



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)**

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE DE TECHNIQUES
COMPTABLES ET FINANCIERES (MPTCF)**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DE 2eme CYCLE

1^{ère} promotion

THEME

**IMPACT DU CREDIT VIRAGE MARCHE SUR LA
PERFORMANCE DE L'UNION REGIONALE DES CLCAM
DU MONO**

Présenté et soutenu par :
Estelle Egnonnoumi AGBOHOU

Bibliothèque du CESAG



Maître de stage :

Abraham OUOBA

Encadreurs :

Mame mousse NDOYE
Moussa YAZI
Gilbert BOSSA

M0003MPTCF03

DECEMBRE 2003

2



Dédicaces

Oh ! Dieu, toi qui as essuyé mes larmes et as garanti ma vie, je te louerai toute ma vie parce que tu ne permets pas que mes pieds chancèlent.

Ton amour insondable m'a trouvée et a fait de moi ce que je suis.

Que tu es fidèle ! Je veux l'être aussi !

A ma famille.

Vous êtes tout pour moi et vous ne manquez aucune occasion de me le démontrer et surtout à travers cette formation.

Sans vous, rien n'aurait été possible ; je vous aime !

L'éternel est témoin de vos peines et sacrifices, il vous remplira de sa grâce.

A mes amis

A travers cette citation retrouvez la sincérité et la grandeur de notre amitié « toutes les grandeurs de ce monde ne valent pas un bon ami ».

A Boris ADONON

Malgré la distance, tu as été toujours près de moi.

Je sais désormais et je veux que tu saches aussi qu'avec l'amour on peut faire beaucoup de choses même celles qui nous paraissent difficiles ou impossibles.

Pour les liens inaltérables qui nous unissent, retrouve à travers ce travail, le fruit de mon ultime attachement.

Dédicaces

Oh ! Dieu, toi qui as essuyé mes larmes et as garanti ma vie, je te louerai toute ma vie parce que tu ne permets pas que mes pieds chancèlent.

Ton amour insondable m'a trouvée et a fait de moi ce que je suis.

Que tu es fidèle ! Je veux l'être aussi !

A ma famille.

Vous êtes tout pour moi et vous ne manquez aucune occasion de me le démontrer et surtout à travers cette formation.

Sans vous, rien n'aurait été possible ; je vous aime !

L'éternel est témoin de vos peines et sacrifices, il vous remplira de sa grâce.

A mes amis

A travers cette citation retrouvez la sincérité et la grandeur de notre amitié « toutes les grandeurs de ce monde ne valent pas un bon ami ».

A Boris ADONON

Malgré la distance, tu as été toujours près de moi.

Je sais désormais et je veux que tu saches aussi qu'avec l'amour on peut faire beaucoup de choses même celles qui nous paraissent difficiles ou impossibles.

Pour les liens inaltérables qui nous unissent, retrouve à travers ce travail, le fruit de mon ultime attachement.

REMERCIEMENTS

Il y a dans ce monde des hommes qui, consciemment ou inconsciemment font que d'autres parviennent à réaliser leurs objectifs.

A tous, il faudra dire merci.

Nos remerciements :

CESAG

*A Monsieur **Patrick KOUAME**, Directeur Général du CESAG*

*A Monsieur **Mbaché DIOP**, le Directeur de l'ISC*

*A Monsieur **Moussa YAZI**, sous-directeur de l'ISC*

*A Monsieur **Gilbert BOSSA**, sous-directeur de l'IBF*

A tout le personnel du CESAG

A tous les professeurs du CESAG

Pour avoir contribué d'une manière ou d'une autre à la formation et à la réalisation de ce travail .

FECECAM-BENIN

*A Monsieur **Ibrahim ABOUBAKARI**, le Secrétaire Exécutif de la FECECAM*

*A Monsieur **Abraham OUOBA***

*A Monsieur **Gaston ADIKPETO***

*A Monsieur **Guy Amoussou***

Pour l'attention et l'intérêt que vous aviez portés à ce travail.

Parents et Amis

*A toute la famille **AGBOHOU** et **GOUNDETE***

*A ma tante **Julienne AGBOHOU** épouse **ELISHA** et ses enfants*

*A ma tutrice **Benoîte d'ALMEIDA** et sa fille **Rosalie DIOUF***

*A monsieur **Basile EDOH***

*A mes amies **Duenna, Nadège, Dalhia, Florentine, Anita et Casildina***

*A tous mes camarades de la **MPTCF** (première promotion)*

Pour m'avoir soutenue dans la réalisation de ce travail.

A vous membres de jury qui avez accepté d'apprécier ce travail.

A vous tous recevez l'expression de nos sincères remerciements.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

AG	:	Assemblée Générale
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BM	:	Banque Mondiale
CLCAM	:	Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuelle
CNCA	:	Caisse Nationale de Crédit Agricole
COOPEC	:	Coopérative d'Epargne et de Crédit
CVM	:	Crédit Virage Marché
DID	:	Développement International des Jardins
ENEAM	:	Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
FECECAM	:	Fédération des Caisses d'Epargne de Crédit Agricole Mutuel
IMF	:	Institution de Micro Finance
INE	:	Institut National d'Economie
MEC	:	Mutuel d'Epargne et de Crédit
SFD	:	Système de Financement Décentralisé
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
URCLCAM /UR:	:	Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

	Pages
Tableau N°1 : les indicateurs chiffrés d'activités du réseau	33
Tableau N°2 : les indicateurs chiffrés d'activités de l'URCLCAM-MONO	35
Tableau N°3 : la répartition géographique des clients	41
Tableau N°4 : la répartition par sexe des clients	41
Tableau N°5 : la répartition par tranche d'âge des clients	42
Tableau N°6 : la répartition par catégorie socio-professionnelle	42
Tableau N°7 : la situation des clients	43
Tableau N°8 : la situation des clients (suite)	43
Tableau N°9 : la répartition selon la source d'informations des clients	44
Tableau N°10 : la répartition selon la source d'information des clients(suite)	44
Tableau N°11 : information sur l'utilisation des crédits	45
Tableau N°12 :les indicateurs chiffrés d'activité du CVM à l'URCLCAM-MONO	46
Tableau N°13 : la situation financière de l'UR avant le lancement du CVM	47
Tableau N°14 : les indicateurs de qualité du portefeuille de crédit	48
Tableau N°15 :les indicateurs de rentabilité	49
Tableau N°16 :les indicateurs de solvabilité financière	50
Tableau N°17 : les indicateurs de croissance	51
Tableau N°18 : les indicateurs de productivité	52

FIGURES

Schéma N°1: Modèle de synthèse	24
Schéma N°2 : Modèle d'analyse	25

ANNEXES

- Annexe N°1** : Organigrammes
- Annexe N°2** : Questionnaires
- Annexe N°3** : Guide d'entretien
- Annexe N°4** : Imprimés de traitement des dossiers de Crédit Virage Marché

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

	Pages
INTRODUCTION GENERALE	1
Problématique	1
Objectif de l'étude	3
Intérêt du mémoire	3
Démarche méthodologique	3
Première partie: Cadre théorique	
Chapitre-I La revue de littérature	4
I-Clarification de quelques concepts	4
I-1 Notion de Microfinance	4
I-1.1 Définitions	4
a- approche des praticiens	4
b- approche des bailleurs	5
c-approche synthétique	5
I-1.2 Evolution de la Microfinance au BENIN	6
I-2 Notion de Crédit	7
I-2.1 Définition	7
I-2.2 Les risques du crédit	8
a- le risque d'immobilisation	8
c- le risque de perte	9
I-2.3 Les garanties sur le crédit	9
a- les sûretés personnelles	9
b- les sûretés réelles	10
c- le recours à l'assistance	10
II- Présentation des indicateurs d'analyse de la performance d'une IMF	11
II-1 Généralités sur la performance d'une institution de Microfinance	11
II-1.1 Principes d'une institution de Microfinance	11
II-1.2 La notion de viabilité, d'efficacité et d'efficience	12
a- la viabilité	12
b- l'efficacité	13
c- l'efficience	13
II-2 Présentation des indicateurs financiers de suivi d'une IMF	13
II-2.1 Les indicateurs les plus significatifs	14
a- la qualité du portefeuille	14
b- la rentabilité	16
c- la solvabilité financière	17
II-2.2 Les autres indicateurs	18
a- la croissance	18
b- l'impact	19
c- la productivité	20

Chapitre-II La méthodologie de l'étude	22
I- Modèle d'analyse	22
I-1 Shéma du modèle	22
I-2 Modèle de synthèse	25
II- La collecte et l'analyse des données	25
DEUXIEME PARTIE	
Chapitre-I La politique de crédit à la FECECAM	28
I- La présentation du cadre de l'étude	28
I-1 La présentation de la FECECAM	28
I-1.1 Historique, structuration et fonctionnement	28
a- historique	28
b- structuration	29
c- fonctionnement	29
I-1.2 Objectifs et produits	30
a- objectifs	30
b- produits	30
I-2 Evolution de la politique de crédit du réseau	31
I-2.1 La politique de crédit	31
I-2.2 Indicateurs chiffrés d'activité	33
II- Présentation de l'URCLCAM-MONO	33
II-1 Organisation	34
II-1.1 Stucturation et fonctionnement	34
II-1.2 Produits	34
II-2 Analyse des indicateurs chiffrés du mono	35
II-2.1 Inducateurs d'activité	35
II-2.2 Commentaires	35
a- le sociétariat	35
b- les dépôts	36
c- les crédits	36
d- les créances en souffrances	36
Chapitre II- La politique du CVM dans le MONO	37
I- La politique du CVM	37
I-1 La mise en œuvre du produit	37
I-1.1 La politique du crédit	37
a- présentation du CVM	37
b- processus d'analyse du CVM	38
I-1.2 Les difficultés	40
I-2 La réalisation de l'enquête et présentation des résultats	40
I-2.1 Réalisation de l'enquête	40
I-2.2 Présentation et analyse des résultats	41
II- Evaluation de la performance de l'URCLCAM MONO	46
II-1 Evolution du CVM	46
II-1.1 Indicateurs	46

II-1.2 Analyse	47
II-2 Les indicateurs de suivi	47
II-2.1 Situation de l'UR avant le CVM	47
II-2.2 Impact du CVM sur les indicateurs de Suivi	48
a- la qualité du portefeuille	48
b- la rentabilité	49
c- la solvabilité financière	50
d- la croissance	51
e- la productivité	52
III- Présentation des faiblesses et forces, menaces et opportunités	53
III- 1 Les faiblesses et les forces	53
III-1.1 Les faiblesses	53
III-1.2 Les forces	54
III-2 Les menaces et les opportunités	54
III-2.1 Les menaces	55
III-2.2 Les opportunités	55
IV-Vérifications des hypothèses et recommandations	55
IV-1 Vérifications des hypothèses	55
IV-2 Recommandations	57
CONCLUSION	59

AVANT PROPOS

Pour renforcer la formation reçue deux ans durant au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) tout étudiant en fin de cycle est astreint à un stage dans une entreprise .

Nous n'avions pas dérogé à cette exigence. Nous avons effectué notre stage à la Fédération des Caisses d'Epargne de Crédit Agricole Mutuel où l'occasion nous a été donnée de concilier nos connaissances acquises aux réalités concrètes de la vie professionnelle.

Ce stage a été un grand rendez-vous du "donner et du recevoir", un creuset incandescent où nous avons appris à nous accommoder avec les contraintes de la vie professionnelle et à découvrir certaines aptitudes et carences qui sommeillaient en nous .

En effet, le nouveau contexte, dans lequel nous sommes, veut que les institutions, les entreprises...etc ; fassent preuve de beaucoup d'initiative et de créativité.

C'est dans le but d'encourager et d'apprécier cet effort de la FECECAM que nous avons choisi ce thème. Mais nous n'avions pas pu parcourir tout le réseau qui dans sa complexité exigerait une grande expérience.

INTRODUCTION GENERALE

Les Etats Africains ont été marqués dans les années 80 par une violation alarmante de l'orthodoxie financière dans la gestion des banques appartenant à l'Etat. Comme conséquence logique à cette mauvaise gestion, toutes ces banques ont connu des difficultés. Il s'en est suivi une crise financière aiguë. Grâce à l'intervention de certains partenaires au développement, comme le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale, les économies de ces Etats ont été assainies. D'où la floraison dès le début des années 90 de nouvelles institutions bancaires publiques ou privées.

Mais compte tenu de leurs moyens et objectifs, ces banques n'arrivent pas à répondre efficacement aux besoins de toute la population. En effet, l'objectif principal de ces banques, pour la plupart privée, est le profit. Elles se soucient peu du côté social en laissant de côté la grande partie de la population pauvre qui n'a souvent pas accès aux crédits par manque de garantie, d'où l'émergence (dans ces états) des Systèmes de Financement Décentralisés. Le but de ces SFD est de venir au secours des couches les plus vulnérables en leur offrant une large accessibilité au crédit en vue de les aider à se doter d'un cadre de vie moyen qui permet de lutter contre la pauvreté.

Au Bénin, ces systèmes de financement décentralisés sont constitués par trois types de structures à savoir : les institutions d'épargne et de crédit, les organisations ayant comme activité unique ou principale la distribution du crédit et les organisations pour lesquelles l'octroi de crédit est accessoire. La Fédération des Caisses d'Epargne de Crédit Agricole Mutuel du BENIN objet de notre étude est dans la première catégorie.

Cependant, malgré les stratégies économique et social développées par ces institutions, elles sont en proie à de sérieux problèmes de gestion , de viabilité ou de pérennité qui remettent souvent en cause leurs efforts de croissance ou de survie.

PROBLEMATIQUE

Le rapport du Développement Internationale Desjardins a révélé que la FECECAM BENIN, après plusieurs années de croissance (des résultats excédentaires jusqu'en 1997), a commencé à enregistrer des résultats déficitaires dus à l'apparition alarmante des impayés.

Face à cette situation inquiétante, les responsables de la FECECAM-BENIN ont sollicité la collaboration du Développement International Desjardins (DID). L'assistance sollicitée vise à explorer les axes de redressement du réseau . Le diagnostic réalisé sur le portefeuille de crédit a, entre autres, révélé que :

- le réseau a cessé d'accorder de nouveaux crédits ,
- l'encours de crédit diminue progressivement,
- la concentration dudit portefeuille sur le secteur agricole, bien que le réseau travaille aussi dans les secteurs périurbains.

Comme recommandations il faut :

- déconcentrer le portefeuille de crédit,
- diversifier ou faire une ouverture des produits,

C'est dans cette optique que la FECECAM, confrontée à ce problème, a créé en collaboration avec le Développement International Desjardins, au regard du degré de confiance que les populations rurales et péri-urbaines continuent à lui accorder, un nouveau produit dès juillet 2001 appelé «**Crédit Virage Marché** ». C'est un crédit qui a une envergure beaucoup plus large ; il sort du cadre habituel des autres types de crédits du réseau sur le marché comme son nom l'indique "virage marché" (cible, ligne maximum ...etc.) . Les objectifs de cette innovation étant entre autres, l'ouverture des services à d'autres cibles, la maîtrise du phénomène d'impayés, l'amélioration de la rentabilité financière etc....

On admet, en général, que tout projet de développement institutionnel nécessite un système de pilotage sachant régulièrement faire le point et tirer les enseignements des écarts constatés entre ce qui était souhaité et prévu d'une part, et ce qui a été réalisé d'autre part . Il nous paraît très important même nécessaire de faire ce point d'abord pour évaluer le rôle que ce produit joue dans le développement du département du MONO (principalement la relance de l'activité économique) afin de savoir s'il faut renforcer, délocaliser, limiter ou non les moyens affectés à ce produit.

C'est dans cette optique que, deux ans après la mise en œuvre de ce produit, il est apparu nécessaire de faire le point sur son évolution. Qu'est-il de son évolution ?

L'expérimentation du produit s'est faite dans quelques Union Régionales sur les sept que compte le réseau FECECAM. Mais la présente évaluation est spécifique à l'Union Régionale du Mono en raison de sa localisation.

OBJECTIF DE L' ETUDE

Nous évoquerons l'objectif général, duquel nous allons dégager les objectifs spécifiques.

Objectif général

L'objectif principal de l'étude est d'évaluer l'impact du Crédit Virage Marché sur la performance de l' Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel du MONO (URCLCAM-MONO).

Objectifs spécifiques

Par rapport à l'objectif général, nous nous proposons de :

- étudier la situation financière de l'URCLCAM-MONO avant la mise en oeuvre du Crédit Virage Marché.
- analyser les conditions de mise en oeuvre et d'évolution du Crédit Virage Marché.
- évaluer la performance de l'URCLCAM MONO (à partir des indicateurs de suivi) après la mise en œuvre du Crédit Virage Marché.
- démontrer la contribution du Crédit Virage Marché à l'URCLCAM -MONO.

INTERET DU MEMOIRE

L'intérêt principal du présent travail est de contribuer aux travaux de recherche, de développement et de préservation des acquis de La FECECAM et par conséquent de l'URCLCAM.

Pour nous même, il aura permis de nous familiariser avec les réalités socio-économiques de notre pays et d'acquérir de meilleures capacités de gestion et de recherche.

Enfin pour d'éventuels utilisateurs il constitue un élément d'information sur le réseau FECECAM.

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans le cadre de notre étude, nous adopterons une méthodologie comportant essentiellement deux partie :

- une première partie consacrée à la présentation du cadre théorique de l'étude. Elle comporte essentiellement des définitions, des concepts clés et la présentation des indicateurs de base nous permettant d'évaluer et d'apprécier la performance de notre étude.
- une deuxième partie consacrée à la présentation du cadre pratique qui ne sera que l'application des éléments retenus dans le cadre théorique aux réalités concrètes de l'institution.

**Première partie: Cadre Théorique de
l'Etude.**

CESAO-BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE - I

LA REVUE DE LITTERATURE

Ce chapitre consacré, à la revue de littérature, traite dans la première section de la clarification de quelques concepts de base en vue de permettre une bonne compréhension de notre domaine d'étude et de l'objet de notre recherche. La deuxième section présente les indicateurs sur lesquels nous nous sommes basés pour évaluer la situation de l'institution.

I - CLARIFICATION DE QUELQUES CONCEPTS

Nous aborderons ici les définitions clés de notre étude, à savoir la Microfinance et le crédit . Ces notions seront abordées sous plusieurs approches en vue d'une large compréhension.

I-1 Notion de Microfinance

Il s'agira de donner la définition de la Microfinance selon l'approche des praticiens et selon celle des bailleurs.

I-1.1 Définitions

La Microfinance est un nouveau secteur qui s'occupe du financement des micro entreprises. La définition qu'on lui donne aujourd'hui varie selon que l'on soit Praticiens ou Bailleurs de Fonds. Nous aborderons ici les deux approches.

a- Approche des Praticiens

La Microfinance est une finance de proximité par opposition aux longues procédures administratives des banques commerciales. Cette finance de proximité est essentiellement caractérisée par la petitesse des montants octroyés sous forme de crédits, de la durée limitée des échéances de remboursement et des montants restreints mobilisés sous forme d' pargne.

Certains praticiens (Consortium ALAFIA, Cellule de la Microfinance...etc.) préfèrent utiliser la terminologie « Système Financier Décentralisé »¹. En effet , l'expression SFD paraît plus globalisante que celle d'IMF. Le SFD a un champ de lecture beaucoup plus vaste qui intègre à la fois des institutions aux micro entreprises et des institutions de base sans personnalité morale.

