



Centre Africain d'Etudes Supérieures en  
Gestion  
- CESAG -  
Programme Master en Banque et Finance  
- PMBF -  
Option : "Marchés financiers et finance  
d'entreprise  
Année académique : 2010 - 2011



Mémoire de fin de formation

Thème

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE  
SUITE A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

Bibliothèque du CESAG



110588

**Présenté par :**

**GIHADA Richard**  
10<sup>ème</sup> promotion MBF

**Sous la supervision de :**

**Pr. Alain Modeste  
KENMOGNE**  
Enseignant Université Yaoundé  
II

**M0289MBF12**

**2**

**i**

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**DÉDICACE**

*A ma très chère belle-sœur SABEUBO TOBIT Nicaise épouse AFFOUGNA*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**AVANT – PROPOS**

Dans le souci de doter le système bancaire et financier de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale ainsi que la communauté économique et monétaire de l'Afrique de l'ouest en ressources humaines bien formées et dynamiques; il a été créé au Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion de Dakar, un master en banque et finance. Ce dernier est subdivisé en deux options notamment :

- l'option banque et gestion de risques ;
- l'option marchés financiers et finance d'entreprise ;

Cette formation bénéficie du soutien financier et académique des institutions comme la BEAC, la BCEAO et la Banque de France, la Banque des Règlements internationaux, la New York business school et l'université Paris dauphine. La formation comprend huit mois de cours théoriques et deux à trois mois de stage en entreprise, sanctionnée par la rédaction d'un mémoire de fin de formation. Le diplôme de MBA en banque et finance délivré a été reconnu comme le meilleur en banque et finance de l'Afrique subsaharienne par le magazine Panafricain « Afrique magazine en 2008 ». La note du mémoire représente 40% de la note finale de fin de cycle. C'est donc dans ce cadre que s'inscrit l'objet de la présente étude réalisée au sein du fonds d'investissement Emerging Capital Partners Central Africa.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE  
SUITE A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**REMERCIEMENTS**

Mes sincères remerciements aux personnes ci-dessous pour leur soutien indéfectible et infaillible:

- La famille AFFOUGNA ERNEST A NGAOUNDERE ;
- Ma tendre mère SEKE MAYANA THERESE ;
- Monsieur et Madame BOUADE ;
- Monsieur PROTAIS AYANGMA AMANG ;
- Mademoiselle BEDIGUE SALOME ;
- Mademoiselle MPONO MARIE BLANDINE ;
- Monsieur et Madame BEKITE A DIZANGUE ;
- Monsieur GUELANG GEORGES ;
- Monsieur NGON KEMOUM FERDINAND A ECP ;
- BAHOUNOUI BATENDE AURORE A ECP ;
- BATCHAGNA FABRICE A UNICS ;
- Le Professeur ALAIN KENMOGNE SIMO ;
- Monsieur FOKALA KEYAMPI ALEXIS ;
- WADJOU PETNGA MARLYSE CHRISTINE ;
- La famille KEMTA ;

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

- AUPOPCAP : Acte Uniforme Portant Organisation des Procédures Collectives et d'Apurement du Passif
- BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale
- CEMAC: Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
- BCEAO: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- COBAC: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
- ECP: EMerging Capital Partners
- EMF: Etablissement de micro finance.
- FTSL: First Trust Saving & Loan.
- IMF: Institution de micro finance
- USA: United State of America

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES**

**Tableaux**

Tableau 1 : Ratios de pérennité et de rentabilité d'une IMF.....	20
Tableau 2 : Part des EMF dans le système financier Camerounais .....	32
Tableau 3 : Données financières de FTSL .....	34
Tableau 4 : Analyse SWOT de FTSL .....	40
Tableau 5 : Calcul du coefficient de corrélation .....	40
Tableau 6 : Calcul du coefficient de pérennité .....	41

**Figures**

Figure 1 : Dépôts et crédits .....	34
Figure 2 : le spectre .....	36
Figure 3 : Modèle d'analyse.....	39

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE A  
UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**SOMMAIRE**

Dédicace .....	ii
Avant – Propos .....	iii
Remerciements .....	iv
Liste des sigles et abréviations .....	v
Liste des tableaux et graphiques .....	vi
Sommaire .....	8
Introduction .....	9
Première PARTIE: Financement de l'entreprise et risque de la microfinance .....	13
CHAPITRE I: Le Capital - investissement .....	14
SECTION1: Définition du capital-investissement et fonctionnement du capital- investisseur ECP .....	14
SECTION 2 : Conditions de reprise d'entreprise en difficulté .....	17
CHAPITRE II : Les risques de la microfinance .....	21
SECTION1: Difficultés des institutions de micro finance .....	21
SECTION2: Etapes pratiques de la reprise d'une entreprise de microfinance par ECP.....	
Deuxième partie: Microfinance au Cameroun et gestion du risque de FTSL par ECP	28
CHAPITRE III : Analyse du secteur de la microfinance au Cameroun .....	30
SECTION 1 : Analyse économique du secteur .....	30
SECTION 2 : Analyse de first trust saving & loans .....	33
SECTION 3 : Gestion du risque de FTSL par ECP .....	37
Chapitre IV : Challenges, résultats et recommandations .....	42
SECTION 1 : Challenges .....	42
SECTION 2 : Résultats .....	44
SECTION 3 : Recommandations ou stratégies .....	44
Conclusion .....	47
Bibliographie .....	49

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE A  
UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

Annéxes .....	51
Table des matières .....	59

*i.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**INTRODUCTION GENERALE**

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

Le continent africain s'affiche aujourd'hui, de part ses multiples opportunités comme la nouvelle destination prisée des investisseurs en quête de plus-value. Ces raisons sont certainement à l'origine de la grande ascension à travers le continent Africain d'une nouvelle forme de financement des entreprises appelée capital investissement. C'est un mode de financement du haut du bilan par des fonds propres ou quasi fonds propres. Son apport constitue une aubaine pour les économies africaines en quête de croissance et développement. L'intervention du capital investisseur dans le secteur de la micro finance au Cameroun s'apparente quant à elle à un processus de sauvetage de certaines institutions en difficultés, mais à fort potentiel. L'activité du capital investisseur semble toutefois se heurter à de multiples difficultés, dont la principale est certainement la gestion du processus de sortie à terme à travers le management quotidien du risque de ces entreprises. La principale cause de la mauvaise santé de certains établissements de micro finance au Cameroun résulte du non respect des processus managériaux. **La revue de leur système organisationnel et managérial apparaît des lors comme une panacée.**

