ; quelles dispositions prendre pour en améliorer la gestion ?

Autre (s) précision (s) .....

Identification (facultatif)

Nom :

Prénoms :

Sexe :

Questionnaire n°2 : A l' intention des emprunteurs du « crédits aux salariés »

Dans le cadre d'une étude sur les crédits aux salariés, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire pour nous permettre d'analyser sa contribution aux performances du réseau. Vos réponses resteront confidentielles. Nous vous disons merci d'avance

Pour chacune des questions qui suivent, mettez une croix dans la case correspondante à vos réponses.

1- Vous êtes salarié dans quel secteur ?

Public..... Privé

Si Public ;  APE  FAB

2- Êtes-vous déjà sociétaire de la FECECAM ?

Oui  Non

Si Oui ; Par le biais de quel produit  Epargne  Crédit

3- Est-ce le premier crédit que vous solliciter ?

Oui  Non

4- Avez-vous procéder une fois au remplacement ?

Oui  Non

5- Dans quelle tranche se situe votre salaire net ?

30 000 FCFA à 50 000 F CFA

50 001 F CFA à 100 000 F CFA

100 001 F CFA à 200 000 F CFA

200 001 F CFA et plus

6- Quelle est la durée de remboursement du crédit sollicité ?

2 ans  3 ans  4 ans  5 ans

7- A quoi destiné vous ce crédit ?

Equipement  Autres

Si Autres ; précisez :

8- Etes-vous satisfait de la qualité du service ?

Oui  Non

Si Non ; pourquoi ?

9- Que faut-il faire pour mieux vous servir (suggestions)?

Identification (facultatif)

Nom :

Prénoms :

Sexe :

Annexe n°2

## FECECAM - BENIN Un Réseau qui dessert toutes les localités du BENIN