¹ Bulletin de dissémination des travaux de recherche N 001 Page 2

Le terme IMF recouvre des institutions qui ne sont ni des banques ni des établissements financiers mais qui ont pour activités la collecte de l'épargne et /ou la distribution du crédit.

La Microfinance est l'offre de services financiers à des personnes de faibles revenus. Cette offre doit être adaptée à leurs conditions de vie socio-économiques, aussi, les charges financières et de fonctionnement doivent être couvertes uniquement par les produits.

La Microfinance fait référence à l'offre de services financiers de faible dimension à destination des micro entreprises. Elles emploient généralement peu de personnes, ont un capital et des revenus faibles et offrent des produits et services au secteur informel. Dans la plupart des cas ce type de clientèle n'intéresse pas les banques .

b- Approche des Bailleurs de fonds

Il n'existe pas de définition formelle conventionnelle de la Microfinance du point de vue des partenaires au développement.

La terminologie couramment utilisée est «Système Financier Intermédiaire» pour faire la démarcation entre les banques et les institutions de Microfinance. Selon les bailleurs de fonds les IMF peuvent évoluer pour devenir soit un établissement financier, soit une banque. Pour beaucoup de ces partenaires, la Microfinance s'est développée en tant qu'approche de développement qui s'intéresse spécifiquement aux hommes et aux femmes à faible revenu.²

Certaines institutions de Microfinance jouent un rôle d'intermédiation sociale à travers le groupement des personnes, le renforcement de la confiance en soi, la formation dans le domaine financier et la gestion des compétences au sein d'un groupe.

Ainsi, la Microfinance se définit souvent par les deux fonctions d'intermédiation sociale et financière. Loin d'être une simple affaire de banquier, la Microfinance est un outil de développement.

c- Approche synthétique

Ces deux approches ne s'opposent pas mais elles ont des priorités différentes pour l'une c'est essentiellement une finance de proximité et pour l'autre un outil de développement.

Résumons alors que par IMF, on désigne, les agents et les structures qui effectuent des transactions financières d'un montant relativement faible et ayant recours à une méthodologie spécifique créée sur la modalité du client.

Elles s'adressent à des ménages à faibles revenus, à des micro entrepreneurs, de petits exploitants agricoles et d'autres individus qui n'ont pas facilement accès à l'épargne. Elles peuvent être des intermédiaires financiers formels, semi-formels ou informels.

² Bulletin de dissémination des travaux de recherche N°001 page 2-3

I-1.2 Evolution de la Microfinance au Bénin

Depuis quelques années, le secteur de la micro finance prend de plus en plus d'ampleur, ce qui témoigne de l'importance du secteur dans le financement des micro entreprises. Au Bénin, le secteur de la micro finance est à la fois très varié et très actif au regard des évolutions du nombre d'institutions créées, d'effectif de sociétaires, des volumes de crédits accordés et des dépôts dans ce secteur, on peut distinguer :

➤ **Les institutions mutualistes et coopératives** : elles sont caractérisées par le rôle central que joue l'épargne dans le mode de financement du crédit c'est-à-dire par le principe selon lequel les initiatives des IMF se développent à partir des ressources locales des coopératives de tontine dont les plus importantes sont la FECECAM et la Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêts (FENACREP).

➤ **Les institutions de crédit direct** quant à elles sont des initiatives qui distribuent des micro crédits à partir d'un fonds de crédit. Contrairement aux structures mutualistes, les initiatives de crédit direct sont peu nombreuses et les plus importantes sont : l'Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME), l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro Entreprises (PADME), VITAL FINANCE...

Outre ces deux types d'institutions de micro finance, il existe également des ONG qui, en plus de leur activité principale, offrent des services financiers.

Les conditions d'exercice des COOPEC et MEC sont définies par un dispositif légal et réglementaire applicable dans l'ensemble des Etats de L'UEMOA. Les textes de la loi cadre portant réglementation des institutions d'épargne et de crédit ont été adoptés par le conseil des Ministres de L'UMOA lors de la session tenue le 17 décembre 1993 à Dakar.

Au Bénin, l'activité de collecte de l'épargne et de l'octroi de crédit de ces institutions est régie par la loi N°97 – 027 du 08 août 1997. Cette loi s'applique aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit exerçant leurs activités sur le territoire béninois, à leur fédération ou confédération (article3), qui doivent solliciter un agrément auprès du Ministre chargé des finances.

Les groupements d'épargne et de crédit, à caractère non coopératif ou mutualiste, sont exclus des champs d'application de cette loi mais peuvent solliciter leur reconnaissance auprès du Ministre de l'économie et des finances dans les conditions fixées par décret (article 4). L'intervention du décret N°98 – 60 du 9 janvier 1998 portant modalité d'application de la loi susvisée a consacré l'insertion du nouveau dispositif dans l'ordre juridique interne du Bénin.

La convention cadre adoptée le 03 juillet 1996 par le conseil des Ministres de L'UEMOA et rendue exécutoire par l'arrêté N°465 MF/ DC / MICROFIN du 07 juin 1997 portant modalités

de conclusion de conventions avec les structures ou organisations d'épargne et de crédit non constituées sous forme mutualiste ou coopérative fixe les règles de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle. La convention est renouvelable.

La part des IMF dans le système financier national demeure encore faible en terme de flux financiers gérés. Toutefois les deux types d'institution (banques classiques et les IMF) ne ciblant pas les mêmes segments de clientèle, la comparaison ne peut aller au-delà des flux financiers. En effet, en terme d'impact et d'accès à des services financiers par la population non bancarisée, les IMF font preuve d'une bonne performance.

Le partenariat entre les IMF et les banques est encore embryonnaire du fait de la méconnaissance du mode de fonctionnement des IMF, de l'insuffisance de l'information financière et de la faiblesse des garanties. Les relations dans la majorité des cas se limitent à des opérations de placement des SFD auprès des banques. Cependant, l'évolution des relations entre les IMF et les banques classiques se caractérise aussi par l'accroissement des banques impliquées dans les opérations financières avec les SFD (relation de clientèle : refinancement et placement) ou même par une relation de concurrence (cas de la FINANCIAL BANK qui a crée sa propre institution de micro finance).

I-2 Notion de Crédit

La notion de crédit qui sera abordée dans ce paragraphe donnera sa définition et les aspects juridiques qui le sous-tendent.

I-2.1 Définition

Le terme crédit est issue du terme latin **cr ditum**, du verbe **cr dere** qui signifie croire, avoir confiance. Par extension, cela devient le prêt consenti par le banquier, car celui-ci accepte de prêter dans la mesure où il place en son client une certaine confiance.

L' opération de crédit est généralement défini comme un acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie.

Contrairement à une idée sans doute assez répandue, le crédit ne consiste pas forcément en un prêt de somme d'argent. Dans certains cas, d'ailleurs, il n'implique même pas l'utilisation effective par le débiteur de fonds empruntés.

Nous distinguons deux types de crédits. Il s'agit des prêts de capitaux et des crédits d'engagement.

➤ **les prêts de capitaux** : ils influencent directement la trésorerie de la banque. Il est composé du crédit en compte courant, du prêt, de l'avance à terme fixe, de l'escompte.

➤ **les crédits d'engagements** : dans ce cas, le concours du banquier peut être réalisé sans qu'il en résulte pour lui une sortie immédiate de fonds. Il s'agit de la caution bancaire et l'aval bancaire, des opérations documentaires et des crédits par acceptation.

Les autres formes de crédits sont : l'affacturage, le crédit-bail, les avances en devises et les crédits spot.

Toutefois, le fait pour une institution financière de consentir un crédit à son client lui fait courir des risques dont le risque de crédit.

I-2.2 Les Risques du Crédit

Le risque peut être défini comme un danger probable auquel on est exposé. L'existence du risque est indissolublement liée à toute opération de crédit. Lorsqu'une banque consent un crédit à une personne ou à une entreprise du secteur privé, elle court un double risque. Celui de voir ses fonds immobilisés pour une durée plus longue que le délai prévu et celui de perdre les fonds prêtés. On distingue deux types de risques : le risque d'immobilisation et le risque de perte.

a- Le risque d'immobilisation

Les fonds de la banque ont une double origine : les fonds propres et les fonds des tiers. Alors que les fonds propres servent, en général, au financement des immobilisations, les fonds reçus des tiers peuvent avoir été confiés à court, à moyen et à long terme. L'art du banquier consiste à placer les fonds de tiers auprès de la clientèle à des conditions rémunératrices pour la banque.

Ce placement doit être fait à des conditions de sécurité et pour une durée telle que les échéances des prêts coïncident avec les délais de retrait (équilibre des échéances).

En somme, c'est la nature des ressources disponibles qui détermine la structure des emplois d'une banque. Le risque d'immobilisation réside dans le fait que la banque peut-être amenée à enregistrer des retards considérables dans le remboursement des prêts qu'elle a octroyés à ses clients. Or l'immobilisation prolongée des fonds prêtés peut gêner la trésorerie de la banque, voire à un moment donné, la mettre en difficulté.

Elle entraîne une autre conséquence néfaste : elle met la banque dans l'impossibilité de donner suite à de nouvelles demandes de crédit, tant il est vrai qu'un nouveau prêt ne peut intervenir qu'au moment du remboursement d'un ancien crédit, d'une augmentation de fonds propres ou de fonds de tiers.

b- Le risque de perte

Il s'agit du risque de non-remboursement des crédits accordés, par suite de l'insolvabilité du débiteur. Le risque de perte est plus grave et plus dangereux que le risque d'immobilisation ; il doit constituer l'exception et ne doit en aucun cas faire l'objet d'une publicité, car l'activité d'une banque dépend essentiellement de la confiance que lui témoignent ses créanciers (déposants et prêteurs).

On distingue trois sortes de risque de perte :

✓ **le risque particulier**

C'est le risque de non-remboursement propre à l'emprunteur ou à l'activité financée. Ce risque fait l'objet d'une étude approfondie se basant sur des éléments objectifs et subjectifs fournis par l'entreprise, respectivement liés à la solvabilité de l'entreprise et à la connaissance de ses dirigeants.

✓ **le risque sectoriel**

Il s'agit là d'un risque touchant l'ensemble d'une branche ou d'un secteur économique, en raison d'une crise économique, d'un changement technologique voire d'une décision politique.

A part le risque résultant de l'évolution de l'activité économique générale, nous pouvons prendre en considération les risques généraux liés à la survenance des crises politiques, des troubles sociaux des troubles monétaires...etc.

La survenance d'évènements naturels peut jouer également un rôle néfaste sur le déroulement d'une opération de crédit. La contrepartie de ses risques dénommée risque crédit, occupe sans aucun doute une place prépondérante. D'abord, parce qu'il est dépendant d'une relation initiale basée sur la confiance en un client, ensuite parce qu'il est depuis des années la source principale d'approvisionnement des banques et autres institutions financières. Pour mieux asseoir cette confiance et diminuer les risques, l'OHADA a prévu des garanties.

I-2.3 Les Garanties sur le Crédit

Pour ménager les conditions favorables du remboursement des crédits mis en place, l'investisseur doit entourer sa créance de toutes les garanties. Il est donc appelé à exiger du débiteur des sûretés. L'OHADA a prévu deux types de sûretés à savoir les sûretés personnelles et les sûretés réelles.

a- Les sûretés personnelles

La sûreté personnelle consiste en l'engagement d'une personne physique ou morale de répondre de l'obligation du débiteur principal en cas de défaillance de celui-ci.

✓ **le cautionnement**

L'article 3 de l'acte suscite le définit comme un contrat par lequel une personne appelée caution accepte de satisfaire à l'obligation d'un débiteur en cas de défaillance de celui-ci.

On distingue le cautionnement simple qui offre le bénéfice de discussion et de garanties dites lettres de garanties.

✓ **la lettre de garantie**

La lettre de garantie est une convention par laquelle, à la requête ou sur instruction du donneur d'ordre, le garant s'engage à payer une somme déterminée au bénéficiaire.

✓ **l'aval**

L'aval est l'engagement porté par un tiers sur effet de commerce pour en garantir le paiement. Il peut être donné soit par acte séparé soit sur le titre lui-même.

b- Les sûretés réelles

Une sûreté réelle est l'affectation d'un bien (du débiteur ou d'un tiers) en garantie au paiement d'une dette. Les biens affectés sont soit des immeubles soit d'autres biens. Ainsi, on distingue :

- **les sûretés réelles mobilières** : elles comprennent le droit de rétention, le gage, les nantissements et les privilèges.
- **les sûretés réelles immobilières** : elles comprennent les hypothèques conventionnelles et les hypothèques forcées.

c- Le recours à l'assistance

Pour se garantir, le banquier est amené dans certains cas à recourir aux techniques de l'assurance. On peut mentionner deux applications.

- la première consiste à garantir les clients des banques contre certains risques : décès, invalidité, incapacité. Si ces risques surviennent, l'assurance se substitue au débiteur, il s'agit alors d'assurance à l'appui du crédit.
- dans la seconde application, c'est l'établissement bancaire qui est garanti lui-même contre la défaillance de l'emprunteur ; dans ce cas les banques souscrivent à une assurance globale risque.

II- PRESENTATION DES INDICATEURS D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE.

Une institution viable et pérenne doit présenter une bonne performance. Pour analyser cette performance des indicateurs ont été élaborés. Dans le cadre de notre étude nous nous baserons sur divers indicateurs provenant de diverses sources : BCEAO , Cellule de Microfinance au Bénin, FECECAM...etc.

Ces indicateurs ont été élaborés pour permettre de suivre et d'agir sur l'évolution des IMF. Leurs utilisations nous sera d'une importance capitale car d'eux dépend la survie de l'institution.

II- 1 Généralité sur la performance d'une institution de Microfinance

Nous détaillerons les principes que les Institutions de Microfinance doivent respecter et quelques notions d'analyse de performance.

II-1.1 Principe d'une institution de Microfinance

Léila M.WEBSTER et **Peter FIDLER**³ résumant les dix principes pour parvenir à un système.

- localiser les services, se concentrer sur la taille des prêts. Cela signifie qu'il faut installer les services très près des entrepreneurs.
- réduire le temps nécessaires aux traitements des dossiers de demande de prêts puisque la majorité des prêts servent à financer les fonds de roulement , la rapidité de traitement de la demande est essentielle pour les entrepreneurs et permettent aux institutions de limiter les coûts administratives. Ce temps peut être réduit en se reposant sur des groupements de solidarité pour sélectionner les clients et pour décentraliser l'approbation des prêts.
- spécialiser les services, diversifier les portefeuilles, éviter de se disperser dans ses objectifs : les portefeuilles devraient être diversifiés pour contrecarrer les programmes de crédit ciblés et liés à l'offre afin de réduire les risques associés à un portefeuille homogène.
- simplifier les services : utiliser un formulaire simple de demande adapté à un faible niveau d'alphabétisation et de connaissance arithmétique.

³ Document technique de la Banque Mondiale N°342F

- encourager le remboursement : les prêts accordés à des particuliers en fonction de leur réputation peuvent être rentable lorsqu'il y a cohésion de la structure sociale et qu'il y a peu de risques d'abus politique. De même le remboursement par le biais de groupement de solidarité et par la responsabilité conjointe peut être intéressant.
 - prêts initiaux de petite taille : il est important de débiter avec des prêts de très petits montants adaptés aux exigences financières quotidiennes des micro entreprises et encourager le remboursement en offrant des prêts de taille plus importante pour les réguliers.
 - prêts à court terme : offrir des prêts initiaux de 3 à 6 mois avec des échéances de remboursement fréquents.
 - se concerter sur l'octroi de fonds de roulement à des sociétés ayant fait leurs preuves. Les IMF devraient limiter l'octroi de fonds de roulement aux entreprises qui fonctionnent déjà.
 - les pauvres épargnent réellement, l'épargne constitue souvent la partie oubliée du financement informel. Les faits suggèrent que les programmes des crédits soient durables lorsqu'ils sont financés par l'épargne personnelle. Mais la prudence s'impose lorsqu'une institution accepte des responsabilités fiduciaires.
- demander les taux d'intérêts qui reflètent les coûts réels encourus par les institutions : le coût administratif encouru lorsque l'on prête aux pauvres requiert des taux d'intérêts qui sont considérablement plus élevés que ceux demandés par les banques commerciales.

II-1.2 La notion de viabilité, d'efficacité et d'efficience dans une IMF

L'objectif poursuivi est d'apprécier les paramètres qui permettent de se prononcer sur la viabilité, l'efficacité et l'efficience d'une institution.

a- La viabilité

La viabilité d'une institution s'analyse sur trois aspects fondamentaux :

la viabilité financière

On parle de la viabilité financière dans une institution si les conditions suivantes sont vérifiées :

- le volume des activités effectuées suffisent pour couvrir les charges
- il existe un différentiel de taux (épargne-crédit) relativement élevé
- des mesures de limitations des détournements et de maîtrise des dépenses et des impayés

□ la viabilité institutionnelle

elle se vérifie sur divers points mais les plus importants sont :

- la qualité des outils de gestion (comptabilité, budgétisation, gestion financière ...etc.)
- la reconnaissance juridique et inscription dans la loi bancaire
- la surveillance par la BCEAO et le Ministère de tutelle (Finances)
- le respect des instructions de la BCEAO (plan comptable, réserve légale...etc.).

□ la viabilité sociale

elle s'observe généralement à deux niveaux :

- acceptation des règles et de l'équilibre des pouvoirs entre acteurs (membres, administrateurs, salariés...etc.).
- insertion de l'institution dans son environnement.

Dans la présente étude nous nous baserons fondamentalement sur la viabilité financière.

b- l'Efficacité

Elle est prouvée si les trois interrogations suivantes sont affirmatives :

- la population visée a-t-elle été atteinte ?
- le taux de remboursement est-il élevé atteignant environ 95% ?
- la mutuelle se transforme t-elle en une institution financière permanente, gérée efficacement et atteignant dans un délai raisonnable son autonomie opérationnelle et financière ?

Ce n'est qu'après ces réponses que nous pouvons parler d'efficacité prouvée ou non.

c- l'Efficienc

Il y a effienc lorsqu'il y a une adaptation entre les ressources humaines et les activités réalisées. Ainsi, l'effienc s'observe et s'analyse par rapport au :

- mode de rémunération
- spécialisation du personnel
- mode de sélection (tests, stages)
- etc.

II-2 Présentation des indicateurs financiers de suivi d'une IMF

Il a été convenu (BCEAO, CGAP, BM, FECECAM...etc.) de la nécessité pour les IMF de produire régulièrement des informations statistiques leur permettant de suivre et d'agir sur leur évolution quotidienne. Des indicateurs ont été élaborés à cet effet, mais parmi ceux-ci nous choisirons ceux qui influent réellement sur la performance de l'institution pour notre étude .