Le rachat de First Trust Saving and Loan(FTSL) par le fonds d'investissement Emerging Capital Partners(ECP) se révèle nécessaire pour cette entreprise en pleine mutation et présentant des enjeux majeurs au Cameroun. Par ailleurs, La maturité d'un projet d'investissement en capital étant la période au cours de laquelle le capital investisseur ou son gestionnaire effectue son retrait de l'investissement en réalisant une plus ou moins value, FTSL est ainsi soumis quotidiennement à un ensemble de risques qui se doivent d'être maîtrisés par toutes les parties prenantes. La gestion de ce processus de minimisation s'apparente à une véritable gageure exigeant des mesures drastiques et adaptées de la part du gestionnaire de fonds Emerging Capital Partners Central Africa. Le rachat de FTSL par le groupe Emerging Capital Partners résulte certes d'une dynamique d'extension, mais également d'une volonté d'investissement dans une entreprise à fort potentiel pour optimisation du gain. Toutefois, La performance peu enviable de FTSL aujourd'hui résulte probablement des lacunes au plan opérationnel, institutionnel, financier et externe qui avaient entraîné sa faillite et son rachat par la suite. **A cet effet, comment sauvegarder actuellement l'épargne des membres en pérennisant FTSL? Quelle démarche stratégique ECP doit-il emprunter pour une gestion optimale du risque de FTSL afin de la viabiliser et rentabiliser ? Les inputs sont-ils tous réunis pour assurer un management qualitatif et quantitatif de FTSL?**

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

Notre objectif sera de dégager une stratégie permettant au gestionnaire de fonds ECP d'assurer un retrait optimal à maturité à travers la maîtrise du risque quotidien de FTSL.

En outre, nous essayerons de montrer que malgré la situation difficile de FTSL actuellement, la probabilité du succès de l'opération de reprise de FTSL par ECP reste élevée.

De ce fait, à partir d'une analyse de la configuration actuelle de FTSL, nous nous attèlerons à vérifier l'hypothèse selon laquelle ECP tend à minimiser le risque (institutionnel, opérationnel, financier et externe) auquel s'expose FTSL au quotidien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**PREMIÈREPARTIE.**

**FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE ET RISQUE DE LA MICROFINANCE**

CESAO - BIBLIOTHEQUE

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:**

**Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

Dans le cadre du financement de leurs activités, les entreprises publiques ou privées font généralement recours à des moyens de financement classique tels: les financements bancaires et boursiers.les ravages causées par la dernière crise financière internationale ont entraîné la reconfiguration du système économique et financier mondial à travers la mise en place de nouvelles normes bancaires et financières drastiques(BalesIII).Dans ce nouvel environnement financier, les entreprises éprouvant des besoins de financement pour leurs activités scrutent de nouvelles sources de fonds. C'est la raison du développement le private-equity ou capital investissement. Les risques auxquels s'exposent ces organismes à besoin de financement dans la sphère économique et financière de plus en plus caractérisée par l'incertitude sont divers et catégorisé(Source :manuel de micro finance de CARE, page 22)ainsi qu'il suit :les risques institutionnels ;les risques opérationnels ;les risques financiers et les risques externes .

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE A  
UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**CHAPITRE I : LE CAPITAL - INVESTISSEMENT**

Le private-equity ou capital investissement doit son expansion actuelle à la nouvelle reconfiguration économique et financière mondiale. Après avoir défini cette notion, il s'agira de cerner la notion d'entreprise en difficulté.

**SECTION1 : Définition du capital-investissement et fonctionnement du capital investisseur ECP.**

Contrairement au financement bancaire qui est un mode de financement classique de l'économie, le capital investissement est un mode de mobilisation de capitaux de fonds de gré-à-gré. Pour appréhender le terme capital investissement, il convient d'abord de le définir, ensuite de présenter ses caractéristiques et ses différentes formes.

**1-1-Définition du capital-investissement**

Selon **CYRIL DEMARIA** (Introduction au Capital-risque, Edition Revue Banque, 2006, p18), le capital-investissement ou *private equity* désigne « l'investissement négocié en fonds propres ou quasi-fonds propres, à durée maximale définie, impliquant des risques spécifiques, réalisé pour le compte d'investisseurs qualifiés espérant une rentabilité élevée »<sup>1</sup>. Le capital investissement ou *private equity* intègre donc deux notions fondamentales à savoir : le risque et la rentabilité. Toutefois, il revêt des caractéristiques qui le distinguent des autres formes de financement.

**1-2-Caractéristiques**

Les caractéristiques du private –equity sont les suivantes :

- Investissement limité dans le temps.
- Clause de sortie négociée entre les différentes parties.
- Finance uniquement le haut du bilan
- Il s'applique à toutes les formes d'entreprise (start-up ; développement ; cession ; retournement).

<sup>1</sup>Cyril DEMARIA, Introduction au Capital-risque, Edition Revue Banque, 2006, p18.

## Cas de FTSL par Emerging Capital Partners

- Transactions de gré-à-gré sur un marché non coté.
- Législation inexistante au Cameroun.

### 1-3-Formes du capital investissement

Le *private-equity* comprend quatre grandes composantes à savoir: le capital-risque, le capital développement, le capital retournement et le capital-transmission. Dans le cadre du présent diagnostic de FTSL, le capital retournement,

#### 1-3-1-Le Capital Risque

C'est un mode de financement par fonds propres ou quasi fonds propres des entreprises innovantes non cotées, naissantes, présentant un fort potentiel de croissance. Ce compartiment du capital investissement est le plus risqué car les entreprises naissantes sont butées à des contraintes négatives (aléas climatiques, modifications des conditions de commerce internationale, crise financière internationale, business plan limité). Il se subdivise en capital d'amorçage, capital démarrage<sup>2</sup> et capital post-crédation<sup>3</sup>.

#### 1-3-2-Le Capital Développement

Le processus d'apport en fonds propres se fait dans des entreprises matures dans le but d'accroître leur capacité de production, leur fonds de roulement ou de diversifier les produits des entreprises éprouvant le besoin<sup>4</sup>.

#### 1-3-3-Le Capital Retournement

Les investisseurs en capital acquièrent généralement la totalité (voire la majorité) du capital d'une société en difficulté, puis y injectent les ressources financières permettant la mise en œuvre d'un plan de redressement. Certains investisseurs délèguent la gestion de leur capital au fonds d'investissement tel que. Emerging Capital Partners.

#### 1-3-4-Le Capital Transmission

<sup>2</sup> Ces deux premières formes étant connues sous le nom de « *seed capital* » ou de « *start-up capital* ».

<sup>3</sup> Forme connue sous le nom de « *venture capital* ».

<sup>4</sup> Il s'agit de l'« *expansion capital* ».