II-2.1 Les indicateurs les plus significatifs

Il s'agit ici des indicateurs qui revêtent une importance capitale pour notre étude. En fait une analyse pertinente de la situation d'une institution ne saurait être faite sans l'association de ses indicateurs.

a- Les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits

Les indicateurs de la qualité du portefeuille de crédits sont placés en tête de liste et font ici l'objet d'un examen approfondi en raison de l'intérêt qu'ils présentent pour les institutions de Microfinance. Le crédit est généralement le moteur des institutions de Microfinance . Ceux-ci peuvent mobiliser de l'épargne , mais le font essentiellement pour financer leurs prêts . Le portefeuille de crédits est de loin l'actif le plus important d'une institution de Microfinance et, s'il n'est pas géré correctement, les prêts non recouverts peuvent devenir son plus gros poste en charge . Les institutions solides et viables se distinguent généralement de celles qui souffrent de graves problèmes par une gestion judicieuse de leur portefeuille .

La qualité du portefeuille peut changer du jour au lendemain . Une institution en bonne santé court le risque d'être subitement confrontée à de graves problèmes de recouvrement (à la suite d'une crise politique ou économique , par exemple , ou d'une catastrophe naturelle touchant un grand nombre de ses clients) . La situation des remboursements est en outre fonction des impressions ou du comportement de la clientèle de l'institution . Celle-ci s'efforce en générale de déterminer , sur la base de certains signaux , si l'institution entend vraiment se faire rembourser à temps et les rumeurs se propageant rapidement , il est donc essentiel de suivre de près la situation des remboursements .

Il lui faut mettre en place, sans attendre, des systèmes et procédures de suivi de la qualité pour être en mesure d'agir rapidement en cas de détérioration de la situation.

Les difficultés associées au suivi de la qualité du portefeuille sont souvent double : il faut décider de l'indicateur ou des indicateurs requis et établir les systèmes qui permettront de les produire correctement et en temps voulu. La nécessité de produire régulièrement des

indicateurs de la qualité du portefeuille a sans doute été le moteur principal du développement de systèmes d'information de gestion performants.

- Dans les années 80, la plupart des institutions utilisaient des indicateurs de qualité personnalisés, faisant intervenir un taux de remboursement ou la balance âgée du portefeuille selon le montant des arriérés.

La publication en 1991 de la monographie d' Accion intitulée the Hidden Beast : delinquency in microenterprise credit programs a marqué un tournant crucial dans les activités de suivi de la qualité du portefeuille. Elle préconisait en effet d'employer le portefeuille à risque comme indicateur, et cette recommandation a vite été largement adoptée par les institutions financières les plus solides.

Cet indicateur satisfait aux critères précédents dans la plupart des cas mais, comme tous les ratios financiers, il ne doit pas être considéré indépendamment de tout autre. Pour avoir une image complète de la qualité du portefeuille, il est indispensable de comparer plusieurs indicateurs. Dans l'idéal, un indicateur employé pour suivre un portefeuille de crédits doit présenter les trois caractéristiques suivantes :

- sensible, c'est-à-dire détecter des fluctuations, même réduites, de la qualité du portefeuille de crédits.
 - cohérent, et évoluer parallèlement à la qualité du portefeuille. En d'autres termes, lorsque celle-ci se dégrade, l'indicateur doit systématiquement enregistrer une détérioration.
- Prudent, en identifiant les montants pour lesquels on peut raisonnablement craindre un risque de non-recouvrement.

Cet indicateur s'analyse au moyen de trois ratios : le taux du portefeuille classé à risque et le taux de provision pour créances en souffrance

➤ **Portefeuille classé à risque**

Pour la plupart des prêts, l'indicateur du portefeuille à risque pour des périodes déterminées en fonction de la fréquence des remboursements satisfait aux trois critères définis plus haut et doit être le principal indicateur employé par le personnel des institutions de Microfinance. Aux fins de la gestion interne, l'indicateur qu'il convient d'utiliser de préférence est le pourcentage de crédits en retard depuis au moins deux  ch ances. De nombreux manuels de gestion financière recommandent de retenir un retard de 90 jours pour les rapports diffusés à l'extérieur de l'institution, parce que la valeur prise par cet indicateur est généralement plus représentative du pourcentage des pertes à long terme. La prise en compte d'une période plus longue permet en outre de mieux comparer les institutions de Microfinance qui font un usage diff rent des prêts à court et à moyen terme.

Formule : Encours total de crédits dont le remboursement est en retard d'au moins deux échéances/Encours total de crédits

➤ **Taux de provision pour créances en souffrance**

Toutes les institutions de Microfinance devraient constituer des provisions pour créances en souffrances réalistes, qui donnent une image exacte à la fois du volume de leurs portefeuilles et de leurs coûts réels (puisque le retard de remboursement est un coût opérationnel). Il importe d'analyser les provisions régulièrement, voire même tous les mois si les systèmes en place s'y prêtent. De nombreuses techniques permettent de déterminer le montant requis des provisions. Le présent mémoire n'examine que la plus fondamentale, à savoir la constitution de provisions représentant un pourcentage qui augmente systématiquement avec l'ancienneté du prêt.

L'analyse des provisions pour créances douteuses fait intervenir deux autres ratios importants à savoir le taux d'abandon de créances et le taux de rééchelonnement des prêts.

Formule: Provisions pour créances en souffrances /Encours brut de crédits

- le taux d'abandon de créances

Généralement, sur une longue période le taux d'abandon de créances doit avoir une valeur proche de celle du taux de provision pour créances douteuses. L'existence d'un écart significatif témoignerait d'une modification des résultats obtenus au plan des remboursements ou d'une politique de provisionnement inadéquate.

Formule : Crédits passés en perte pour la période/Encours brut moyen de crédits

- le taux de rééchelonnement des prêts

De nombreuses institutions de Microfinance découragent, voire même interdisent, de fréquents rééchelonnements des prêts. Lorsqu'une institution autorise cette procédure, elle doit alors suivre l'évolution des prêts rééchelonnés séparément du reste du portefeuille parce que les risques qu'ils présentent sont plus élevés.

b- Les indicateurs de Rentabilité

Les indicateurs d'états financiers fondamentaux tels que le résultat net de l'exercice donnent une idée du niveau de rentabilité d'une institution. Toutefois, ils ne tiennent pas compte du fait que les produits de l'entreprise peuvent résulter de subventions ou provenir de ses opérations, que les emprunts qu'elle a contractés peuvent être bonifiés ou aux conditions du marché, ou encore que l'institution peut bénéficier d'une aide en nature. Une évaluation vraiment précise de la viabilité d'une institution doit être faite en anticipant sur l'arrêt

éventuel de cet appui extérieur à travers le ratio d'autosuffisance opérationnelle et financière ainsi que de la marge bénéficiaire.

➤ **Autosuffisance opérationnelle**

C'est un indicateur qui nous permet de connaître le niveau de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation. C'est donc un indicateur qui intéressera beaucoup plus les bailleurs de fonds, le conseil d'administration et les employés.

Formule : Montant total des produits d'exploitation / Montant total des charges d'exploitation

➤ **Autosuffisance financière**

L'indicateur d'autosuffisance financière ou de pérennité financière est le plus couramment retenu pour analyser la viabilité d'une institution. Il s'exprime généralement sous forme du quotient des produits (hors subventions) par les charges d'exploitation et financières.

Formule : Total des produits financiers / Total des charges financières

➤ **Marge bénéficiaire**

La marge bénéficiaire est le quotient du bénéfice net (ou déficit) dégagé par l'institution sur le total de ses produits. Elle permet de déterminer la part de bénéfice procuré par les produits ou de perte engendré par les charges.

Formule : Résultat net d'exploitation / Montant total des produits d'exploitation

c- Les indicateurs de Solvabilité.

Il s'agit des indicateurs qui permettent de juger de la solidité et de la sécurité des institutions. L'intérêt que présentent presque tous ces indicateurs pour une institution donnée dépend dans une certaine mesure de la structure de son bilan et, le cas échéant, de la nature de ses capitaux empruntés. Nous l'analysons à travers le ratio de multiplicateur de fonds propres et du risque d'illiquidité.

➤ **Multiplicateur des fonds propres**

Le multiplicateur des fonds propres est un indicateur de levier financier, c'est-à-dire de la mesure dans laquelle l'institution exploite ses fonds propres pour accroître ses ressources disponibles en empruntant. Il mesure l'aptitude de l'institution à couvrir des pertes d'actifs éventuelles. Par exemple, supposons que l'institution ne parvienne pas à recouvrer une partie importante de ses prêts en cours, dispose-t-elle de fonds propres suffisants pour couvrir ces

pertes ? Dans la négative, elle ne sera pas en mesure d'honorer ses engagements (tels que l'épargne de ses clients et les emprunts contractés auprès de bailleurs de fonds ou de banques de développement) et sera techniquement en faillite. Afin de protéger les intérêts des parties en cause, les autorités de contrôle suivent de très près l'évolution du multiplicateur des fonds propres (et celui de l'adéquation des fonds propres, qui lui est étroitement associé).

Formule : Actif total / Fonds propres

➤ **risque d'illiquidité**

Le risque d'illiquidité, c'est-à-dire le risque qu'une institution ne dispose pas des liquidités suffisantes pour honorer ses engagements, est un sujet de préoccupation important pour une institution financière bien gérée. Mais de tous les points traités dans cette section, c'est également celui qui se prête le moins à l'analyse par le biais d'un simple indicateur. Le meilleur moyen de gérer les liquidités consiste à effectuer des projections des flux de trésorerie, plus ou moins complexes selon les besoins et la structure de l'institution .

Une institution de Microfinance doit éviter d'avoir un volume de liquidités excessif ou insuffisant. Des liquidités excessives impliquent qu'elle exploite mal ses ressources puisque le rendement de ses prêts et investissements à long terme devrait, normalement, être plus élevé que celui de ses disponibilités et équivalents. En revanche, si ses liquidités sont insuffisantes, l'institution risque de ne pas être en mesure d'honorer ses engagements. Une institution de Microfinance a besoin de liquidités pour régler ses dépenses, décaisser de nouveaux prêts, payer les montants prévus au titre des prêts existants et honorer les demandes de retrait des clients titulaires de comptes d'épargne ou de dépôts à terme.

L'indicateur de liquidité le mieux adapté à une institution dépend beaucoup du type d'institution dont il est question. Une institution qui mobilise de l'épargne volontaire sur livret a besoin de disposer de liquidités suffisantes pour faire face aux demandes de retrait de ses clients et doit donc utiliser un indicateur tel que le ratio de liquidité immédiate. Si, par contre, la majeure partie de l'épargne qu'elle détient a été déposée à titre de garantie et est liée à l'encours de crédits, ce ratio présente moins d'intérêts. Il importe, pour calculer le ratio de liquidité immédiate, d'exclure du dénominateur tout actif liquide correspondant à des subventions de bailleurs de fonds affectées à un usage spécial, ces dernières ne pouvant servir à couvrir les engagements.

Pour les institutions dont l'encours de crédits est en phase d'expansion, il est plus utile de recourir à un ratio d'adéquation des liquidités du style de ceux proposés notamment par Bartel et Coll ou par Christen (dans la publication de la Banque Mondiale) qu'au ratio de liquidité immédiate. Les ratios d'adéquation des liquidités permettent d'estimer la capacité de

l'institution à faire face aux dépenses et à la demande de nouveaux prêts prévus sur une période d'un mois. Il importe, pour calculer ces indicateurs, de commencer par établir des projections des flux de trésorerie et de synthétiser les informations obtenues.

Formule : Liquidité / Dettes à court terme

II-2.2 Les autres Indicateurs

Cette partie développera les indicateurs qui n'influencent pas directement l'interprétation et le suivi de l'évolution d'une institution mais néanmoins agissent sur sa performance.

a- Les indicateurs de croissance.

La plupart des institutions de Microfinance prospères connaissent des périodes de forte croissance. Il existe fondamentalement quatre indicateurs de croissance de base qu'une institution devrait suivre sur une base régulière (mensuelle, trimestrielle ou annuelle) pour s'assurer qu'elle continue d'avoir les capacités nécessaires pour gérer son portefeuille.

Ces quatre indicateurs permettent de suivre la croissance du portefeuille de crédits, du nombre d'emprunteurs, de l'épargne et du nombre de déposants. Il est nécessaire d'indiquer la périodicité des taux de croissance, annuelle ou mensuelle, par exemple. Il est possible d'exprimer sur une base annuelle les taux de croissance mensuels ou trimestriels pour en faciliter l'interprétation.

Formule : Chiffre en fin de période – Chiffre en début de période / Chiffre en début de période

b- Les indicateurs d'Impact.

❖ Mesure d'impact : Approche de Gérard STRONCK.

Selon STRONCK, la mesure d'impact peut être définie comme « un exercice d'estimation de la valeur, un degré et/ou des conditions de changement associé à une intervention »⁴. Cette méthode est plus limitée dans sa portée qu'une recherche approfondie de l'impact. Le défi de l'impact est d'améliorer la crédibilité et l'efficacité des programmes des IMF. On distingue fondamentalement deux approches de mesure d'impact :

- mesurer l'impact de la Microfinance, c'est mesurer l'influence de la Microfinance sur la qualité de vie des clients (in dept impact). Cette mesure se fait à travers l'analyse des changements dans le revenu, la santé, l'éducation, la qualité de nourriture consommée, l'investissement dans l'entreprise...etc. Mais il faut reconnaître que cette approche d'analyse est difficile et coûteuse.

⁴ Alain OLLIVER/Renaud de MARICOURT, pratique du Marketing en Afrique EDICEF/AUPELF 1990 page43

- mesurer l'impact consiste à mesurer la couverture de services financiers(out reach). L'efficacité d'une intervention peut être estimée par le volume des opérations, leur variation pendant une certaine période (de temps) et par la qualité des services rendus.

Il ressort alors de cette étude de **Gérard STRONCK** que les programmes de Micro finance efficaces sont ceux qui recherchent à être le plus proche possible des clients, qui proposent des services financiers de qualité et qui arrivent à évaluer l'adéquation des services proposés et les besoins des clients.

❖ **Approche de la cellule de Microfinance CONSORTIUM ALAFFIA**

La notion d'impact touche à une différence fondamentale entre les institutions de Microfinance et les institutions financières commerciales ordinaires. La majorité des institutions de Microfinance ont en effet une vocation partiellement ou totalement sociale et n'ont donc pas pour seul but de maximiser le retour sur investissement. Bien que leurs missions respectives puissent être différentes, la plupart ont ainsi en commun d'offrir des services financiers aux pauvres et aux exclus. Ces indicateurs permettent d'évaluer la mesure dans laquelle elles atteignent ces objectifs.

➤ **Clientèle touchée**

Les indicateurs renseignant sur la clientèle sont au nombre de deux. Le premier, à savoir le nombre de clients actifs, est simplement le nombre total des clients bénéficiant de services. Il faut néanmoins prendre soin de ne pas comptabiliser deux fois les clients qui ont contracté deux prêts en même temps ou ceux qui possèdent à la fois un compte d'épargne et un compte de prêt. Le deuxième, c'est-à-dire le pourcentage de clients, fait ressortir les disparités entre les hommes et les femmes mais peut, dans certains cas (les clients qui se forment en groupe tels que les employés de la SITEX), induire en erreur.

➤ **Epargnants touchés**

Le calcul du nombre d'épargnants actifs nécessite de prendre en compte le fait que certains clients sont titulaires de plus d'un compte d'épargne. Les institutions de Microfinance offrant des services d'épargne volontaire et d'épargne obligatoire doivent suivre de près le nombre d'épargnants dans chaque catégorie. Toutefois, quand l'épargne est détenue par un groupe villageois, cette information n'apparaît pas dans les états financiers de l'institution et il faut recourir à d'autres méthodes pour suivre l'évolution de l'indicateur. Là encore, il est possible de dissocier l'épargne volontaire de l'épargne obligatoire.

➤ **Emprunteurs touchés**

Lorsqu'on calcule le nombre d'emprunteurs actifs, il faut veiller à ne pas comptabiliser deux fois les clients qui ont plus d'un prêt actif. Le taux de perte de clients est un indicateur important, bien que peu d'institutions de Microfinance en suivent l'évolution. Un taux de perte de clients élevé indique généralement l'existence de problèmes au niveau des services et exige donc un examen de la situation.

c- Les Indicateurs de productivité.

Les indicateurs de productivité offrent en général davantage d'intérêt pour les gestionnaires que pour les autorités de contrôle externes. En effet, s'il est important d'employer de manière optimale les ressources et de fournir des services au moindre coût, la productivité n'a qu'un effet indirect sur les problèmes de sécurité et de solidité financière qui préoccupent les autorités de contrôle.

➤ **Indicateurs de productivité opérationnelle**

On distingue les indicateurs concernant la productivité des agents de crédits et celle concernant l'agence.

La productivité des agents de crédits est définie par le nombre de dossiers qu'ils traitent (le nombre de clients dont ils s'occupent) et le montant de leur portefeuille (le montant des ressources dont ils sont responsables).

Formule : Nombre de dossier / Agent de crédits

En sus de cet indicateur, une institution devrait suivre l'évolution des groupes d'emprunteurs actifs par agent de crédits.

L'indicateur relatif au montant net de l'encours de crédits par agent de crédit, revêt une importance cruciale, car c'est de ce portefeuille qu'une institution de Microfinance tire ses revenus. Plus il est important par rapport aux effectifs de l'institution, plus la productivité financière de cette dernière est élevée.

Formule : Encours de crédits / Agents de crédits

➤ **Indicateurs de productivité financière.**

Ces indicateurs analysent l'efficacité avec laquelle l'institution emploie ses ressources pour produire des revenus.

- **écart de rendement** : cet indicateur est particulièrement utile et devrait faire l'objet d'un suivi régulier dans toutes les institutions. Il mesure la différence entre les intérêts qu'une

institution devrait théoriquement percevoir et le montant des intérêts qu'elle perçoit effectivement au cours d'une période donnée. Lorsque l'écart de rendement est trop élevé, il faut examiner la situation, car l'institution peut avoir un problème de retards de remboursements, faire l'objet de fraudes ou éprouver des difficultés de nature comptable.

- **rendement du portefeuille** : Le rendement du portefeuille est un indicateur plus fiable de l'évolution de la situation pour la plupart des institutions de Microfinance. Le rendement du portefeuille compare le produit des services de crédits (c'est-à-dire tous les revenus à l'exception de ceux des investissements) à la valeur moyenne de l'encours de crédits. Il mesure donc la productivité du portefeuille de crédits. Une baisse de rendement (si l'on suppose que le taux d'intérêt effectif reste le même) indique que les résultats du portefeuille sont médiocres.