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE A  
UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:**

**Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

Il consiste à acquérir par emprunt la totalité du capital d'une société rentable par une combinaison de capitaux et de dettes structurés (dettes mezzanines). Le capital investissement se mobilise tant pour des entreprises bien portantes que pour les mal en point ( dans ce dernier cas, on parle de « *distressed capital* » ).

**2- 1-Fonctionnement du Capital Investisseur Emerging Capital Partners**

Un capital investisseur est de façon simplifiée, un commerçant. Car il achète et revend dans l'optique de réaliser un gain. A cet effet, nous vérifierons la démarche de ECP dans l'opération de reprise de FTSL.

**2-1-1-Définition et Structure Organisationnelle**

Emerging Capital Partner(ECP) est le premier fonds d'investissement Américain de private equity à exercer ses activités en Afrique, précisément au Cameroun à travers son bureau sous régional de l'Afrique centrale .Son siège est aux USA. Il comprend une équipe dirigeante rompue à la tâche et un réseau de professionnel investi dans les différents bureaux ECP.

**2-1-2-Activités et Missions**

Les principales missions de ECP central Africa sont :

- Mobiliser des capitaux et l'expertise nécessaire en faveur des entreprises africaines offrant les meilleures opportunités d'affaires.
- Offrir une rentabilité élevée aux différents investisseurs.

ECP développe ces activités de financements des économies africaines à travers des prises de participations minoritaires ou majoritaires dans des entreprises privées ou parapubliques nécessitant de fonds pour leur développement. Ses bureaux d'Afrique (Douala; Tunis, Casablanca, Abidjan; Johannesburg) lui offrent une vision stratégique du dynamisme économique de tout le continent africain à tout moment.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE A  
UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**2-1-3-Positionnement sur le marché**

A travers ses sept fonds levés en faveur de l'Afrique depuis dix ans, Emerging Capital Partners se positionne aujourd'hui comme le leader du capital investissement en Afrique. ECP gère actuellement les fonds suivants : AIG African Infrastructure Fund, Central Africa growth sicar, ECP Africa Fund II PCC, Moroccan Infrastructure Fund, ECP MENA Growth Fund II, Africa Fund III PCC. Les entreprises bénéficiant du financement et de l'assistance stratégique et technique sont d'origines diverses et variées notamment du secteur financier (exemple ; Oragroup, NSIA assurances), secteur des télécommunications (exemples : MTN, cellcom, airtel) ; secteur minier (Anvil, mining, Kosancrispant), secteur des bâtiments et travaux publics (Batim Africa), secteur de la santé (SEP pharma). Elle a repris la gestion de l'institution FTSL en septembre 2009.

**SECTION 2 : Conditions de reprise d'une entreprise en difficulté par le capital investisseur**

Un nombre important d'entreprises fait faillite chaque année. D'autres par contre survivent grâce à des lignes de crédits renouvelés ou avec l'aide de l'Etat.

1-1-Fondements de la reprise.

Les origines de la reprise d'une entreprise sont multiples.

**1-1-1-Fondement Juridique**

Du point de vue juridique, une entreprise est en difficulté quand elle se trouve en cessation de paiements, c'est-à-dire quand elle ne peut plus faire face à son passif exigible avec son actif disponible<sup>5</sup>.

Cette situation se caractérise généralement par :

- L'impossibilité du renouvellement des crédits
- Faillite de certains fournisseurs ou clients
- L'impossibilité de règlement des crédits aux échéances normales
- La persistance des problèmes sociaux.

<sup>5</sup> Cf. article 25 de l'Acte uniforme OHADA portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif.

## Cas de FTSL par Emerging Capital Partners

### 1-1-2-Fondement industriel, social et financier

L'inadaptation peut devenir de plus en plus importante et mettre en danger la survie de l'entreprise à travers :

- Une sous-utilisation des capacités de production
- Une situation financière difficile
- La baisse du volume d'activité et de la rentabilité
- L'inadaptation aux conditions de l'environnement

La matérialisation de cette situation au sein des entreprises résulte de plusieurs facteurs.

### 1-1-3-Autres fondements

Une grande partie des causes génératrices de difficultés pour les entreprises proviennent de l'environnement économique, social et concurrentiel.

- Intensification de la concurrence interne et externe
- L'apparition des produits de substitution
- Perte d'un client important
- La baisse continue de la cotation à la bourse
- Faillite d'une banque avec laquelle l'entreprise avait des relations

privilégiées

Les causes internes

Elles sont essentiellement liées à une gestion déficitaire :

- Les pertes répétées d'exploitation
- La pratique d'une marge inférieure aux normes sectorielles
- L'impossibilité de renouvellement des crédits
- Financement des investissements par des ressources d'exploitation

Certaines causes peuvent être liées à la baisse du volume d'activité; notamment:

- Faible compétitivité des produits de l'entreprise
- Baisse conjoncturelle de la demande
- Faillite du fournisseur
- La perte d'un ou plusieurs clients importants

Des causes liées à la baisse des marges et de la rentabilité :

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE A  
UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

- La rigidité des prix de vente
- Des décisions stratégiques inadéquates
- Le poids trop élevé des charges financières
- L'augmentation des prix des matières premières

Des causes liées à la trésorerie et au système de management de l'entreprise :

- La faillite d'un ou plusieurs clients importants
- Des difficultés d'obtention de crédit
- Formation insuffisante des dirigeants
- Comptabilité analytique déficitaire.

Parmi les différentes méthodes d'analyse statique du risque de faillite, se distingue la méthode des ratios :

**2-Mécanismes de reprise d'entreprise en difficulté par la méthode  
des ratios**

Deux ratios sont généralement utilisés pour l'analyse du risque de faillite, à savoir :

- Le ratio de solvabilité : c'est le rapport entre les actifs réalisables et les dettes exigibles.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif immobilisé}}$$

Ou

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{Dettes à courts termes}}{\text{Actifs circulants}}$$

Une entreprise est donc dite insolvable lorsque l'équilibre des masses de même durées n'est pas respecté :

- Actifs immobilisés=Capitaux permanents
- Actifs circulants=Dettes à court terme

La situation difficile d'une entreprise résulte toujours de la non maîtrise du risque.

DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE A  
UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:

Cas de FTSL par Emerging Capital Partners

Tableau 1 : Ratios de pérennité et de rentabilité d'une IMF

Autosuffisance opérationnelle	Revenus générés par l'activité de micro finance/ (charges opérationnelles+provisions pour perte de créance+couts financiers).
Marge financière brute	Revenus des opérations-couts financiers)/Actifs circulants
Rendement de l'actif	Revenus nets/Total actif moyen
Rendement du capital	Revenus nets /fonds propres

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**CHAPITRE II: LES RIQUEES DE LA MICROFINANCE**

La «Micro finance» est une activité exercée par des entités agréées n'ayant pas le statut de banque ou d'établissement financier tel que défini à l'Annexe à la Convention du 17 janvier 1992 portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les États de l'Afrique Centrale et qui pratiquent, à titre habituel, des opérations de crédit et ou de collecte de l'épargne et offrent des services financiers spécifiques au profit des populations évoluant pour l'essentiel en marge du circuit bancaire traditionnel. Ainsi, toute entité exerçant cette activité est désignée établissement de micro finance. Toute institution de micro finance(IMF) est vulnérable aux risques. Quand bien même les IMF ne peuvent pas éliminer tous ces risques auxquels elles sont exposées, avec un processus efficace et efficient de gestion, elles peuvent réduire de façon significative leur vulnérabilité.

**SECTION 1: Les difficultés des institutions de micro finance**

Les institutions de micro finance sont soumises à de multiples difficultés inhérentes à la non maîtrise du risque. Le risque est une circonstance ou événement qui peut produire des conséquences défavorables sur la situation de l'établissement et en particulier, qui menace la réalisation des objectifs établis par les organes délibérants et exécutifs. On distingue les risques(Source : manuel de micro finance de care page 25;28) suivants en micro finance :

- les risques institutionnels,
- les risques opérationnels,
- les risques financiers,
- les risques externes,

**1.1-Les risques Institutionnels**

L'évaluation de l'institution de micro finance selon sa capacité à offrir de façon durable des services financiers à un nombre important de personnes l'expose aux risques institutionnels suivants:

- risques liés à la mission sociale
- risques liés à la mission commerciale
- le risque de dépendance

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**1.1-1-Les Risques Liés à la Mission Sociale**

Le but de la micro finance est d'offrir ses services à une couche vulnérable. Ce risque se manifeste lorsqu'il y a une inadéquation entre les services financiers offerts aux clients actuels voire potentiels et la demande du marché. Il est important quand les cibles ou les parts respectives de clientèle ne sont pas bien définies.

**1.1-2-Les Risques Liés à la Mission Commerciale**

Il se manifeste lorsque les taux d'intérêt ne sont pas assez élevés pour couvrir les charges opérationnelles de l'activité.

**1.1-3-Le risque de Dépendance**

IL est visible le plus souvent dans les établissements de micro finance soutenu par les organisations internationales et géré sous forme de projet. Le soutien de ces organismes internationaux à court terme est une bonne chose .Mais la probabilité de l'enlisement du système à long terme demeure grande.

**1.2-Les Risques Opérationnels**

C'est le risque auquel l'IMF est confrontée au quotidien à travers la qualité du portefeuille (risque de crédit), et le risque de fraude ou de vol (risque de sécurité).

Selon les règlements Cobac 2008/01/ relatif à la continuité des activités dans les établissements de crédits. Les établissements de crédit doivent intégrer le risque d'une perturbation opérationnelle majeure dans leurs approches de gestion de la continuité d'activité. Les approches de la gestion de la continuité d'activité élaborées par les établissements de crédit doivent comporter les modes de réponse à une perturbation opérationnelle majeure pouvant affecter leurs opérations. L'anticipation des mesures appropriées pour se remettre d'une perturbation opérationnelle majeure doit être basée sur les caractéristiques propres et sur le profil de risque de l'établissement de crédit.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

### **1.2.1-le Risque de Crédit**

La plupart des IMF n'étant pas garantis(ne sont soumis à aucune garantie classique, bancaire ou formelle), le risque de crédit est le plus récurrent et se manifeste de part sa spécificité à ne pas se faire rembourser après l'octroie de fonds. Pour déterminer le degré d'aversion au risque de crédit d'une IMF, il importe de revoir les politiques et procédures (critère d'éligibilité, processus d'étude des dossiers, les garanties exigées), ainsi que la formation et le degré d'implication du personnel de cette IMF.

### **1.2.2-le Risque de Fraude**

Il se manifeste par le vol d'actifs liquide circulant de la clientèle ou de la banque. Le système d'information et de gestion peu fiable est souvent à l'origine de l'émergence de ce risque qui contribue efficacement au ternissement de l'image de l'entreprise.

### **1.3-Les Risques de Gestion Financière**

Ils portent sur :

- Le risque d'actif et passif;
- Le risque d'inefficience
- Le risque d'intégrité du système.

#### **1.3.1-Actif et Passif**

Il s'agit :

- du risque de liquidité,
- du risque lié au taux d'intérêt
- du risque de change.

Le risque de taux d'intérêt est beaucoup plus observé dans les environnements inflationnistes. Le risque de liquidité est la possibilité d'emprunter des ressources financières exigibles à court terme pour faire face à des besoins de financement immédiats. Le risque de change quant à lui est la probabilité de subir une perte de change suite à une évolution aversive du taux de change.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**1.3.2-Inefficience**

C'est l'incapacité de l'organisation à minimiser les couts marginaux.les IMF très peu efficients gaspillent des ressources et fournissent irrésistiblement des produits et services peu performants aux clients avec des taux d'intérêt et couts d'opérations exorbitants.

**1.3.3-Intégrité de système**

La qualité de l'information comptable est souvent à l'origine de cette défaillance au sein de l'entreprise.

**1.4-Risques externes**

Ils résultent de l'influence de la réglementation et de la concurrence sur les IMF.

**1.4.1-Réglementation**

Les facteurs pouvant générer ces risques sont les suivants:

- la loi de l'usure;
- la déréglementation;
- le code de travail et les interférences politiques

**1.4.2-La concurrence**

Le grand boom financier de cette décennie a provoqué un grand développement de la bancarisation. Dès lors, assiste à une concurrence rude entre les différentes institutions bancaires et les IMF dont le souci principal est de gagner des parts de marché. Le processus de gestion du risque en micro finance peut suivre trois étapes.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**SECTION2:Etapes pratiques de la reprise d'une entreprise par ECP**

Tout processus d'investissement ou de financement dans un projet ou entreprise par le fonds d'investissement ECP obéit de manière pratique à la démarche suivante.

- Le Project summary
- Le Project preliminary review
- Le comité interne d'investissement
- L'évaluation du projet
- La proposition de projet d'investissement
- Le comité externe d'investissement
- L'engagement
- Le déboursement
- La supervision.

**2-1- le Project summary.**

Pendant cette étape, Les investment officer de Emerging Capital Partners prennent connaissance du projet en procédant ainsi qu'il suit.

- Identification du projet
- le type d'investissement
- les points forts et points faibles du projet
- Une présentation rapide du sponsor ou dirigeant
- La durée du projet
- l'analyse des conditions de sortie du projet.

**2-2- le Project preliminary review.**

Ce document comprend cinq parties servant à la prise de décision du comité des investisseurs.