Formule : Produits de crédits / Encours de crédits moyen

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE -II

METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

I- Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse que nous avons retenu pour l'étude de la performance de l'institution se présente comme suit :

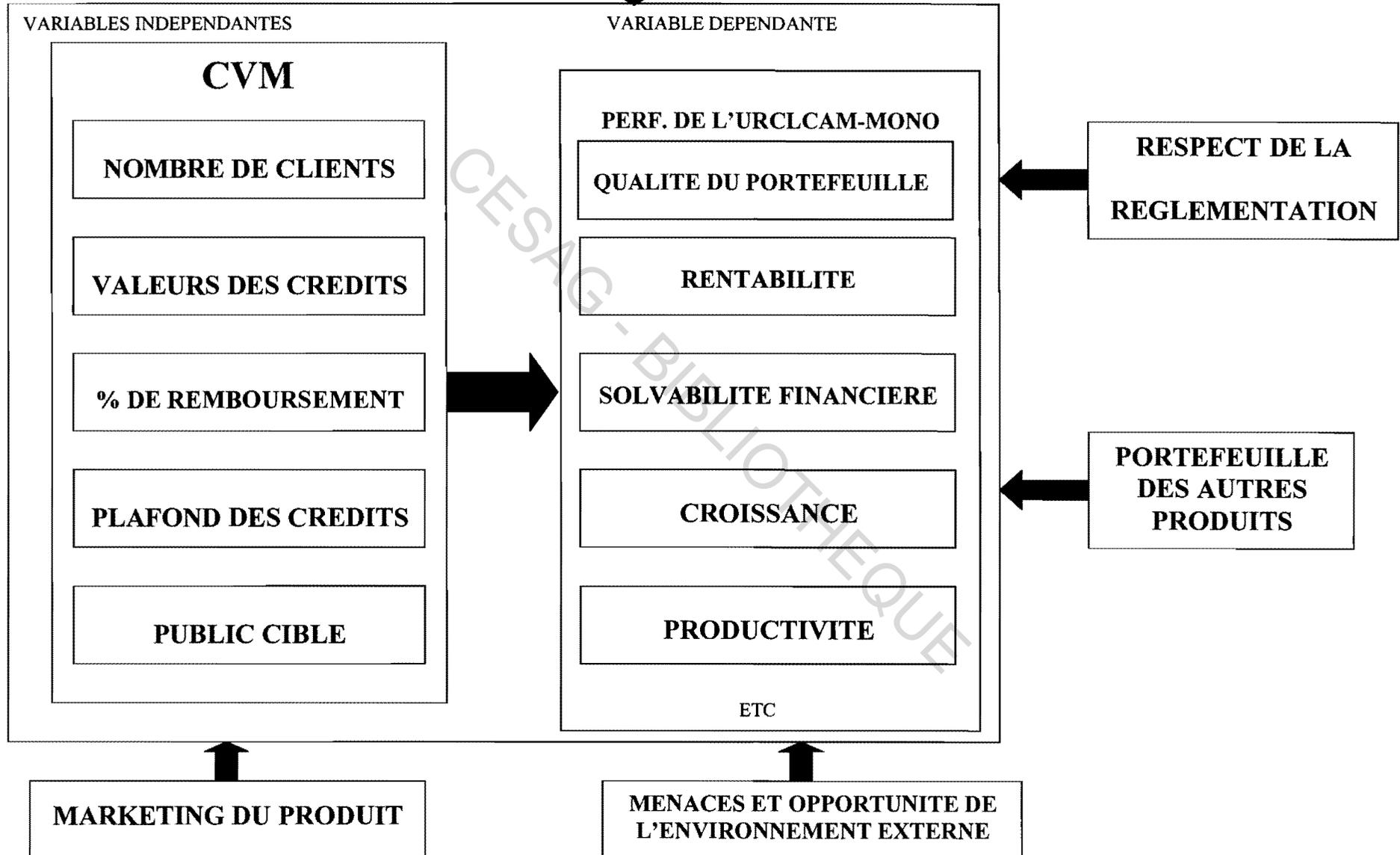
I-1 Schéma du modèle

(voire page suivante)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUALITÉ DE LA GESTION

Schéma N°1 : modèle de synthèse

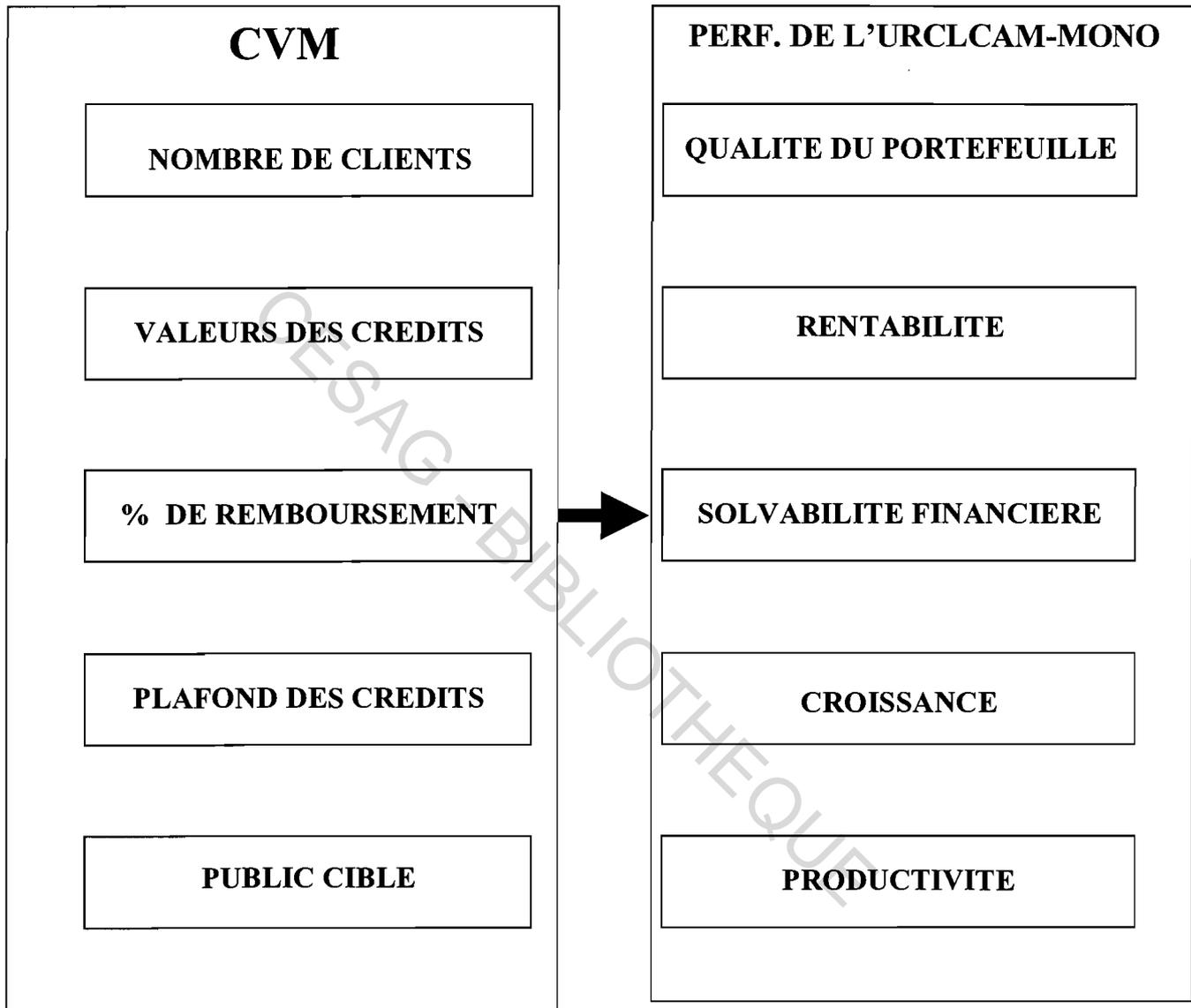


I-2 Modèle d'analyse.

Schéma N°2 :

VARIABLES INDEPENDANTES

VARIABLE DEPENDANTE



Notons que les variables dépendantes retenues sont les indicateurs d'analyse de la performance préconisés par différentes institutions (tels que la BCEAO, la BM, la FECECAM...etc.), et les variables indépendantes sont les composantes de la performance.

II- La collecte et l'analyse des données

La cohérence et la fiabilité des résultats d'une étude dépendent aussi bien de la clarté et de la rigueur de la méthode de travail utilisées que du choix approprié d'outils de collecte et d'analyse des données.

❖ Choix de la population cible

Le Crédit Virage Marché est une innovation introduite dans l'ensemble du réseau. Sa caractéristique exceptionnelle est que les directions régionales dont l'activité principale est d'appuyer les Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel, peuvent le commercialiser. A l'issue des deux premières années d'expérimentation, nous avons choisi la direction du MONO pour évaluer ce produit. Notre choix a été guidé par le manque de temps et de moyen pour couvrir toutes les directions. La population cible est constituée des clients qui ont bénéficié de ce crédit, des agents et cadres de la direction et des caisses locales.

❖ Echantillonnage

Dans le souci d'avoir une taille d'échantillon consistante et adéquate, nous avons adressé nos questionnaires à près de 95% des clients (il s'agit de ceux qui ont encore des encours de crédits) ayant bénéficié du crédit. Nous n'avons pas pu récupérer la totalité des questionnaires mais nous avons eu des entretiens avec certains clients qui n'ont pas pu répondre par écrit. Nous avons eu enfin des entrevues avec les agents pour avoir la clarification sur certains points.

❖ Technique de collecte des données.

Pour obtenir les informations et données, il a été utile de :

- faire une analyse documentaire : la consultation de documents (le document technique de la Banque Mondiale, les textes de la BCEAO, le manuel de prêts de la FECECAM...etc.) reste le précieux outils que nous avons le plus souvent utilisé pour le cadre théorique de l'étude, l'élaboration du questionnaire et du guide d'entrevue.

La recherche documentaire nous a conduit vers les bibliothèques de la FECECAM, de l'ENEAM (ex INE), du Consortium ALAFIA ainsi que quelques notes de cours.

- concevoir et administrer un questionnaire aux clients : afin de faciliter la vérification des hypothèses précédemment formulées, nous avons adressé un questionnaire à chaque client à travers des questions fermées et des questions à choix multiples. Après avoir soumis et faire approuver notre questionnaire par les responsables de l'URCLCAM, nous nous sommes servis des agents de liaisons pour la distribution.

- faire des entretiens avec les agents, les cadres de la direction régionale sur la base d'un guide d'entretien : l'entrevue est intervenue au moment de la récupération des questionnaires. Elle a permis d'avoir des clarifications importantes sur certains points. Il s'agit de :

- clients qui n'ont pas pu répondre aux questions mais que nous avons pu rencontrer dans les locaux de la direction

- directeur de l'URCLCAM

- chef service du crédit de la FECECAM et de L'URCLCAM

- tous les agents de crédits

- Etc.

❖ **Traitement des données**

Après les enquêtes nous avons procédé au dépouillement manuel. Les résultats issus du traitement sont présentés sous forme de tableaux à l'aide du logiciel d'EXCEL et suivi d'un bref commentaire.

❖ **L'observation participante**

Nous avons pratiqué l'observation participante par le montage et l'appréciation des dossiers de crédits lors de l'assise de septembre

❖ **Hypothèse de l'étude**

Quatre hypothèses principales ont été identifiées :

H1 : Le Crédit Virage Marché fait l'objet d'un suivi rigoureux et permet d'assurer le remboursement à 100%.

H2 :Le Crédit Virage Marché participe à l'amélioration de la performance de l'URCLCAM du MONO.

H3 :La clientèle du réseau est diversifiée grâce au Crédit Virage Marché.

H4 :Le Crédit Virage Marché répond au besoin des bénéficiaires.

**Deuxième partie :Cadre Pratique de
L'Etude**

CESAO-BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE - I

LA POLITIQUE DE CREDIT A LA FECECAM

Ce chapitre développera la politique de crédit du réseau et mettra un bref accent sur la politique de l'URCLCAM objet de notre recherche. Il nous permettra de nous imprégner de l'évolution des activités de ses deux entités (FECECAM et URCLCAM du MONO) .

I- LA PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE

Cette partie sera essentiellement consacrée à l'organisation de la FECECAM. Il nous permettra de ce point de vue d'avoir une idée claire du fonctionnement et de l'évolution de sa politique.

I-1 La Présentation de la FECECAM-BENIN

Ce paragraphe nous donne une image de la présentation structurelle et fonctionnelle de la FECECAM.

I-1.1 Historique, structuration et fonctionnement

a- Historique

L'histoire du Réseau est caractérisée par un certain nombre de mutations profondes dans son évolution à travers les quatre (04) grandes phases ci-après :

Phase de tutelle de l'ex-CNCA (elle fût une ancienne banque d'Etat) **de 1976 à 1988** : Cette phase a été marquée par la forte ingérence de l'Etat dans la gestion des CLCAM/CRCAM, Coopératives d'Epargne et de Crédit. L'activité de crédit des CRCAM était quasiment dirigée par la CNCA et les Responsables politico-administratifs. Ce mode de fonctionnement n'a pas permis un bon développement du Réseau ce qui a abouti à la dissolution/liquidation de l'ex-CNCA organisme de tutelle du Réseau à l'époque.

Première phase de réhabilitation de 1989 à 1992 : caractérisée par le désengagement de l'Etat et la réaffirmation du caractère mutualiste et autonome du réseau CLCAM/CRCAM à travers le pilotage d'un projet. En effet, suite à la crise du système bancaire béninois en général et de la CNCA en particulier, toutes les banques de la place ont été liquid es. Mais, les nombreux rapports d'audit et de missions d'experts qui avaient précédé la liquidation de la CNCA, avaient déjà constaté que dans les villages, les CLCAM jouissaient d'un important

capital de confiance et méritaient d'être réhabilitées compte tenu de l'engagement dont ont fait preuve les populations à la base. Dans ce cadre, l'Etat avec l'aide de certains partenaires au développement a décidé de réhabiliter le Réseau des CLCAM/CRCAM dans la période du 1er janvier 1990 au 31 décembre 1992.

Deuxième phase de réhabilitation et de croissance de 1993 à 1998 : caractérisée par la création de la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN) le **07 Juillet 1993**, la révision et l'adoption des textes organiques du Réseau et la transformation des CRCAM en Union Régionale des CLCAM (URCLCAM). Cette phase visait à consolider les acquis (sociétariat, épargne, crédit, formation, informatisation ...) de la première phase.

Phase de redressement et de transformation à partir de 1999 à ce jour : caractérisée par des plans de redressement et de renforcement du réseau et la mise en conformité des statuts et règlements intérieurs des entités avec les dispositions de la Loi N° 97-027 du 08 août 1997 portant appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit.

b- Structuration

Le réseau est structuré en trois (03) niveaux:

- la Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) : c'est un regroupement de personnes physiques et/ou morales doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle, et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir des crédits.
- l'Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (URCLCAM) : c'est le regroupement des CLCAM au niveau départemental et/ou régional, doté d'une personnalité morale. C'est une structure d'appui aux caisses locales.
- la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN) : c'est le regroupement des URCLCAM sur le plan national, doté d'une personnalité morale. Elle est une structure d'appui et de contrôle de l'ensemble des entités du réseau dont elle est la représentation nationale.

3-Fonctionnement

Chaque entité (CLCAM, URCLCAM, FECECAM-BENIN) s'est dotée des organes suivants :

- l'Assemblée Générale (AG) : elle est l'instance suprême de l'institution et représente l'universalité des membres. Elle est donc constituée par l'ensemble de ses membres, délégués et réunis à cette fin.
- le Conseil d'Administration (CA) : elle veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Ses membres sont élus en AG.
- le Comité de Crédit (CC) : il a la responsabilité d'octroyer le crédit aux membres de l'institution conformément aux politiques et procédures définies en la matière.
- le Comité de Déontologie (CD), au niveau de l'URCLCAM et de la Fédération, adopte les règles relatives à la protection des intérêts des membres et règle à l'amiable les conflits entre les organes de gestion des institutions du Réseau.
- le Conseil de Surveillance (CS), est chargé de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de l'institution.

I-1.2 Objectifs et produits

a- Objectifs

Le premier but du réseau est d'inciter la population rurale et urbaine à épargner et de lui consentir des crédits afin d'améliorer ses conditions de vie, lutter contre l'usure et la spéculation et promouvoir le développement.

Promouvoir le développement signifie que la COOPEC ne doit pas vivre en vase clos. Elle doit s'ouvrir aux problèmes de son environnement et peut-être même investir pour financer, sur ses fonds propres, des opérations de développement lorsqu'elle aura suffisamment de réserves pour assurer sa sécurité financière et celle de ses déposants.

b-Produits

Les produits offerts par le réseau sont de deux types. Il y a des produits d'épargne et des produits de crédit.

✓ **les produits d'épargne**

- les comptes d'épargne sur livret
- les comptes courants
- les comptes de dépôt à terme classique
- les comptes de dépôts divers à vue.

✓ **Les produits de crédit**

- Tout Petit Crédit aux Femmes (TPCF) : il est destiné aux femmes démunies qui ne peuvent remplir les conditions générales d'accès au crédit. La durée est de 6 à 12 mois.

- Crédit d'Urgence (CU) : le crédit d'urgence est destiné à un sociétaire victime d'un cas social. La durée est fixée en fonction de la circonstance.
- Court Terme (CT) : le crédit court terme est individuel ou collectif. La durée est de 6 à 12 mois.
- Court Terme Allongé (CTA) : de durée comprise entre 13 et 24 mois, le crédit à court terme allongé est un produit qui finance les activités de transformation.
- Moyen Terme (MT) : le crédit à moyen terme est un produit dont la durée peut aller jusqu'à trois ans.
- Plan Epargne Investissement (PEI) : c'est un crédit d'investissement qui se fait à la suite d'une épargne préalable à cet effet.
- Crédit Virage Marché (CVM) : (voir chapitre II de la deuxième partie)

I-2 Evolution de la politique de crédit du réseau

Nous parlerons de la politique du réseau en mettant l'accent sur sa politique de crédit et les différentes étapes qui ont marqué son évolution.

I-2.1 La politique de crédit

L'activité crédit a repris en 1991 avec l'octroi de petits crédits aux sociétaires. Pour être sociétaire l'on doit payer au moins une part sociale de 1000 FCFA. Le montant maximum que peut obtenir un sociétaire est de 200 000 FCFA. Le Conseil d'Administration est l'organe qui octroie le crédit lors des sessions de crédit. Le demandeur de crédit doit déposer sous forme d'épargne préalable 20% du montant qu'il sollicite.

Cette somme reste bloquée dans son compte d'épargne pendant toute la durée de vie de son crédit. Le compte d'épargne qui reçoit l'épargne doit être ouvert six (6) mois avant la demande de crédit. Pour garantir son crédit, le demandeur doit jouir d'une caution solidaire ou offrir une garantie matérielle. Au nombre des garanties matérielles acceptées on a : la terre, les palmeraies, les champs, les maisons...etc. Les objets financés sont l'agriculture, l'artisanat, la pêche, l'élevage, le petit commerce. Seule la CLCAM octroie du crédit. Les URCLCAM et la FECECAM dans l'activité crédit ne jouent que le rôle de superviseur et d'appui. Elles ne collectent pas l'épargne et n'octroient pas non plus de crédit. Leurs charges de fonctionnement et d'investissement sont supportées par les CLCAM sous forme de refacturation, ou de subventions. La FECECAM peut sur la base des dépôts effectués par les URCLCAM faire des refinancements aux URCLCAM ; l'URCLCAM peut aussi refinancer la CLCAM. Le taux d'intérêt sur le crédit varie de 15% l'an à 24% l'an. L'analyse des dossiers

de crédit repose essentiellement sur l'activité du demandeur et sa moralité. Ce système de gestion des crédits a bien fonctionné. En 1994, vu l'engouement des sociétaires au crédit, sur leur demande, le conseil d'administration de la FECECAM a procédé à une augmentation de l'encours individuel de crédit. L'encours passe de 200 000 à 500 000 FCFA. Donc tout sociétaire peut obtenir ce montant à condition qu'il remplisse les conditions.

Deux ans après, soit 1996, l'encours de crédit par sociétaire a connu encore une augmentation. Il passe de 500 000 à 1 000 000f FCFA. Comme conséquence à ces augmentations d'encours de crédit on a l'accroissement du portefeuille de crédit tant en montant qu'en nombre de bénéficiaires. Les résultats ont été excédentaires. Il y a eu croissance de l'activité. Les indicateurs d'activité sont bons. La croissance n'a été que de courte durée. Car déjà à la fin de l'exercice 1996, le phénomène des impayés a fait son apparition en ce qui concerne quelques caisses. Le mal s'est davantage aggravée, jusqu'à rendre l'ensemble du réseau déficitaire en 1998 malgré toutes les dispositions prises.

De l'analyse faite sur les impayés on retient qu'ils sont dus à l'absence de professionnalisme en matière d'analyse des demandes, l'inadaptation des produits de crédit aux besoins des sociétaires, au non-respect des procédures, à la complicité des acteurs, au détournement des crédits, à la pratique de crédit par personnes interposées...etc.

Vu l'ampleur du problème d'importantes mesures ont été prises. On peut citer par exemple la révision à la baisse de l'encours de crédit. Il passe de 1 000 000 à 500 000 FCFA mais cette situation n'est que temporaire. L'épargne préalable a été augmentée de 20% ; elle passe de 20% à 40%. Les taux de réemploi sont revus à la baisse ; ils sont plafonnés à 50% dans les caisses où le taux d'impayés est supérieur à 5%. Pour améliorer l'analyse technique des dossiers de crédit, et grâce au financement de la Banque Mondiale, chaque CLCAM a été dotée d'un agent de crédit. Des sanctions sont prises à l'encontre des agents et élus indécents. Il y a eu des licenciements. Des caisses ont été mises sous tutelle.

Malgré les mesures adoptées la courbe des impayés a continué de monter. Les pertes deviennent importantes dans la quasi-totalité des caisses. La mise en place de nouveaux crédits est suspendue dans les caisses à taux d'impayés important. Les encours de crédit diminuent progressivement. La continuité des activités est menacée. On creuse davantage, on trouve, il faut diversifier, il faut innover, il faut rentabiliser toutes les entités.

I-2.2 Les indicateurs chiffrés des activités.

Tableau N°1 statistiques du réseau

	Nombre MEMBRES	Nombre emprunteurs	Dépôts collectés	Encours crédits	% d'accroï des membres	% d'accroï des dépôts	% d'accroï d'encours de crédits
déc-95	132 715	52 659	9 269 626 458	6 751 595 705	-	-	-
déc-96	182 574	62 054	12 789 557 060	10 494 548 939	37,57%	37,97%	55,44%
déc-97	217 861	73 248	16 275 439 158	13 564 280 114	19,33%	27,26%	29,25%
dec-98	257 322	76 566	18 315 198 528	16 542 915 607	18,11%	12,53%	21,96%
déc-99	290 424	69 531	18 855 815 881	14 206 200 046	12,86%	2,95%	-14,13%
déc-00	300 847	45 141	19 799 002 114	8 767 922 252	3,59%	5,00%	-38,28%
déc-01	320 362	54 031	21 974 430 246	9 712 367 409	6,49%	10,99%	10,77%
déc-02	386 139	88 486	27 026 236 655	21 232 010 296	20,53%	22,99%	118,61%
juin-03	402 025	87 939	29 601 794 649	22 454 806 204	4,11%	9,53%	5,76%

Source de données : chrono des statistiques de la FECECAM de 1995 à Juin 2003.

Au vu des indicateurs chiffrés contenus dans le tableau ci-dessus, on note que le réseau a connu une croissance de décembre 1995 à juin 2003. en effet, les dépôts qui étaient de 9,2 milliards de francs CFA en 1995, sont de 29,6 milliards de francs CFA en juin 2003. le sociétariat (le nombre de membres) quant à lui est de 132 715 membres en 1995 est au 30 juin 2003 de 402 025 membres. Ce qui traduit que la population continue de faire confiance au réseau.

L'encours de crédit qui est de 22,4 milliards de francs CFA en juin 2003 était de 6,7 milliards de francs CFA en décembre 1995. Même s'il a connu une chute importante au cours des années 1999, 2000 et 2001. Il faut noter que ces chutes sont essentiellement dues au fait que les mises en place de nouveaux crédits au cours de ces années ont été fortement sélectives compte tenu de la monté importante des impayés.

Le nombre des points de service qui était de 61 en décembre 1995 est passé à 101 en juin 2003, soit un accroissement de 65,6% en huit ans. Eu égard à ce qui précède, on peut dire que le réseau est en pleine croissance. L'engouement des sociétaires pour le crédit est évident.

II- PRESENTATION DE l'URCLCAM du MONO.

Dans la présente section nous essayerons de donner un aperçu bref des activités que mène l'Union Régionale en tant que structure d'appui des CLCAM du Mono.

II -1 Organisation

Nous parlerons ici non seulement de la structuration, du fonctionnement mais aussi des produits.

II-1.1 Structuration et Fonctionnement.

L'Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel du Mono est le regroupement de toutes les CLCAM qui se trouvent sur le territoire des départements du Mono. Suivant les termes du réseau, les CLCAM sont les sociétaires de l'URCLCAM ; à ce titre chacune d'elles a libéré des parts sociales. **L'URCLCAM-Mono a été créée en 1978.**

L'objet premier de l'union régionale est de représenter les sociétaires au niveau régional et d'appuyer les caisses à travers des formations des sociétaires, des élus et techniciens. Elle joue le rôle de supervision des activités d'épargne et de crédit. L'union ne reçoit pas de dépôts des usagers et ne fait non plus du crédit. Les ressources de l'union sont constituées des parts sociales libérées par les caisses, des subventions et des dépôts des caisses.

La gestion et le contrôle de l'URCLCAM sont assurées par des organes statutaires. On a :

- le conseil d'administration qui est composé de neuf (9) membres et qui est chargé de l'application de la politique et de l'orientation générale
- le comité de crédit composé de cinq (5) membres est chargé de la gestion du crédit
- le conseil de surveillance composé de trois (3) membres à qui le pouvoir de contrôle est confié.

Sous ces organes statutaires, les techniciens, jouent le rôle de conseillers. A l'URCLCAM Mono il y a 13 agents au total pour cinq services techniques à savoir : le service de la comptabilité, le service des opérations commerciales, le service contrôle, le service de l'administration et le service informatique. La coordination de ces services est faite par le Directeur.

II-1.2 Produits.

Dans la pratique, l'Union Régionale n'a pas de produits spécifiques qu'elle commercialise. Pour l'essentiel, elle appuie les CLCAM dans leurs activités de collecte de l'épargne et d'octroi de crédit aux sociétaires.

Cependant l'union régionale exerce d'activité bancaire vis-à-vis des CLCAM. En effet, lorsqu'une CLCAM a des excédents de trésorerie elle a la possibilité de déposer ces excédents sous la forme de dépôt en compte courant ou en dépôt à terme au niveau de l'union régionale. Dans le cas d'un dépôt en compte courant, l'union régionale verse trimestriellement à la CLCAM sur la base d'un taux des intérêts de 4% l'an, si c'est un dépôt à terme le taux d'intérêts est de 5% l'an. L'union régionale, quand à elle, a la possibilité de transformer les dépôts reçus des CLCAM en placement au niveau de la Fédération. En retour, la Fédération lui verse des intérêts sur la base de 4,25% l'an si c'est en compte courant ou 5,25% si le dépôt est à terme. Aussi sous la forme d'une ligne de crédit régionale, l'union peut accorder des refinancements à une CLCAM sur la base d'un taux de 7% l'an.

C'est de ces différentiels que l'union régionale se sert en majorité pour la couverture de ses charges de fonctionnement. Lorsque les produits issus de ces opérations n'arrivent pas à couvrir la totalité des charges, l'union procède à la réfacturation aux CLCAM du reliquat au prorata soit de l'encours des dépôts, soit de l'encours des crédits.

II -2 Analyse des indicateurs chiffrés de la Région du Mono

Nous présenterons d'abord les indicateurs chiffrés spécifiques à la région du MONO ensuite nous essayerons d'en faire une analyse.

II-2 .1 Indicateurs d'activité

De décembre 1997 à juin 2003, les indicateurs d'activité portant sur le nombre de membres, les dépôts, les encours de crédit et les créances en souffrance se présentent comme ci-dessous :

Tableau N° 2 :Statistiques de l'URCLCAM-MONO

Années	Sociétaires	% d'accr	Dépôts	% d'accr	Crédits	% d'accr	Créances en souffrance	% d'accr
1997	34 222		2 550 589 147		2 928 287 140		-	
1998	40 132	17%	3 009 114 569	18%	3 465 814 513	18%	293 049 259	
1999	42 549	6%	2 015 263 585	-33%	2 306 311 006	-33%	859 834 898	193%
2000	43 884	3%	1 917 537 040	5%	1 845 241 483	-20%	338 746 461	-61%
2001	45 573	4%	2 495 198 713	30%	2 072 261 695	12%	116 010 967	-66%
2002	64 829	42%	3 300 084 609	32%	3 393 127 870	64%	230 052 487	98%
2003	66 452	3%	3 292 021 141	-0,3%	3 130 338 097	-8%	135 685 928	-41%

Source de données : Chrono de statistiques de l'URCLCAM de Décembre 1997 à Juin 2003.

II-2.2 Commentaires

a- Le sociétariat

De décembre 1997 à Juin 2003, le nombre de sociétaires a presque doublé, passant de 34 222 en Décembre 1997 à 66 452 au 30 juin 2003. Cependant, cette croissance remarquable du sociétariat cache beaucoup de disparités. En effet, entre 1997 et 2001, le taux de croissance du sociétariat évolue en dents de scie dans une proportion très faible ; avant d'enregistrer une forte progression en 2002 due à la relance des crédits. La forte baisse du sociétariat s'explique en partie par le blocage des crédits dû à la situation d'impayé traversée par la région du Mono entre 1998 et 2001.

b- Les dépôts

Les dépôts ont enregistré une progression en dents de scie sur la période de décembre 1997 à juin 2003. Cette évolution est caractérisée par une forte baisse en 1999 et en 2000. Cette période coïncide avec la période de crise ; ce qui a immédiatement eu une répercussion sur les dépôts. Malgré cela, la confiance des déposants existe toujours car les dépôts ont à nouveau évolué, atteignant presque le montant des crédits en 2002. Une situation qui se révèle opportun pour l'institution car elle limite son risque d'insolvabilité.

c- Les crédits

Les crédits, à l'image des dépôts ont progressé également en dents de scie. Il y a d'abord une phase de forte augmentation entre 1997 et 1998 avec un taux de croissance de 18% en 1998 ; ensuite une deuxième phase de 1999 à 2000 caractérisée par une forte baisse ; enfin la troisième phase au cours de laquelle le crédit a commencé par progresser timidement. Cette dernière correspond à l'étape actuelle où on met l'accent beaucoup plus sur la relance du crédit.

d- Les créances en souffrance

Au cours de la période 1998-2000, les créances en souffrance ont augmenté, atteignant même leur maximum en 1999 avant de chuter considérablement à partir de 2001. La baisse drastique des créances en souffrance est due essentiellement au nouveau dispositif de suivi et de recouvrement de crédits mis en place par la FECECAM dans le contexte de la relance de l'activité.

Synthèse

Eu égard à la situation et à la montée galopante des créances en souffrance, il a été préconisé en l'an 2000 de suspendre l'octroi des crédits. Mais une institution sans activité risque de disparaître. C'est dans le but d'éviter cette situation néfaste pour le département et après analyse des causes de ce phénomène (principalement l'inadaptation des crédit) que le CVM a été lancée en prenant en compte toutes les faiblesses (faible taux de remboursement, manque de suivi, concentration du portefeuille...etc.) et les forces (taux élevé d'épargne, bonne politique de sensibilisation...etc.) observé au cours de leur évolution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE- II

LA POLITIQUE DU CREDIT VIRAGE MARCHE DANS L'URCLCAM-MONO

Pour apprécier le Crédit Virage Marché, il est nécessaire de connaître et d'étudier sa politique de mise en œuvre et son évolution. Nous analyserons les données chiffrées d'activités et les indicateurs de suivi. Ces différents éléments nous permettront d'avoir une idée claire sur la situation financière de l'institution.

I- La politique du Crédit Virage Marché

Nous développerons les conditions dans lesquelles le produit a été lancé et les difficultés y afférentes. Nous présenterons aussi le fruit des recherches et leurs analyses selon les avis et conseils des acteurs de ce produit.

I-1 La mise en œuvre du produit.

Ce paragraphe est consacré à la présentation des conditions d'octroi et de suivi qui ont été mises en place par les responsables du Crédit Virage Marché.

I.1.1 La politique du crédit

a-Présentation du Crédit Virage Marché

Le Crédit Virage Marché est né de la nécessité de relancer les activités de crédit dans le réseau. La politique de crédit pratiquée jusqu'ici dans le réseau est restée fermée. Ceux qui avaient accès aux crédits CLCAM sont : les agriculteurs, les pêcheurs, les artisans, les petits commerçants et en général le monde rural. Les salariés par exemple sont exclus de l'octroi du crédit. Le montant maximum de crédits est limité à 1 000 000FCFA. C'est dans le souci de lever ces barrières et de redonner vie au réseau que le Crédit Virage Marché a été institué.

➤ Objet.

Le Crédit Virage Marché porte sur une gamme très diversifiée d'objet. Il finance :

- les équipements : équipements productifs ou professionnels (achat de moulin, construction de magasin de stockage, logiciels informatiques...), équipements à usage

domestique (achat de matériels électroménagers, moyen de déplacement...), infrastructures communautaires (école, marché, pont...).

- les fonds de roulement : avance sur bon de commande de travaux ou de fourniture d'équipements, financement de stock, renforcement des équipements productifs (reformule de moteur, achat pneumatique...).
- la subrogation de créances : rachat de créances ou de titre. Il s'agit du rachat des créances sur la vente de coton, ou du rachat de créance sur les produits de la loterie nationale au BENIN.
- le refinancement des institutions de Microfinance : prêts aux petites caisses.
- les crédits par signature : cautionnement de marché.
- les prêts scolaires : pour la rentrée des classes, ou le financement d'une étude particulière.
- etc.

➤ **Conditions d'octroi**

Cible : les catégories des personnes visées par le produit sont les salariés des entreprises à budget autonome et financièrement viables ; les salariés du secteur privé ; les entreprises commerciales ; les organisations professionnelles ou associations paysannes ; les commerçants etc..

Le sociétariat : il s'agit de la libération de part sociale par le demandeur de crédit. Le bénéficiaire de Crédit Virage Marché doit libérer par tranche de 50 000 F CFA de crédit une (1) part sociale. La part sociale coûte 1 000 F CFA. Toutefois le maximum de part sociale qu'un bénéficiaire libère ne doit dépasser 100 000 f cfa. La souscription de la part sociale se fait au guichet et au profit de la caisse d'origine du bénéficiaire. La règle d'ancienneté dans le capital social n'est plus de mise.

Le plafond individuel de crédit : Il s'agit du montant maximum qu'un demandeur peut obtenir. Il varie entre 2 (deux) millions et 500 (cinq cent) millions de F CFA.

Le taux d'intérêt : il varie en fonction de la durée du crédit. Lorsque la durée est de court terme il est de 2% par mois et 1,5% par mois pour le moyen terme. En plus du taux d'intérêt, il y a d'autres commissions que le bénéficiaire supporte (commission d'ouverture ; 2000 FCFA et commission d'étude de dossier ; 0,5% du montant de crédit).

La garantie : Comme garantie au crédit, le bénéficiaire doit verser au titre de l'assurance décès et invalidité 1% du montant du crédit et 10% du crédit en guise de dépôt de garantie pour les personnes morales. Les garanties matérielles sont aussi acceptées.

b - Processus d'analyse d'un dossier de Crédit Virage.

La mise en place du Crédit Virage Marché se fait en quatre phases principales. Il s'agit de la collecte, de la décision d'octroi, de l'étude du dossier et du déblocage des fonds.

➤ De la collecte à l'analyse

Les dossiers de crédit sont reçus soit dans les caisses (limite 2000 000) soit à l'Union (limite 10 000 000 mais parfois 50 000 000) ou à la Direction (dossiers limite 500 000 00) à hauteur de leurs montants. Les agents de crédits vérifient la régularité des pièces et les soumettent au comité de crédit qui se réunit tous les mois.

Au cours de ses séances d'analyse et d'homologation qui s'appellent "assises de crédits", le comité de crédit étudie les dossiers de crédits en remplissant la fiche d'analyse (voir annexe). Il décide le plus souvent sur la base des connaissances personnelles sur le demandeur et l'objet à financer. Ainsi, les chargés de crédit, sous l'encadrement du chef service du crédit, valide les informations et évalue la rentabilité du projet et sa faisabilité à partir des visites et entretiens, de calculs des ratios et l'analyse des garanties. Enfin, l'agent de crédit ayant reçu l'avis établit le contrat, la fiche de suivi et l'avis de transfert de fonds.

➤ Suivi d'un dossier Crédit Virage Marché

- Définition et objectif du suivi

Le suivi d'un dossier de crédit est l'ensemble des méthodes et moyens permettant de prévenir, réduire et de maîtriser le risque de non remboursement lié à ce crédit.

Le suivi d'un crédit vise un remboursement à 100% et à bonne date et à éviter le détournement dudit crédit de sa destination (objet et bénéficiaire).

- Rôle du suivi

Le suivi du crédit consiste à :

- valider les informations fournies par le demandeur
- s'assurer de l'identité du bénéficiaire lors du décaissement
- mettre à jour les différents supports de suivi
- aider les bénéficiaire à travers un appui conseil
- rappeler les échéances contractuelles

- risques du suivi

le suivi du crédit virage marché présente des risques au rang duquel on peut citer :

- risque d'ingérence dans la gestion du crédit et dans la vie privée du bénéficiaire
- risque de corruption et de complaisance
- risque de familiarité
- risque d'accroissement des charges plus que les revenus escomptés

- différents types de suivi

Il existe deux types de suivi : il s'agit du

- suivi administratif : les supports de ce suivi sont essentiellement ; le dossier de prêt, le contrat de prêt, la fiche de suivi, la fiche de compte, l'échéancier de remboursement, la lettre de rappel, la lettre de relance et la lettre de mise en demeure.
- suivi terrain : il se résume à la vérification de la réalisation de l'objet, à l'évolution de l'activité et examen des documents de gestion de l'activité, à l'enquête et suivi des garanties et à l'évaluation.

Une bonne évolution de l'activité est assurée par la revue régulière des comptes et la fréquence des visites suivant les différentes étapes, par la formation des agents sur le "suivi terrain" et l'existence des fiches de "suivi terrain".

Enfin la surveillance du mouvement et du comportement social du bénéficiaire sont régulièrement effectués par le gérant et les autres acteurs du comité de crédit du déblocage au remboursement du crédit.

I-1.2 les difficultés rencontrées.