- Le projet FTSL par exemple (nature, montant global du projet, participation du fonds, répartition du financement)
- La compagnie (équipe dirigeante, aspect technique de son activité)
- Le marché et l'analyse de la concurrence (pays; climat; concurrence,)

**Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

- Analyse des performances financières et les projections Jusqu'à maturité.

**2-3- le comité interne d'investissement.**

L'analyse du PPR de FTSL est effectuée par le General Manager de ECP et ses collaborateurs. Une suite favorable du dossier permet d'en évaluer l'impact par le biais d'un consultant externe.

**2-4- l'évaluation du projet.**

Elle se caractérise par une analyse financière, statistique et économique des données. Un audit des comptes et différentes prévisions est également réalisée par les cabinets d'expertise financière partenaires dans le souci de vérifier la véracité de l'information.

**2-5- la proposition de projet d'investissement.**

Elle a lieu suite à la remise du rapport de l'expert. il préconise le mode de financement réalisable (fonds propres ou quasi fonds propres). Ainsi que les modalités de remboursements envisageables.

**2-6- le comité externe d'investissement.**

Il est constitué dans le but de décider de l'engagement ou non de Emerging Capital Partners dans un projet comme la reprise de FTSL. IL regroupe les gestionnaires et les investisseurs de ECP.

**2-7- l'engagement.**

C'est l'accord délivré par le comité extérieur d'investissement de financer le projet.

**2-8-le déboursement.**

Ils s'agit de la mise à disposition des fonds après la rédaction des documents légaux. les fonds transitent par un compte bancaire ou les différentes transactions de retrait sont ordonnées via les pièces comptables.

**2-9-le monitoring ou supervision.**

Une équipe d'auditeur de l'institution est constituée afin de s'assurer du respect des procédures de gestion du projet.

Au regard de ce qui précède, force est de constater que le secteur de la micro finance est soumis a une diversité de risques qui font de la gestion de ces institutions au quotidien, une véritable gageure. La faillite de ces dernières résulte toujours de la non maîtrise de l'incertitude et du non respect des procédures. C'est pourquoi toute initiative de rachat par un investisseur comme ECP

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

exige la mise en place d'une démarche adéquate et des procédures rigoureuses pour la minimisation du risque et des difficultés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**DEUXIÈME PARTIE:**

**MICROFINANCE AU CAMEROUN ET GESTION DU RISQUE DE FTSL PAR ECP**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La micro finance au Cameroun est un secteur en pleine mutation et objet de grand intérêt de la part des autorités monétaires et bancaires. Les dernières études de ce secteur au Cameroun en 2008 révèle une véritable dynamisation des différents acteurs. Ainsi, La liquidation de FTSL par

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

la Cobac à partir de 2008 avait d'abord pour but d'assurer la pérennité des activités de cette entreprise locale, et ensuite, de garantir les intérêts des différents partenaires (membres, fournisseurs).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**CHAPITRE III: ANALYSE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU CAMEROUN**

Le secteur de la micro finance au Cameroun connaît de profondes mutations depuis quelques années.

**SECTION 1: Analyse économique du secteur**

**1.1-Cadre Législatif et Réglementaire**

*Le Règlement N°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de micro finance* stipule que tout établissement de micro-finance souhaitant exercer ses activités dans la zone CEMAC et au Cameroun en particulier, doit préalablement solliciter et recevoir l'agrément de l'autorité monétaire notamment, le ministère en charge de la monnaie et du crédit et la Cobac. En outre, tout EMF s'assujettit à la présente convention et à toute autre disposition légale de la commission bancaire de l'Afrique centrale sous peine de sanction (blâme; retrait d'agrément, liquidation). Le secteur de la micro finance est en pleine croissance au Cameroun depuis 2008.

**1-2-Configuration du secteur**

Au 31/12/2008, le Cameroun compte plus de 460 établissements de micro-finance agréés par la Cobac ; soit les 2/3 des établissements de la zone CEMAC. Ils sont composés des établissements suivants :

- Première catégorie (collecte de l'épargne et octroi de crédit exclusivement aux membres; pas de capital minimum).
- Deuxième catégorie (collecte de l'épargne et octroi le crédit aux tiers, le capital minimum est 50 millions de FCFA).
- Troisième catégorie (accorde des crédits sans collecter l'épargne; le capital minimum est 25 millions).

On compte 6 réseaux d'établissements de 1<sup>ère</sup> catégorie dont les trois premiers sont : CAMCCULL (252629 membres), CCA (116658 membres), MC2 (95353 membres).

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**1.3-Couverture géographique**

La dernière étude du secteur en 2008 réalisée par la Cobac révèle que Les EMF étendent leur réseau sur l'ensemble du territoire national. Tandis que Certaines étendent leur réseau au delà des frontières nationales. C'est le cas d'EXPRESS UNION. La clientèle se recrute à travers les diverses couches sociales. Les EMF Camerounais s'imposent face aux institutions bancaires par leur proximité vis-à-vis de la population qui pour la plupart est en marge du circuit bancaire classique. On dénombre plus de 983 guichets d'EMF dont 52% en zone urbaine et 57% en zone rurale. Ils bénéficient également des apports de fonds divers.

**1.4-Les Capitaux Propres**

Les capitaux propres des EMF au Cameroun s'élevait à plus 36,25 milliards au 31/12/2008; soit une baisse de -30% par rapport à l'année précédente (2007). Ils se sont érodés malheureusement compte tenu de la situation préoccupante de certains EMF (Cofinest; Gepic ; FTSL; Comeci ; Cepac). Toutefois l'activité d'intermédiation connaît des variations notoires.

**1.5-Intermédiation Financière**

L'encours des dépôts s'élevait à FCFA 258220 milliards au 31/12/2008, représentant 68% des dépôts de la zone CEMAC. Une augmentation des dépôts de 33% par rapport à l'année 2007. Les crédits à la clientèle quant à eux s'élevaient à FCFA 176724 milliards, soit 78% des crédits de la CEMAC. Ce dynamisme résulte de l'ingéniosité financière de la zone monétaire et de la demande sans cesse croissante.

**1.6-Relation avec les banques**

La quasi-totalité des établissements de micro-finance entretiennent des rapports très étroits avec des institutions bancaires dans l'optique d'offrir certains services. Certaines déposent leur fonds au sein des banques commerciales. Les financements accordés par les banques aux EMF avoisinaient FCFA 3 222 milliards en 2008. On note également une intervention accrue des banques dans le secteur de la micro finance à travers les entités spécialisées (ECOBANK-EBACCION, SGBC-ADVANS, BICEC-ACEP).