Les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du CVM sont nombreux ; mais les plus importants sont :

- le manque de subvention : le CVM n'a pas fait l'objet de subvention spécifiquement, bien qu'on ne peut ignorer l'aide (expertise, conseils, moyens de transports ...etc) de quelques bailleurs (Banque Mondiale, FMI...etc.), le CVM est l'œuvre des responsables de la FECECAM et des URCLCAM intéressés uniquement.
- le manque de personnel d'encadrement : l'URCLCAM-MONO ne comportait que quatre agents de crédit. Il était très difficile de coordonner les activités. De plus, il n'y avait que deux agents qui ont la qualité et les compétences de gestionnaires.
- l'URCLCAM n'avait pas une bonne politique de communication avec l'extérieur : il était très difficile d'informer les clients sur les avantages et les opportunités de ce crédit.

I-2 La réalisation de l'enquête et présentation des résultats.

Nous présenterons dans ce paragraphe les recherches que nous avons effectuées sur place et nous étudierons les faits découlant de cette recherche.

I-2.1 Réalisation de l'enquête.

Dans le souci d'élaborer un questionnaire répondant à notre étude, nous avons eu des entrevues avec les dirigeants de la FECECAM à divers niveaux . Ces entrevues nous ont permis d'adresser un questionnaire à une population ciblée et de recueillir des informations faciles à exploiter.

Notre étude étant surtout ax e sur les unités à la base, notre population cible est constituée uniquement des clients et des agents du CVM de l'URCLCAM – MONO.

Dans le but d'avoir le maximum d'informations nous avons choisi un grand nombre de clients soit au total 216 clients. Le questionnaire porte sur tous les aspects liés à la mesure de la performance et l'impact du crédit. La plupart des questions sont à choix multiples .

Après les enquêtes, nous avons procédé au dépouillement manuel du questionnaire mais les résultats sont présentés à l'aide du logiciel EXCEL.

I-2.2 Présentation et analyse des résultats

a-la répartition géographique des clients.

Tableau N 3 : la répartition géographique des clients

Village	Nombre
Lokossa	76
Com�	68
Dogbo	13
Aplahoué	21
Autres	38
Total	216

Source : Données issues de l'enquête

L'enquête révèle que les clients sur lesquels nous faisons notre analyse sont effectivement dans le département du Mono. Cela confirme également que la direction du Mono n'a pas donné des crédits aux clients qui se trouvent hors de sa zone d'intervention. L'URCLCAM MONO répond donc à la mission de développement régionale qui lui est assignée.

Aussi la concentration des clients dans Lokossa et Com  peut s'expliquer par la concentration d'activité très élevée qu'on remarque dans ces deux localités.

b-La répartition par sexe

Tableau N°4 :La répartition par sexe

Sexe	Nombre
Masculin	186
Féminin	30
Total	216

Source : Données issues de l'enquête

On note ici que 86% des clients bénéficiant du CVM sont des hommes et 14% seulement sont des femmes. Une telle situation peut s'expliquer par deux raisons principales.

Dans un premier temps par la spécificité du produit qui a pour objet de financer les activités économiques ; or force est de constater la présence considérable des hommes dans le développement des activités économiques.

Dans un second temps elle peut s'expliquer par le fait qu'il a été mis à la disposition des femmes un crédit intitulé le Tout Petit Crédit aux Femmes (TPCF) et le Crédit épargne avec Education(CEE) leurs activités se limitant essentiellement à de petits commerce.

c- la répartition par tranche d'âge

Tableau N°5 :la répartition par tranche d'âge

Age	Nombre
18- 30	89
30- 50	127
50-70	—
70 et plus	—
Total	216

Source : Données issues de l'enquête.

L'âge des clients bénéficiant du crédit est concentré entre deux tranches 18-30 et 30-50. Cette partie de la population ciblée nous permet de conclure que la majorité des crédits alloués à ces clients sont investis dans les activités économiques et sont détenus par des hommes et des femmes actifs. Ainsi, les objectifs assignés à ce produit peuvent être atteints.

d -La répartition par catégorie socio-professionnelle

Tableau N°6 : la répartition par catégorie socio-professionnelle

Profession	Nombre
Agriculteur	45
Commerçant	119
Eleveur	-
Pêcheur	12
Salariés	10
Autres	30
Total	216

Source : Données issues de l'enquête.

Les résultats de ce tableau confirment l'un des objectifs du CVM à savoir la diversification du portefeuille. Autrefois la clientèle était essentiellement constituée d'agriculteurs, d'éleveurs, de pêcheurs et de petits commerçants. Mais cette limite est à présent franchie et on décompte plusieurs autres catégories de personnes bénéficiant du CVM. Donc contrairement aux autres crédits le CVM comme son nom l'indique a une envergure beaucoup plus large car il prend à présent les salariés des structures à budget autonome mais notons qu'ici le nombre 10 ne représente pas le nombre de salariés mais le nombre de dossier qui porte sur environ 700 agents de structures différentes (SITEX, SBEE, OPT etc....)

e- la situation des clients.

Tableau N° 7 : la situation des clients

Sociétaire	Nombre
Oui	216
Non	-
Total	216

Source : Données issues de l'enquête.

Les clients bénéficiant du CVM sont tous des membres d'une CLCAM ainsi, l'institution dispose d'informations sur le client lui permettant ainsi de savoir dans quelle mesure il pourra collaborer avec ce dernier.

Tableau N°8 : la situation des clients

Client d'une autre institution	Nombre
Oui	43
Non	173
Total	216

Source : Données issues de l'enquête.

Nous notons ici que la majorité des clients n'ont pas bénéficié de crédit dans une autre institution. Ce fait se révèle opportun pour l'institution car il témoigne dans une certaine mesure de la confiance et de la satisfaction des clients. Les autres clients qui reçoivent encore de crédit ailleurs sont souvent confrontés à des insatisfactions liés le plus souvent à la réduction du montant demandé et aux délais de remboursement inapproprié. Mais l'institution peut, de ce fait, courir un grand risque d'impayé du fait de l'endettement abusif de ces clients.

f- La source d'informations des clients.

Tableau N°9 : la source d'information des clients

Informations sur l'URCLCAM	Nombre
Contact personnel	188
Affiches	—
Médias	—
Autres	28
Total	216

Source : Données issues de l'enquête.

Les CLCAM étant des caisses de proximité, elles sont en contact permanent avec la population locale. C'est ce qui explique les résultats où près de 88% des clients ont connu le CVM par contact personnel. L'information des clients sur le CVM et les autres crédits nous ont permis de vérifier que les clients ont été bien informés sur les produits de la maison et ont de ce fait la latitude de choix.

Tableau N°10 : la source d'information des clients

Informations sur le CVM et les autres crédits	Nombre
Oui	200
Non	16
Total	216

Source : Données issues de l'enquête.

Les résultats dont nous disposons nous montrent aussi que la majorité des clients connaissent le CVM ; mais ceux qui ignorent l'existence des autres types de crédit peuvent constituer une menace pour l'institution car ils peuvent avoir de grande conséquence sur le paiement et sur la coopération entre l'institution et ses clients. Il est nécessaire de mettre en place, à tous les niveaux de crédits, une cellule d'information afin que le risque d'inadaptation des crédits et de l'activité financée soit limité et, si possible, être éradiqué afin de permettre une bonne coopération et l'absence d'impayé.

g- informations sur l'utilisation des crédits

Tableau N°11 : les informations sur l'utilisation des crédits

Montant du crédit	Nombre	Affectation du crédit	Nombre
1.000.000-5.000.000	47	Fonds de lancement	78
5.000.000-10.000.000	97	Fonds de roulement	84
10.000.000-15.000.000	59	Equipement	45
15.000.000 et plus	13	Autres	9
Total	216	Total	216

Source : Données issues de l'enquête.

Environ 78% des clients ont bénéficié de crédit d'un montant de plus de 5 000 000. Avant la mise en œuvre du CVM le montant maximal de crédit n'était pas très élevé il varie souvent de 1 000 000 à 3 000 000 FCFA. Une telle situation a bloqué plusieurs individus dans l'évolution de leurs activités. Aujourd'hui, le CVM finance sans limite (dans le respect du plafond) l'activité économique. Ceci permettra d'une part de contribuer à l'évolution de plusieurs secteurs d'activités de la vie économique par les moyens de renforcement dont il dote les

entreprises et d'autre part à l'amélioration des conditions de travail et de vie des bénéficiaires car la plupart financent des activités diversifiées et de tous les secteurs : primaires, secondaires, tertiaires et aussi informel.

g- Avantages procurés par le CVM et les suggestions des clients.

Il faut signaler que plus de 90 % des bénéficiaires ont enregistré une marge bénéficiaire considérable. Et 78% l'ont utilisé pour renforcer leur capital par les investissements, 17% pour améliorer leur condition de vie (constructions de logements, transports...) et les autres pour diverses raisons à savoir l'éducation de leurs enfants, condition de travail des employés...etc.

80% des clients nous ont confié que le crédit leur a procuré un bien-être personnel car leurs activités évoluent correctement et que leurs clients sont très satisfaits de leurs produits ou prestations.

Mais ils reprochent au responsable de crédit de trop diminuer le montant qu'ils demandent car le crédit sollicité est souvent coupé en deux, ce qui limite leurs ambitions. Ils pensent tous que le délai de remboursement est trop court surtout en ce qui concerne la première échéance.

ils souhaitent ainsi obtenir le montant demandé en intégralité et avoir un délai de grâce de 4 à 6 mois (selon le crédit) avant de débiter le remboursement. Aussi, ils estiment que le délai d'analyse des dossiers et les exigences (les garanties) du crédit doivent être revus à la baisse afin de faciliter la tâche aux clients fidèles.

II- Evaluation de la performance de l'URCLCAM-MONO.

L'évaluation de la performance se fera au moyen d'indicateurs et chaque indicateur sera analysé par des ratios. Il s'agit des normes mises en place par les acteurs de la Microfinance.

II-1 Evolution du Crédit Virage Marché.

Nous détaillons dans cette rubrique, les indicateurs d'évolution du CVM du lancement jusqu'à la fin du premier semestre 2003.

II-1.1 Indicateurs d'activité.

Tableau N°12 : indicateurs d'activités.

Années	Nbre memb	Nbre d'emprts	Montant dépôts	Encours de crédits	Montant impayés	%d'acc dépôts	%d'acc crédits	%d'acc impay
2001	112	99	986 640 228	755 948 020	0	-	-	-
2002	379*	363*	823 160 904	1 219 240 879	31 970 815	-16,56	61,28	-
Juin-03	415*	366*	1 059 811 312	1 083 015 547	47 915 127	28,74	-11,17	49,87

* Ce nombre compte 10 dossiers représentant près de 700 employés de la SITEX, SBEE, OPT etc

source de données : Chrono des statistiques du CVM .

II-1.2 Analyse

Au regard du tableau de l'évolution du CVM, on peut noter que de 2001 à 2002, le nombre de membres et d'emprunteurs s'est largement accru soit respectivement de 238,39% et 266,67%. Mais notons que le nombre de membres et le nombre d'emprunteurs évoluent dans une proportion très rapprochée respectivement de; 112 et 99 en 2001 ; 379 et 363 en 2002 et 415 et 366 en juin 2003. cette évolution s'explique par l'engouement qu'a suscité ce produit au sein de la population. Aussi cette évolution simultanée peut se révéler négative car les membres n'adhèrent réellement que s'ils espèrent recevoir dans un bref délai le crédit. Si cette situation persiste, l'union risque d'être confrontée à une perte élevée de clients et à une baisse des dépôts.

En ce qui concerne les dépôts il y a eu un ralentissement réel soit -16,56% en 2002 avant de monter légèrement en juin 2003 et les crédits en cours l'accroissement est très forte soit 61,28% en 2002 mais connaît un ralentissement par la suite.

Enfin, il faut signaler l'apparition des impayés en 2002 et Juin 2003 .

II-2. Les indicateurs de suivi

Nous présenterons dans cette partie, la situation de l'URCLCAM – MONO avant la mise en œuvre du CVM et l'impact de ce produit sur ce dernier.

II-2.1 Situation de l'URCLCAM MONO avant la mise en œuvre du CVM

Cette situation sera appréciée à travers le tableau suivant :

a-Tableau d'indicateur

Tableau N°13 : indicateurs de 1998, 1999 et 2000.

Indicateurs	1998	1999	2000
Résultat net	- 25.929.001	- 27.968.347	- 35.154.875
% d'accroissement	-	7,8%	25,69
Fonds propres	154.348.616	146.051.875	138.095.675
% d'accroissement	-	-5,37%	-5,44%
Liquidité	1.369.677.966	1.699.351.327	1.643.930.035
% d'accroissement	-	24,06%	-3,26%
Dettes	1.540.742.736	1.700.012.324	1.603.590.197
% d'accroissement-	-	10,33%	-5,67%
Impayés	293.049.259	859.834.898	338.746.461
%d'accroissement	-	193,40%	-60,60%

source de données : Etats Financiers 98, 99 et 2000

b-Analyse

Les principaux indicateurs ci-dessus ont révélé les difficultés rencontrées par l'UR de 98 à 2000. Le résultat net a connu un déficit croissant de 7,8% en 1999 et 25,69 en 2000. Ce résultat est déterminé par le cumul des résultats des CLCAM. Les fonds propres aussi ont connu une baisse progressive de -5,37% en 1999 et -5,44% en 2000, ce qui traduit une diminution du pouvoir d'autofinancement et d'indépendance financière.

La liquidité quant à elle a connu une augmentation de 24,06% en 1999 et une légère diminution de 5,67% en 2000 et paraît très faible car les dépôts à vue représentent près de 65% de ces fonds et dans le même temps les dettes de l'UR sont lourdes.

La mauvaise évolution de ces indicateurs compromet sérieusement le fonctionnement des CLCAM et par conséquent de l'UR. Mais notons que cette situation dégradante est due à l'évolution rapide des impayés surtout entre 1998 et 1999 (293.049.259 et 859.834.898).

II-2.2 Impact du CVM sur les indicateurs de suivi

a-Indicateurs de qualité du portefeuille

Tableau N 14 : indicateurs de la qualité du portefeuille.

Ratios	2000	2001	2002	2003
Encours total de crédits dont le remboursement est en retard d'au moins 2 échéances	238 746 461	39 435 876	61 886 131	43 452 332
Encours total de crédits	1 845 241 483	755 948 020	1 219 240 879	1 083 015 547
Portefeuille classé à risque	12,94%	5,22%	5,08%	4,01%
Norme (Cons ALAFIA)		<5%		
Provisions pour créances en souffrances	696 889 720	261 581 807	301 810 219	310 904 664
Encours brut de crédits	1 845 241 483	755 948 020	1 219 240 879	1 083 015 547
Taux de provision pour créances en souffrance	37,77%	34,60%	24,75%	28,71%
Norme (DSFS)		<40%		
Crédits passés en perte pour la période	128 236 657	0	11 970 815	17 915 127
Encours brut moyen de crédits	2075776245	377 974 010	987 594 450	1 151 128 213
Taux d'abandon de créances	6,18%	0,00%	1,21%	1,56%
Norme (PEARLS et Alafia)		<0% et 2%		

source de données : Etats financiers 00 , 01, 02 et rapport financiers juin 03

Globalement, les ratios de qualité du portefeuille sont satisfaisants. En effet, les normes requises pour le portefeuille classé à risque, le taux de provision pour créances en souffrance et le taux d'abandon de créances sont respectivement de 5%, 40% et 0 et 2% . On observe en effet pour le portefeuille classé à risque un taux de 12,94% en 2000, 5,22% en 2001, 5,08% en 2002 et 4,01% en Juin 2003 ; pour le taux de provision pour créances en souffrance 37,77% en 2000, 34,60% en 2001, 24,75% en 2002 et 28,71% en Juin 2003 . Il ressort en effet que avant la mise en œuvre du CVM la qualité du portefeuille de crédit était en situation alarmante car elle a presque triplé la norme. C'était une situation vraiment inquiétante car le processus d'octroi des crédits a reçu un grand coup (blocage des crédits). Cette situation a été dû à plusieurs facteurs tels : le manque de rigueur dans le suivi après l'octroi du crédit, la faillite de la plupart des clients due à la non-maîtrise de certaines règles de gestions...etc. Mais suite à la mise en œuvre du CVM ont assiste à une nette amélioration de ce portefeuille. Un effet positif et louable qui a été favorisé par les moyens importants déployés pour appuyer le lancement et le système de suivi mis en place. Si la qualité du portefeuille n'avait pas connu une amélioration l'Union risque d'être confrontée à une crise financière aiguë car le taux du portefeuille classé à risque évolue simultanément avec le taux d'abandon de créances.

b- Indicateurs de rentabilité

Tableau N°15 : indicateurs de la rentabilité

Ratios	2000	2001	2002	2003
Montant total des produits d'exploitation	255 367 234	196 748 683	230 290 392	207 761 122
Montant total des charges d'exploitation	206 623 112	124 243 596	136 991 085	117 214 079
Autosuffisance opérationnelle	123,59%	158,36%	168,11%	177,25%
Norme(DID et DSFD)	>130%			
Total des produits financiers	112 456 456	97 840 996	147 056 797	176 241 132
Total des charges financières	101 761 056	72 422 087	71 828 571	68 482 557
Pérennité financière	123,59%	135,10%	204,73%	257,35%
Norme(DID)	>150%			

Résultat net d'exploitation	-35154875	-15 418 909	11 922 878	24 547 043
Montant total des produits d'exploitation	255 367 234	196 748 683	230 290 392	207 761 122
Marge bénéficiaire	-13,77%	-7,84%	5,18%	11,82%
Norme(DSFD)	>20%			

Source de données : Etats financiers 00 , 01, 02 et rapport financiers juin 03

L'URCLCAM est viable et promet de le rester longtemps au regard des ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière. La norme fixée respectivement à 130%, 150% et 20%. En 2000 ils sont respectivement de 123,59%, 110,51% et -13,77%. On remarque alors qu'aucune des trois normes de la rentabilité n'est atteinte. La rentabilité est alors mauvaise. Cette situation s'explique essentiellement par les charges supportés dû aux impayés. Mais à partir de 2001 on remarque que les taux s'améliorent et franchissent largement la norme sauf la marge bénéficiaire mais notons qu'il y a un effort progressif qui s'observe vu la situation dégradante dans laquelle elle vient de sortir (-7,84% en 2001, 5,18% en 2002 et 11,82% en Juin 2003. Cette amélioration est dû à la politique de suivi mis en place et qui limite les coûts engendrés par les impayés.

c- Indicateurs de solvabilité financière

Tableau N°16 : indicateurs de la solvabilité financière

Ratios	2000	2001	2002	2003
Actif Total	1 912 303 325	2 211 872 193	2 209 423 742	2 200 101 271
Fonds propres	138 095 675	211 118 693	135 336 951	186 514 351
Multiplicateur des fonds propres	13,85	10,48	16,33	11,8
Norme (fececam)	>10			
Liquidité	1 643 930 035	880 412 041	1 253 500 071	953 500 071
Dettes à court terme	56 206 119	45 095 919	59 106 027	62 914 138
Indicateur de risque d'illiquidité	29,25	19,52	21,21	15,16
Norme (fececam)	>20			

Source de données : Etats financiers 00 , 01, 02 et rapport financiers juin 03

L'URCLCAM est financièrement solvable. Les ratios de multiplicateur de fonds propres et de risques d'illiquidité sont prometteurs. Les normes sont de 10 et 20. En 2000 ils sont respectivement de 13,85% et 29,25%. Cette situation n'est pas mauvaise mais pour le second il cache un surplus de liquidité dû au blocage du processus d'octroi de crédit. Mais pour les années suivantes le premier affiche 10,48 ; 16,33 et 11,80 et l'autre 19,52 ; 21,21 et 15,16. Cet état de chose indique que l'institution est en mesure de rembourser ces dettes à bonne date et peut être aussi en mesure d'honorer ses engagements même en cas d'impayé des clients. Il laisse transparaître une bonne situation financière.

d- Indicateurs de croissance

Tableau N°17 : indicateurs de croissance

Ratios	2001	2002	2003
Chiffre en fin de période – Chiffre en début de période		463 292 859	-136 225 332
Chiffre en début de période		755 948 020	1 219 240 879
Taux de croissance du portefeuille de crédits		61,29%	-11,17%
Norme (Nous-même)		>50%	
Chiffre en fin de période - Chiffre en début de période		264	3
Chiffre en début de période		99	363
Taux de croissance d'emprunteurs		266,67%	0,83%
Norme (Nous-même)		>50%	
Chiffre en fin de période - Chiffre en début de période		-163 479 324	236 650 408
Chiffre en début de période		986 640 228	823 160 904
Taux de croissance de l'épargne		-16,57%	28,75%
Norme (Nous-même)			

Chiffre en fin de période - Chiffre en début de période	267	36
Chiffre en début de période	112	379
Taux de croissance du nombre de déposants	238,39%	9,50%
Norme (Nous-même)	>50%	

Source de données : Etats financiers 00 , 01, 02 et rapport financiers juin 03

L'indicateur de croissance de l'URCLCAM est appréciable car le portefeuille des crédits, le nombre d'emprunteurs, l'épargne et le nombre de déposants s'est accru considérablement. Une situation provoqué par l'adéquation du crédit aux besoins de la population .Mais nous ne disposons pas de norme pour effectuer une comparaison des variables pour mesurer les capacités de gestion des agents. Toutefois, au regard de notre observation et des quelques difficultés rencontrées dans ce service, la norme est de 50% si l'on veut anticiper sur l'évolution de l'institution. Cette norme a été largement dépasser les taux de croissance du portefeuille et celui d'emprunteurs ; mais évolue en dents de scie en ce qui concerne le taux de croissance de l'épargne et du nombre de déposants.