**1.7-Rentabilité du secteur**

En son article 5 du Règlement N°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de micro finance dans la CEMAC ;

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

Le volume de transfert était ainsi de FCFA 293219 milliards en décembre 2008. Soit 86% du volume de la CEMAC. Le développement des alliances stratégiques ne cessent d'augmenter et d'accroître par ricochet le volume des transferts et de changes. Les EMF du Cameroun ont enregistré un produit net bancaire de FCFA 26729 milliards en 2008, alimenté essentiellement par les intérêts sur crédits et les commissions sur transferts. Les taux débiteurs et créditeurs moyens restent respectivement 21% et 4%. Pour une marge d'intermédiation moyenne de 17%. Le réseau CAMCCULL dégageait un excédent significatif avec un bénéfice net de FCFA 1 984 milliards.

**Tableau 2 : Part des EMF dans le système financier Camerounais**

	Capitaux propres		Dépôts		Crédits	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
EMF	28 993	27 511	173 000	258 220	140 414	176 724
Banques	65 151	87651	1 772 651	1 971 603	1 081 924	1 318 402
Total (EMF+Banques)	94 144	115 162	1 945 651	2 229 823	1 222 338	1 495 126
Part EMF/Total	31%	24%	9%	12%	11%	12%

(Source : Enquête sur l'évolution de l'activité de la micro finance dans la Cemac; Cobac 2009)

**1.8-Perspectives du marché**

Grace à la forte implication de l'autorité monétaire et de régulation, le secteur de la micro-finance s'affirme de plus en plus de part ses procédures et sa flexibilité comme un levier, et pourvoyeur de financement sur l'étendu du territoire national et régional. Cette perspective présagée par des banques a conduit certaines à se spécialiser dans des opérations précises, abandonnant la banque de détail aux EMF. En fin 2008 ; l'encours total des dépôts collectés par les EMF au Cameroun représente 5,5% des dépôts collectés par le secteur bancaire, tandis que l'encours brut des crédits atteint 4,8% du secteur bancaire. Cette tendance de croissance devrait se poursuivre au regard de la rigueur de plus en plus croissante de l'autorité monétaire, de la croissance générale du Cameroun en 2010 (PIB 2,5) et des perspectives de développement économique du pays d'ici 2035 (classement parmi les pays émergents). En étendant leurs activités sur l'ensemble du territoire national, les établissements de micro-finance s'allient à la diversité socioculturelle du Cameroun. First trust Saving & Loan en est un exemple.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**SECTION2:Analyse de first trust saving & loans**

**2.1-HISTORIQUE**

En 1996, FTSL voit le jour en qualité d'établissement de micro finance de 1<sup>ère</sup> catégorie sous la direction de **M. Martin Njounkwe (Titulaire d'un MBA en finance)**. En 2005, FTSL devient un établissement de 2<sup>ème</sup> catégorie suite à une autorisation de la COBAC. Ensuite, il est placé sous administration provisoire par la Cobac, ensuite, repris en Septembre 2010 par le capital investisseur Emerging Capital Partners. Lors de ce rachat, la société ECP hérite un portefeuille de créances irrécouvrables de près de 5milliards de fcfa résultant de la gestion approximative du risque de crédit.

**2-1-1-Mission et Activités**

Comme tout établissement de micro finance de 1<sup>ère</sup> catégorie, FTSL a pour principale mission d'offrir des services financiers à une population nécessiteuse dans les limites de la réglementation en vigueur par :

- La collecte des dépôts des clients ou membres
- L'octroi de crédit à travers les découverts, le factoring, escompte,....etc.
- Le transfert de fonds sur le plan local et international.

La quête de la satisfaction de ses clients a motivé les responsables de FTSL à étendre le réseau.

**2-1-2-Réseau et Portefeuille de Clientèle**

Le réseau de FTSL comprend près de 19 agences repartis à travers le territoire national dont : **Douala, Yaoundé, kousseri, Bafoussam, Bamenda, Dschang, Buea, Limbe, Kumba**. Le nombre de compte ouvert est évalué à environ 45000.

**2-1-3-Intermédiation financière**

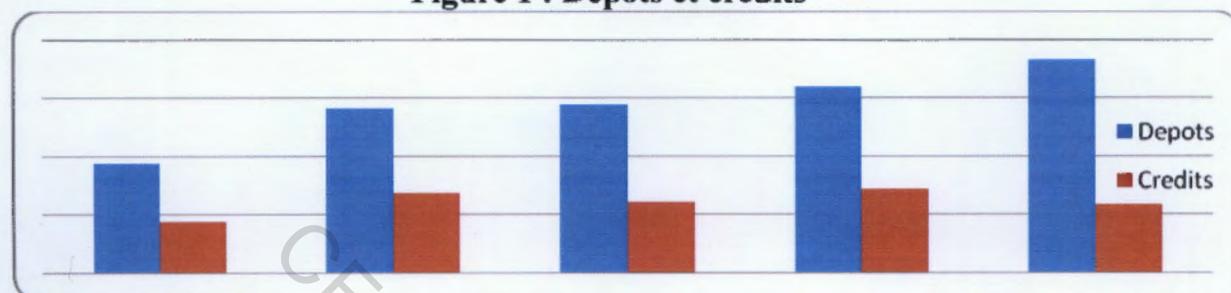
Malgré la mise sous administration provisoire en 2008, les dépôts des clients à FTSL n'ont cessé de croître. les crédits sont restés quant-à-eux relativement stables.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**Tableau 3 : Données financières de FTSL**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Depots</b>	9414	14140	14481	16048	18378
<b>Credits</b>	4376	6897	6038	7151	5819

**Figure 1 : Dépôts et crédits**



#### **2-1-4-Positionnement sur le Marché**

Avant sa mise sous administration provisoire et sa liquidation, FTSL se distinguaient parmi les 5 meilleurs établissements de micro-finance du Cameroun et de la zone CEMAC avec un total dépôt supérieur à 14481 milliards. Soit 6% du total des dépôts de tous les EMF du Cameroun.

Paradoxalement, cette image d'entreprise modèle et à la bonne santé financière est réduite par la qualité des engagements et encours de crédits douteux qui s'élèvent à plus de 5 milliards de FCFA. En outre, un non respect de la réglementation en vigueur (réalisation des opérations financières prohibées).

#### **2.2-Chaine de valeurs de Porter : Les 5 forces +1 de M. PORTER**

Dans le secteur bancaire et financier, le fournisseur de l'institution en unité monétaire ou argent est également son client.

##### **2.2.1-Le pouvoir de négociation du client/fournisseur de FTSL**

Le client/fournisseur approvisionnant FTSL en actif liquide ou monnaie est très bien informé. Il compare toujours le coût de l'offre de service qui lui est fait à celui des concurrents sur le marché. Sa décision d'y rester ou partir est motivée par quelques raisons fondamentales :

**Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

- Affinité familiale ou amicale
- Entreprise la moins distante (prix compétitif et meilleure qualité du service)
- Proximité.