Globalement on peut être fière de l'accroissement générale de l'URCLCAM . Vu l'importance qu'elle a dans la vie de la population du département du Mono des efforts doivent être mener en permanence pour maintenir cette tendance et l'accroître si possible.

e- Les indicateurs de productivité.

Tableau N°18 : indicateurs de productivité

Ratios	2001	2002	2003
Nombre de dossier	112	379	415
Agents de crédits	4	6	7
Nombre d'emprunteurs actifs par agents de crédits	28	63	59
Norme (DID)	< 50 mais est fonction du volume du portefeuille		

Encours de crédits	755 948 020	1 219 240 879	1 083 015 547
Agents de crédits	4	6	7
Montant du portefeuille de crédits par agent de crédits	188 987 005	203 206 813	154 716 507
Norme (DID)	30 à 50.000.000		
Produits de crédits	97 840 996	147 056 797	152 918 847
Encours de crédits moyen	377 974 010	987 594 450	1 151 128 213
Rendement de portefeuille de crédits	25,89%	14,89%	13,28%
Norme (FECECAM)	>10%		

Source de données : Etats financiers 00 , 01, 02 et rapport financiers juin 03

Les indicateurs de productivité nous démontrent la manière dont les crédits sont gérés. Beaucoup de responsables n'en tiennent pas compte car il importe peu à leurs yeux. Mais pour nous, gestionnaire, il revêt une importance pas négligeable. Dans le cadre de l'URCLCAM, il a été analysé au moyen de trois ratios. Le premier, le nombre d'emprunteurs actifs par agents de crédits est limité à 50, or les indices nous donnent 28, 63, 59 ; le second est limité dans l'intervalle de [30000000 – 50000000]. Cette marge a été largement dépassée. Dans la mesure où il peut constituer un risque pour l'entreprise. L'agent disposant d'un portefeuille qui dépasse ses capacités de gestion risque de négliger le suivi ce qui entraînera immédiatement une dégradation de la qualité du portefeuille ou un moyen de détournement et de fraudes. Mais par contre, la limite du rendement de portefeuille est de 10% ; un rendement largement dépassé (25,89%, 14,89% et 13,28%) .

Il ressort de cette observation que les crédits font l'objet d'un suivi pas très rigoureux bien que le portefeuille ait un bon rendement. Cette situation doit être corrigée car l'indicateur de croissance nous indique une croissance très rapide. Alors pour ne pas risquer d'être confronté à une crise de gestion et d'une baisse de productivité, des mesures urgentes doivent être prises.

III- Présentation des faiblesses et forces, menaces et opportunités du CVM.

Nous analyserons les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités que rencontrent l'institution dans la mise en œuvre du Crédit Virage Marché. Il sera présenté dans un premier temps un graphique présentant les faiblesses et les forces, dans un second temps, les menaces et les opportunités.

III-1 Les faiblesses et les forces

III-1.1 Les faiblesses

Les faiblesses principales du CVM sont la faible capacité managériale des bénéficiaires et la mauvaise technique d'évaluation du crédit; d'elles découlent d'autres faiblesses secondaires

❖ Faible capacité managériale des bénéficiaires du CVM

- obligation d'exercer des activités qui ne répondent pas aux besoins de la clientèle
- échec dans l'objectif assigné au CVM d'assurer un remboursement à 100 % (remboursement ou retard de plus de deux échéances, apparition d'impayés ...etc.)
- non-harmonisation du produit avec certaines activités
- méfiance de certains opérateurs de souscrire
- ignorance des missions du CVM

❖ Mauvaise technique d'évaluation du CVM

- non-maîtrise de certaines règles de gestion
- absence de techniciens pour appuyer
- non-harmonisation des techniques avec certains projets

III-1.2 Les forces

La principale force du CVM est qu'elle améliore la performance de L'URCLCAM. Mais de cette force découlent plusieurs autres.

❖ Le CVM assure une bonne performance à l'URCLCAM – MONO

- le CVM assure une bonne assurance financière à l'UR : la rentabilité financière et la qualité du portefeuille s'est améliorée et le nombre de bénéficiaire a observé une évolution rapide.
- le portefeuille de crédit est relativement sain : l'évolution du phénomène des impayés a connu un grand ralentissement et le taux de remboursement atteint plus de 95%.

- sa mise en œuvre a été l'œuvre des exports de la micro finance : le produit a été lancé en fonction des besoins de la population ; ce dernier a été fait progressivement en anticipant sur les problèmes.
- des moyens importants ont été déployés pour appuyer le lancement au CVM : les agents de crédits responsables de ce produit ont reçu une formation en vue d'une bonne gestion ; des rencontres de sensibilisation ont été organisées pour informer et sensibiliser les bénéficiaires du CVM

III-2 Les menaces et les opportunités du CVM

Nous présenterons les menaces et après les opportunités ; il s'agit de l'effet de l'environnement externes sur le produit.

III-2.1 Les menaces

Il n'existe pas jusqu'à présent des menaces proprement dites qui minent le produit. Mais la crainte c'est un revirement brusque de la situation si le système de sui souffrait d'une quelconque défaillance. De ce point de vue, on pourrait craindre :

- une brusque dégradation
- une diminution rapide de la clientèle (blocage du processus d'octroi)
- une apparition alarmante des impayé

Mais aussi au regard de l'évolution du marché et des moyens dont disposent l'Union, on pourrait faire face dans l'avenir à une incapacité de satisfaire la demande. Il s'en suivra alors :

- une diminution des épargnes et des épargnants
- un ralentissement des activités régionales
- évolution menaçante de la concurrence

III-2.2 Les opportunités

Les opportunités du CVM son nombreux ; on pourrait dire que :

- le CVM est le meilleur produit du secteur de la micro finance au Bénin
- le CVM attire les clients des autres IMF
- Le CVM bénéficie de l'appui des bailleurs et des institutions internationales
- la FECECAM a le monopole de commercialisation du CVM jusqu'à ce jour
- le CVM est le produit d'IMF le plus convoité par les opérateurs économiques

IV- vérifications des hypothèses et recommandations

Nous essayerons de voir dans cette partie si les hypothèses émises sont vérifiées et par rapport aux conclusions qui se dégagent, nous allons formuler des recommandations.

IV-1 Vérifications des hypothèses

Les hypothèses émises dans notre introduction générale feront l'objet d'une analyse afin de dégager les écarts constatés ou non.

IV-1.1 Première hypothèse

L'analyse des indicateurs de la qualité du portefeuille de l'URCLCAM du MONO nous montre que ce dernier jouit d'une bonne qualité car deux de ces ratios sont conformes aux normes conseillées.

L'hypothèse selon laquelle le CVM fait l'objet d'un suivi rigoureux afin d'assurer un remboursement meilleur est pour l'instant vérifiée car le risque d'impayé est faible et se trouve dans la limite de la marge de perte possible.

IV-1.2 Deuxième hypothèse

Les indicateurs calculés précédemment avec les données issus des états financiers de l'URCLCAM DU MONO révèlent une nette amélioration dans la gestion des crédits en 2001, 2002 et mi- Juin 2003 avec des ratios qui tendent aux normes recommandées. Ainsi l'hypothèse selon laquelle le CVM améliore la performance de l'union est totalement vérifiée sauf qu'une bonne partie de ces crédits reste non échus.

IV-1.3 Troisième hypothèse

Les résultats de nos enquêtes montrent d'une part une nette évolution par rapport aux bénéficiaires de crédit qui avant le CVM étaient essentiellement des agriculteurs, des éleveurs, de petits commerçants et d'autre part par rapport au montant octroyé qui était au maximum 1000.000. Aujourd'hui, le CVM regroupe toutes les catégories de personnes. La clientèle se trouve donc diversifiée grâce au CVM.

IV-1.4 Quatrième hypothèse

Cette hypothèse est la plus significative car d'elle dépend l'utilité du crédit. Mais nous pouvons affirmer que ce crédit répond au besoin de la population car les bénéficiaires nous ont confié leur satisfaction totale bien qu'ils aient formulé quelques doléances par rapport aux montants, aux délais etc...

En somme, toutes les hypothèses qui sous-tendent nos objectifs, sont vérifiées. Mais il se trouve nécessaire, voire indispensable, de donner quelques recommandations dans le but de rendre pérenne le CVM.

IV-2 Recommandations et politique de mise en oeuvre

Le CVM constitue une innovation appréciable de la FECECAM BENIN et brillamment expérimentée par quelques UR (Atlantique, Ouémé, Mono). S'il est vrai qu'à cette date, il demeure le produit le plus convoité en raison de ses forces et opportunités, il n'en demeure pas moins vrai qu'il comporte des faiblesses et des menaces non négligeables qui peuvent être néfastes pour l'UR.

Ainsi, pour remédier à toutes ses faiblesses et menaces et renforcer les forces et les opportunités, des mesures doivent être prises par les dirigeants. Il s'agit de:

Services des ressources humaines

❖ recruter des agents de crédits spécialement affectés au CVM. Ces agents subiront un test axé sur la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Ces capacités leurs permettront de bien gérer leur portefeuille de crédits et d'entretenir une bonne relation entre les clients et l'institution.

Service du crédit : le comité de crédit.

❖ améliorer les techniques d'évaluation du crédit.

Au cours de notre enquête, la plupart des clients se sont plaints d'un manque de concordance entre le montant sollicité et le montant accordé. Après nos études et observations, nous avons remarqué que près de 70% des CVM demandés sont accordés à la baisse d'environ 30%. Des raisons qui nous ont été fournies, nous décelons des faiblesses et nous conseillons de ce point de vue que les dirigeants se fassent assister d'un technicien dans plusieurs domaines tel que le commerce, l'élevage, le commerce en vue de bien maîtriser le coût des projets qui leurs sont fournis.

Service du crédit : le comité de crédit

Service des opérations commerciales : tous les commerciaux

❖ sensibiliser les clients et les agents de crédit sur le bien fondé du produit.

Dans ce cadre, les responsables convoqueront des rencontres avec les clients bénéficiaires du CVM. Au cours de ces rencontres, les dirigeants expliqueront aux clients les objectifs qu'ils visent et la part de responsabilité qui est la leur dans l'atteinte de ce but. Ils doivent permettre en retour aux clients d'exprimer leur désir et leurs attentes.

Ensuite, il faut expliquer aux clients les compléments, les moyens et méthodes qu'ils doivent observer ou avoir pour remplir la tâche qui est la leur. A titre d'exemple, leur apprendre les moyens à utiliser pour toujours honorer leurs échéances. Les responsables de leur côté doivent savoir détecter dans ces débats, les besoins des clients et trouver avec eux les moyens de les satisfaire.

Service informatique : le chef service

Service de crédit : le comité de crédit et le chef service de crédit

❖ mettre en place un système de suivi performant.

La masse de crédits et le nombre de clients du CVM évoluent très rapidement. Il faut alors renforcer les techniques de suivi. Ainsi, il faudra élaborer un système de gestion totalement informatisé beaucoup plus performant qui pourra informer très rapidement de l'état des crédits. Il s'agit en effet d'informer le responsable sur le nom, le montant, les échéances, l'adresse, l'activité du client ... etc. sans qu'il soit obligé de fouiller les dossiers de prêts qui eux doivent être précieusement rangés dans les archives..

Les moyens de communication et les outils de travail des AC doivent être renforcés pour éviter le retard et l'incompétence dans l'exécution de leurs tâches.

Enfin, les indicateurs de suivi doivent être régulièrement calculés (intervalle de 3 mois au plus) et les comparer aux objectifs afin de corriger au fur et à mesure les éventuels problèmes.

La direction

❖ renforcer le partenariat avec les bailleurs et les relations avec les autres IMF.

Il s'agit de faire régulièrement le point aux partenaires afin de garder leur confiance ; aussi, il ne faut pas cacher les problèmes que rencontre le produit afin de bénéficier au moment opportun d'une éventuelle aide financière, d'expertise et de conseil.

Enfin, informer les autres IMF sur ce produit car la FECECAM, seule ne peut pas répondre aux attentes des populations sur l'étendue du territoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

L'activité principale des IMF est d'accorder des crédits à leurs clients. Alors elles emploient les ressources obtenues du fait de leurs dépôts effectués par la clientèle ou en se refinançant. On peut constater que l'URCLCAM – MONO, par le biais de la FECECAM, ne déroge pas à cette règle. Ils ont expérimenté plusieurs produits mais un risque reste inchangé : le risque d'impayé.

Cette situation malheureuse se traduisant généralement par un taux de remboursement faible ne cesse d'évoluer et rend la situation financière de ces institutions très mauvaise. On a alors un portefeuille de crédit dont la qualité est dégradante, une rentabilité financière négative, une baisse rapide des taux de croissance et un risque d'insolvabilité totale.

L'URCLCAM – MONO dans les trois années qui ont précédé la mise en œuvre du CVM a été confronté à tous ces problèmes. C'est d'ailleurs pour améliorer cette mauvaise situation qui en se prolongeant pourrait être fatale pour l'institution qu'un nouveau produit garantissant un remboursement efficace est expérimenté.

Les résultats après 30 mois d'expérience se révèlent fructueux au regard des indicateurs d'analyse de performance. Ainsi, les indicateurs de la qualité portefeuille de crédit, de la rentabilité de la solvabilité financière, de croissance et de productivité sont acceptables car, ils sont la limite admise.

Il en ressort que le CVM a un effet positif sur la performance de l'URCLCAM et lui assure un survie dans les années à venir. Mais il est imprudent de se frotter les mains en si peu de temps, alors il faudrait poursuivre la politique de la préservation des acquis afin de maintenir les tendances positives.

Enfin, il est important de préciser que cette étude présente des limites. Ces dernières se situent à plusieurs niveaux :

- le manque d'approfondissement de certaines informations recueillies aussi bien au niveau des populations cibles que des personnes ressources a quelque peu limité la qualité de ces informations. En effet, à part l'URCLCAM-MONO et quelques CLCAM clés, nous n'avons pas pu toucher de fond les autres caisses de la localité.

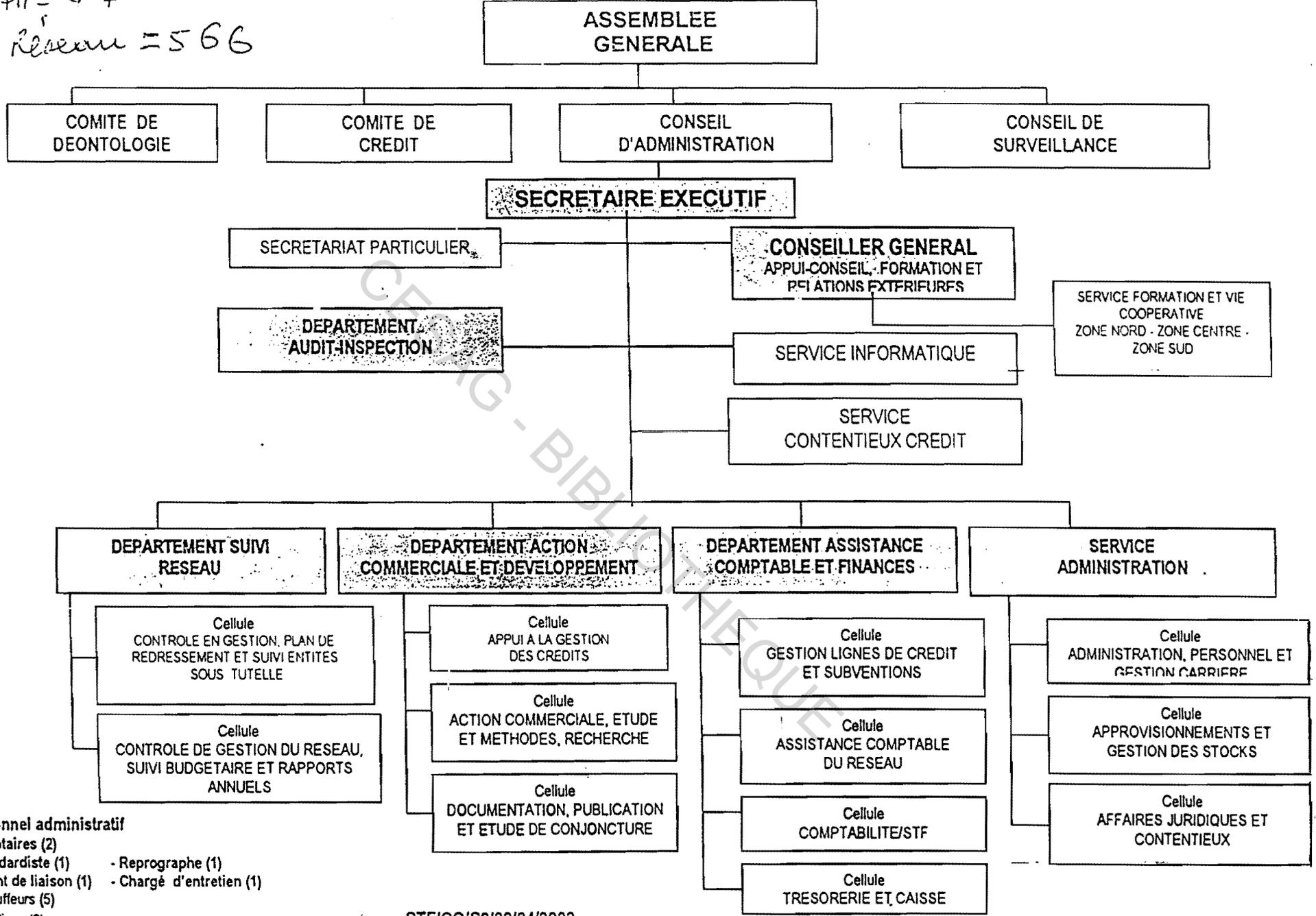
- l'insuffisance des moyens financier, la réalisation d'une telle étude dans une zone rurale nécessite à coup sûr d'énormes moyens financiers ce qui nous fait défaut.
- la limite de notre connaissance de l'institution : pour une étude beaucoup plus approfondi il est important de connaître certains facteurs sociaux, économique et politique du secteur de la Microfinance et de la FECECAM en particulier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

F E C E (1 1) = 4 +
 Tout le Réseau = 566



- Personnel administratif**
- Secrétaires (2)
 - Standardiste (1)
 - Agent de liaison (1)
 - Chauffeurs (5)
 - Gardiens (3)
 - Reprographe (1)
 - Chargé d'entretien (1)

STF/CG/S2/22/04/2002



UNION REGIONALE DES CAISSES LOCALES DE CREDIT AGRICOLE MUTUEL DU MONO

B.P. 63 TEL. 41 10 20 LOKOSSA-MONO
REPUBLIQUE DU BENIN

LOKOSSA, le 23 / 09 / 03

Le chef crédit URCLCAM-MONO

A

Monsieur / Madame

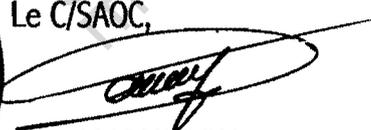
Monsieur / Madame.....

Vous voudriez bien me remplir ce questionnaire dans le cadre d'évaluation des activités de l'URCLCAM-MONO.

Tout en vous souhaitant bonne réception, je vous prie d'agréer, Monsieur / Madame mes salutations les plus distingués.



Le C/SAOC,


Guy AMOUSSOU.-

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est conçu à l'occasion d'une étude dont l'objectif est de recueillir les avis des clients sur le Crédit Virage Marché qu'expérimente depuis un an le réseau FECECAM- BENIN en général et en particulier celui de l'URCLCAM-MONO et ses démembrements (CLCAM).

Il n'a donc aucun but fiscal ou parafiscal et n'engage point votre responsabilité.

Merci de le remplir sans inquiétude.

1-) Votre Village, commune ou quartier.....

2-) Sexe : Masculin Féminin

3-) Age : 18-30 30-50 50-70 70 et plus

4-) Profession :

Agriculteur Commerçant Eleveur Pêcheur

Autres à préciser.....

5-) Etes-vous sociétaire d'une CLCAM ? Oui Non

6-) Si oui depuis quand ? :.....

7-) Avez-vous déjà eu une fois un crédit CLCAM Oui Non

8-) Avez-vous eu du crédit dans une autre institution financière ? Oui Non

9-) Comment avez-vous su que l'URCLCAM peut vous financer ?

Camarades Affiches Médias Autres à préciser.....

10-) Connaissez-vous le nom de ce type de produit ? Oui Non

11-) Connaissez-vous le nom des autres produits financés par l'URCLCAM MONO

Oui Lesquels.....

Non

12-) Avez-vous eu un financement du CVM ? Oui Non

13-) Pourquoi avez-vous choisi ce crédit ?.....

.....

.....

14-) Quel est son montant.....FCFA

15-) A quoi ce crédit vous a servi ?.....
.....
.....

16-) Avez-vous dégagé des excédents ? Oui Non

17-) Si oui, à quoi ils ont servi ?.....
.....
.....

18-)Qu'est ce que le crédit CVM vous a apporté comme amélioration ?

a- Dans votre activité.....
.....

b- Dans votre condition de vie.....
.....

c- Autres à préciser.....

19-) Que reprochez-vous au crédit qui vous a été donné ?.....
.....
.....

20-)Que suggérez-vous ?

a- A l'égard des agents de crédits.....
.....

b- A l'égard des conditions d'octroi du crédit.....
.....
.....

c- Autres à préciser.....
.....
.....

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Monsieur/Madame, dans le cadre d'une évaluation du crédit virage marché, nous sollicitons votre collaboration en répondant aux questions suivantes :

1. Quels sont les secteurs d'activité les plus touchés par le crédit virage marché ?
2. Le produit est-il connu de tous ?
3. Quel est le nombre de sociétaires au 31 décembre 2002 et au 30 juin 2003 ?
4. Quel est le type de crédit virage marché le plus sollicité ?
5. Il y a-t-il eu des cas de décès ou d'invalidité connus depuis le lancement du produit ?
6. Quels sont les types de garanties acceptées ?
7. Quelles sont les difficultés rencontrées pour la mise en place du CVM ?
8. Quels sont vos souhaits et recommandations dans la gestion du CVM ?
9. Le personnel en place est-il suffisant ?
10. Quel est le volume de crédit accordé en 2001, 2002 et 2003 ?

CREDIT VIRAGE - BIBLIOTHEQUE

FICHE D'ANALYSE ET DE COMMENTAIRE

La fiche d'analyse et de commentaire est un imprimé d'analyse et de synthèse. Après les étapes de collecte d'informations et de validation desdites informations la fiche d'analyse et de commentaire permet à l'agent de crédit de faire aisément le point de ses actions par rapport au dossier qui lui a été confié. La fiche est composée de six parties essentielles :

- L'appréciation de la moralité du demandeur et de la caution,
- L'appréciation de l'expérience du demandeur
- L'analyse de la rentabilité,
- L'analyse commentée du risque de crédit,
- L'analyse globale,
- La recommandation

Elle sera tenue de la manière suivante :

1.a- Demandeur

1 a₁ – 1a₂, 1a₃ et 1a₄ – mettre une croix en ce qui concerne l'appréciation retenue.

1a₅ – il s'agit de décrire les éléments qui ont motivé le choix de l'appréciation du demandeur.

Autrement dit, il faut donner les points forts ou points faibles.

1.b- Caution.

1b₁- 1b₂, 1b₃ et 1b₄ - mettre une croix au niveau de l'appréciation retenue

1b₅- il s'agit de décrire les éléments qui ont motivé le choix de l'appréciation Autrement dit, il faut donner les points forts ou points faibles.

2 - Appréciation des expériences du demandeur

2.a. Au vu de l'entretien et des informations obtenues à l'issue de la validation, Il s'agit de dire clairement si le demandeur est apte ou a les aptitudes requises ou le savoir-faire pour conduire l'activité soumise au financement. On ne demande pas de dire oui ou non seulement, il faut pouvoir donner les raisons du oui ou du non.

2.b. Connaître l'expérience du demandeur en matière de gestion du crédit. Il s'agit de dire si le demandeur est à son premier crédit ou non. S'il n'est pas à son premier crédit, il faut essayer de

retracer ces forces ou faiblesses. Dire par exemple qu'il respecte bien les échéances, ou qu'il n'attend pas qu'on le relance avant de payer, ou qu'il ne détourne pas le crédit de son objet etc....

3 - Rentabilité

3a- Pour apprécier la rentabilité de l'activité du demandeur, il faut connaître les résultats antérieurs. Lorsque les Etats financiers existent la tâche est aisée. Il est alors question de voir ce que ces résultats antérieurs représentent par rapport au fonds investis. S'ils sont positifs ; est-ce qu'ils ne pouvaient pas l'être davantage ? En absence d'Etat financier, il est recommandé de reconstituer avec le demandeur son compte d'exploitation pour dégager les résultats passés en vue d'émettre son opinion.

3b- Lors de l'entretien vous avez eu connaissance du compte d'exploitation prévisionnel ou même vous avez aidé le demandeur à le produire. La validation vous a permis d'avoir la confirmation des informations ou elle vous a permis de constater qu'il y a des écarts. Le moment de dire ce qu'on pense des résultats qu'on a devant soi est là. Il faudra alors dire si les résultats prévisionnels qui se dégagent sont réalisables ou non. Lorsque c'est oui, il faut donner les raisons de cet oui. Donner les facteurs qui permettront de réaliser ces résultats. Est-ce que les quantités vont augmenter ou ce sont les prix qui connaîtront de variation afin d'attirer davantage la clientèle ? En termes clairs il est demandé de justifier les constats.

4- Analyse commentée du risque de crédit

4a- L'environnement

4a1- l'entretien et la validation ayant été fait. On suppose que vous connaissez l'activité. Il faut alors dire de façon résumée en quoi elle consiste. Expliquer ce qui est vendu. Dire comment la vente est réalisée. Dire la place sur laquelle les produits sont vendus et qui à qui les produits sont vendus. Retracer les conditions de vente, les circuits de distribution. Donner les prix appliqués. Retracer le cycle d'exploitation.

4a2- Vous avez décrit l'activité du demandeur. Il vous reste à dire ce qui se passe effectivement par rapport au marché sur lequel le demandeur pense vendre son produit. Dans la mesure sur ce marché il ne sera pas seul. Mieux il est évident que des produits de remplacement existent. Dire réellement si le genre de produits que propose le client est abondamment demandé ou non. Dire si la clientèle existe vraiment. Si oui, quelles sont les quantités vendues sur ce marché par mois ou par jour de marché. Quels sont les prix pratiqués ? Voir s'il n'y a pas une situation de monopole ou de saturation.

4a3- Il s'agit de dire l'effet des variations économiques ou naturelles sur l'exploitation. Si le demandeur est dans l'achat et la revente des produits tropicaux, il faut ressortir l'effet d'un changement des prix de rachat au niveau national sur l'activité. Est-ce que l'activité va prospérer ou non ? Est-ce l'activité ne sera interrompue par manque d'eau dans le fleuve ? En termes clairs il a lieu de dire les chances de succès ou d'échec de l'activité sous l'effet des variations économiques ou climatiques.

4b- Détermination des indicateurs

4b1-1 Il s'agit ici de déterminer si les fonds actuels et potentiels générés par l'activité de l'entreprise sont suffisants pour couvrir les paiements en capital et intérêts sur les emprunts passés et à venir.

4b1-2 : Il s'agit de savoir combien de F d'actif à court terme l'entreprise détient pour régler 1F de passif à court terme.

4b2-2

Actif à CT : en caisse ; stock ; compte à recevoir.

Passif à CT : Emprunt courant, compte à payer autres exigibles, portion à court terme de la dette à long terme.

4b1-3 Cela permet de voir la capacité de l'entreprise à régler ses engagements à court terme. Les stocks sont inclus de l'actif à court terme parce qu'on peut rencontrer des difficultés pour les convertir rapidement en argent pour leur juste valeur.

4b1-4 Cela permet de connaître l'engagement que peuvent prendre les entreprises en cas de difficultés.

4b2-4 : Fon Propres : capital ; réserves.

5- ANALYSE GLOBALE

1°) Moralité

5 a1 Il s'agit des points forts du client par rapport à sa moralité. Par exemple on peut dire qu'il n'est pas menteur, tricheur, voleur etc.

5b1 Il s'agit de ressortir les points faibles du client décelés lors des étapes de validation. Dire par exemple qu'il est violent d'après les dires de l'entourage.

5 c1- Bonne ; passable ou mauvaise

2°) Expériences

5 a2 - Il s'agit de donner les points forts du client par rapport à la maîtrise qu'il possède sur l'activité. S'il est du domaine il faut le dire. S'il pratique l'activité il y a quelques années. S'il s'y connaît, il faut le dire. En ce qui concerne la maîtrise de l'activité crédit on peut par exemple dire qu'il a bien remboursé les anciens sans difficultés, sans retard, sans rappel ou à bonnes dates.

5 b2 - Il faut retracer l'insuffisance que révèle la personne du client par rapport à l'activité et par rapport au crédit. On pourra par exemple dire qu'il est à son tout premier crédit. Ou pour le crédit passé il a fallu lui rappeler toutes les fois les moments de paiement. On pourra par exemple dire qu'il veut se lancer seulement dans la filière sans en connaître les méandres.

5c2 - Au regard des forces et faibles il s'agira de mettre : Très bien (lorsqu'il n'y a presque pas de faiblesses) ; acceptable(en cas d'insuffisance mineure) et mauvais (en cas d'insuffisance majeure). Une insuffisance sera jugée de mineure quand elle n'affecte pas le déroulement de l'exploitation. Elle sera jugée de majeure quand son implication est évidente sur le succès de l'exploitation. Par exemple un revendeur de moto qui n'a jamais mis pieds au Nigeria mais qui sollicite du crédit à cette fin.

3°/ Rentabilité

5 a3- Il s'agit de dire les forces qui se dégagent par rapport à l'analyse de la rentabilité. Pourquoi le client a-t-il intérêt de mener l'activité ? Vaudrait-il pas mieux qu'il utilise ses fonds à autre chose ? Par exemple au lieu de transformer les fonds s'il en faisait un placement ? Pour répondre à cette question il faudra rapporter le résultat prévisionnel aux capitaux à investir. Si le quotient est inférieur au taux courant de placement la rentabilité peut être qualifiée moins bonne.

5 b3- Il faut retracer les faiblesses. Par exemple dire si c'est l'importance des dépenses qui a rendu la rentabilité faible. Ou la politique de vente que pratique l'exploitant est peu offensif. Dire si les prix ne sont pas compétitifs.

5 C3 - Au regard des forces et faibles il s'agira de mettre : Très bien (lorsqu'il n'y a presque pas de faiblesses) ; acceptable(en cas d'insuffisance mineure) et mauvais (en cas d'insuffisance majeure). Une insuffisance sera jugée de mineure quand elle affecte pas le déroulement de l'exploitation. Elle sera jugée de majeure quand son implication est évidente sur l'exploitation. Par un commerçant fixe ses prix de vente très hauts et renvoie de fait les clients. Un commerçant qui confond les dépenses de l'activité à ses dépenses personnelles obérant ainsi les charges d'exploitation.

4°/ Situation financière

5 a4 – Il faut donner les points forts de la situation financière. Pour y aboutir on rapportera les fonds propres (c'est à dire le capital social de l'entreprise augmenté des bénéfices antérieurs virés dans les réserves) au total du bilan. L'objectif est que le quotient soit égal à 35%. Et dans ce de figure on conclut qu'ils croient à l'affaire. L'entreprise est solvable. Peut faire face à ses engagements.

5 b4 – Il s'agit de dire les insuffisances que révèle la situation financière de l'entreprise. Lorsque le résultat du rapport est inférieur au 35% on déduit que les associés attachent peu d'intérêt à leurs affaires. Et que l'entreprise est peu solvable.

5 c5 - Au regard des forces et faibles il s'agira de mettre : Très bien (supérieur à 35%) ; acceptable(taux 35%) et mauvais (inférieur à 35%).

5°/ Garanties

5 a5 - Il s'agit de donner les points forts des garanties proposées. On peut par exemple dire que la garantie :

- est facilement réalisable, parce qu'elle n'a été donnée à aucun créancier avant, ou parce qu'elle appartient réellement au débiteur, en bon état, bien utile etc.
- Jouit d'une valeur marchandise très coté, représentant au moins le triple de la valeur du crédit demandé,
- Bien située etc...

5 b5 - Il s'agit des points des garanties proposées :

Par exemple :

- Bien ne possédant pas de grande valeur ou caractère de dépréciation très rapide.
- Valeur de la garantie inférieure au montant de crédit sollicité etc

5c5. Il s'agit de dire au vu éléments énoncés aux rubriques 5a5 et 5b5 si les garanties sont acceptables ou non en contrepartie du crédit sollicité.

6°/ Capacité de remboursement

5 a6. C'est de voir si l'ensemble des ressources disponibles couvrent l'ensemble des emplois. L'objectif est que les ressources rapportées aux emplois donne un quotient supérieur à 100%

5 b6 .Ratio de capacité de remboursement inférieure à 100%

5c6. Si le quotient de la capacité de remboursement est inférieur à 100% il faut conclure qu'il risque de non remboursement. Lorsqu'il est égal à 100% on met acceptable.

7°/ Respects des normes de la politique du crédit

5.a7 - il s'agit de donner les points fort du demandeur de crédit en matière des normes de la politique du crédit par exemple :

- Epargne préalable par rapport au montant de crédit sollicité

- Etre sociétaire
- Avoir des garanties facilement réalisables

5.b7 - il s'agit de voir les points faibles par rapport aux normes de la politique de crédit :

- Non respect de la règle de l'épargne préalable
- N'est pas être sociétaire

5C7- Il s'agit de dire au vu éléments énoncés aux rubriques 5a7 et 5b7 si les normes sont respectées ou non par rapport au crédit sollicité

6°/ Recommandation

6 a - il s'agit pour l'analyste, au vue de l'ensemble des rubriques ci-dessus, de donner les raisons qui le motivent à dire <oui ou non> pour le dossier .

6. b –

6. c₁ - Mettre une croix si c'est le rejet

6. c₂- Mettre une croix si c'est accepté

6. c_{2.1} -Inscrire le montant proposé en lettre et en chiffre

6.c_{2.2} : Mettre la durée proposée après analyse

6.c_{2 3} : Mettre la périodicité proposée après analyse soit : mensuelle,
bimestrielle, trimestrielle etc.

6.c₂₋₄ : Mettre le taux normal auquel le crédit a été accepté au client.

7 - à Cotonou, le 18/02/03

8 - Signature de l'agent qui a fait le travail

9 - Le nom de l'agent qui a fait le travail

10 - Recommandation hiérarchique

10. a. le supérieur hiérarchique doit son point de vue expliqué. S'il est d'accord ou pas l'expliquer.

10.b. ??

11 - à Cotonou, le 18/02/03

- 12 - Signature du supérieur hiérarchique
- 13 - Nom et prénom du supérieur hiérarchique

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- ❑ **Alain OLLIVIER / Renaud de MARICOURT**, Pratique du Marketing en Afrique EDICEF/AUPELF 1990
- ❑ **Leila Webster et Peter Filder** / Le secteur informel et les institutions de micro finance en Afrique de l'Ouest / Banque mondiale / Septembre 1995
- ❑ **consortium ALAFIA** /Support de formation sur l'analyse financière des institutions de micro finance 2002
- ❑ **Conclusions et recommandations** de l'atelier d'identification et de définition des indicateurs de suivi des systèmes financiers décentralisés, Abidjan janvier 2002
- ❑ **FECECAM – BENIN**, Textes Organiques, juillet 1993
- ❑ **FECECAM – BENIN**, Manuel des Prêts, octobre 1988
- ❑ **FECECAM – BENIN**, Analyse du Réseau Coopératif d'Epargne et de Crédit, DID, Nov.2000
- ❑ **FECECAM – BENIN**, Plan d'Affaires Opérationnel pour le redressement et la transformation du Réseau des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole mutuel du Bénin, DID, Nov.2000
- ❑ **FECECAM – BENIN**, Chrono des statistiques
- ❑ **FECECAM – BENIN**, Diverses notes de service, gestion du CVM.
- ❑ **Cours de Méthodologie de recherche CESAG** de Monsieur Moussa YAZI.
- ❑ **Bulletin de dissémination des travaux de recherche N°001**