**2.2.2-La menace des nouveaux entrants**

Les EMF se créent au Cameroun à très grande vitesse. Ceci, pour répondre à une demande sans cesse croissante et une volonté de lutter contre le chômage. Une distance de moins deux mètres séparent parfois les différentes agences concurrentes d'établissement micro finance sur le marché. La guerre des prix devient dès lors la principale caractéristique du marché exposant les entreprises à la diminution du produit net bancaire.

**2.2.3-La menace des substituts**

Les tontines constituent de véritables substituts à l'action de FTSL aujourd'hui.

**2.2.4-La rivalité interne.**

L'absence d'une banque de règlement ou de compensation des Operations de micro finance engendre des stratégies de compétition intense entre les EMF.

**2.2.5-Les pouvoirs publics**

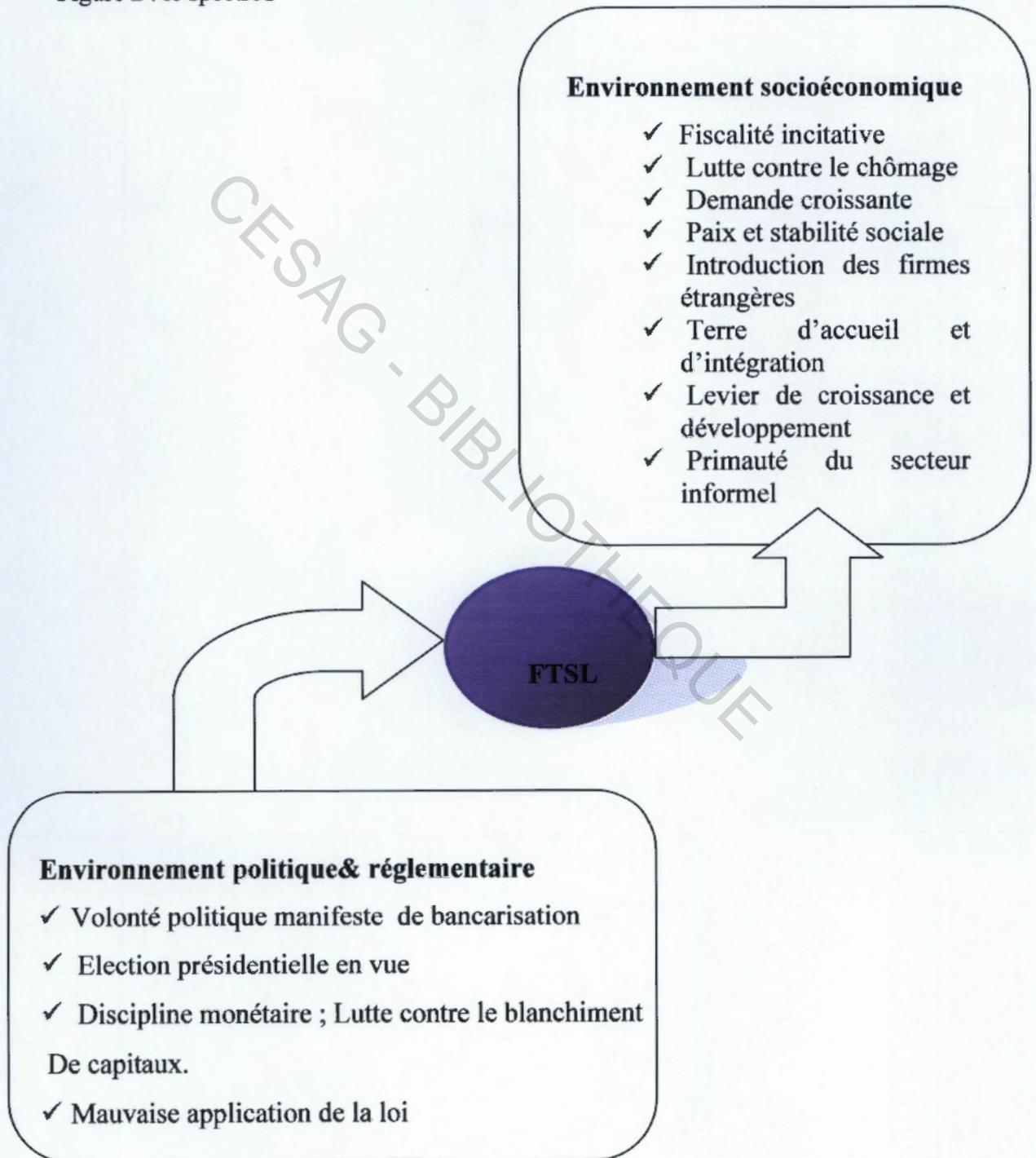
Les Etats de la CEMAC ont mis en place la commission bancaire de l'Afrique centrale ; organe chargé de la supervision et du contrôle de l'activité. Cet organe est sous l'autorité du conseil des ministres de finance de la zone CEMAC.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**2.3-Analyse externe**

Analyse du macro-environnement de FTSL à travers le SPECTRED ci-dessus.

Figure 2 : le spectred



(Source: Emerging Capital Partners)

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**SECTION3: Typologie et Gestion du risque de FTSL**

Comme toute entreprise, FTSL est soumis a un ensemble de risque.

**3-1-Typologie des risques supporté par FTSL**

Les principaux risques auxquels est exposé FTSL depuis sa mise sous administration provisoire et sa liquidation sont: le risque de gouvernance, le risque opérationnel (couts de production élevés), le risque financier (baisse de trésorerie), le risque externe (concurrence).

**3-1-1-Le Risque de Gouvernance**

Il résulte du caractère familial de l'ancienne configuration managériale dont le personnel était essentiellement népotique. Les principales conséquences jusqu'aujourd'hui à FTSL sont la défaillance organisationnelle (Inadéquation entre certains postes et les profils, coordination moyenne des activités).

**3-1-2-Le risque opérationnel**

Toute institution bancaire ou de micro finance est exposée à ce risque. Les caractéristiques de FTSL sont : une augmentation des charges d'exploitation et le risque de non remboursement de crédits octroyés aux clients.

**3-1-3-Le risque financier**

Ce dernier est celui qui externalise le plus la situation de l'entreprise. Il se matérialise par les difficultés d'honorer certains paiements ou engagements vis-à-vis des fournisseurs, membres ou clients.

**3-1-4-Le risque externe**

La concurrence rude et sans cesse croissante dans le secteur de la micro finance au Cameroun l'a souvent conduit à la prise des décisions risquées telle que le transfert international sans l'agreement de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale.

**3.2-Gestion du risque FTSL**

Cette étape se caractérise par l'apport de ECP dans le processus de minimisation du risque.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**3.2-1-Collecte des données**

L'application du présent questionnaire au nouveau Directeur General de FTSL nous a permis de recueillir les informations suivantes; objet de notre analyse.

**3.2-2-Analyse des fonctions de FTSL**

L'analyse du questionnaire ci-dessus met en exergue les carences organisationnelles, commerciales, et financières de FTSL aujourd'hui. Lesquelles carences sont un héritage de la défunte administration provisoire de l'entreprise. Les plus remarquables se traduisent par une faible application des procédures, un déficit de publicité, une faible répartition des taches, une faible synchronisation de l'action commerciale, une faible trésorerie, une faible rentabilité. Cette analyse met en exergue un ensemble de forces et faiblesses de l'entreprise, les opportunités et menaces du secteur.

**Tableau 4 : Analyse SWOT de FTSL**

<b>Forces de FTSL</b>	<b>Opportunités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur en pleine expansion</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédibilités des actionnaires et dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilité du Cameroun</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement amorcé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté politique de bancarisation de toute la zone Cemac</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance des clients et membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Population jeune et dynamique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référence de la société</li> </ul>	
<b>Faiblesses</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition approximative des procédures et taches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cout de production élevé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiblesse de la publicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrences rudes</li> </ul>

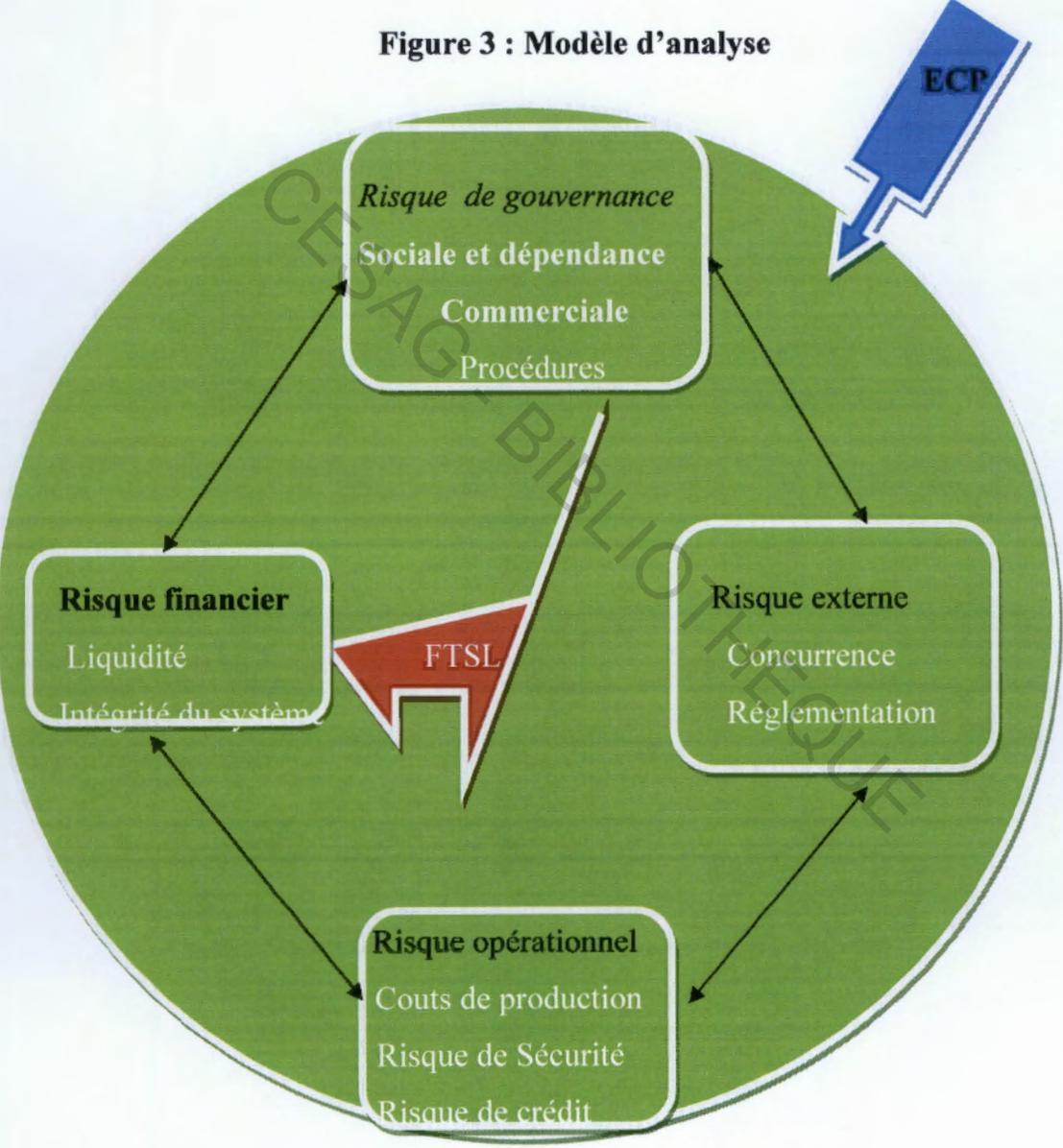
**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

• Problèmes de coordination	• Risque de fraude
-----------------------------	--------------------

(Sources : manuel de gestion, Armand Dayan, volume2, édition ellipses/auf ,2004,page374).

Modélisation qualitative.

**Figure 3 : Modèle d'analyse**



**3.2-3-Mesure du risque de FTSL**

Les risques les plus importants de FTSL aujourd'hui sont ceux liés au crédit et aux charges opérationnelles. Nous déterminerons d'abord le coefficient de corrélation entre le coût de

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

production de FTSL et son résultat, ensuite, nous déterminerons le ratio de pérennité de l'entreprise au cours des cinq derniers mois.

**3.2-4-Coefficient de Corrélation**

Soit x la valeur du cout de production et y le résultat de l'entreprise durant cinq périodes. X1 et Y1 sont les moyennes respectives

**Tableau 5 : Calcul du coefficient de corrélation**

	période 1	période 2	période 3	période 4	période 5	SOMME
X-X1	-8112	-7977	-7859	-7170	-7415	0
Y-Y1	-142044	-142044	-142044	-142044	-142044	-710220
(X-X1)(Y-Y1)	1152260928	1,133E+09	1,116E+09	1,018E+09	1053256260	5,47E+09
(X-X1) <sup>2</sup>	65804544	63632529	61763881	51408900	54982225	2,98E+08
(Y-Y1) <sup>2</sup>	20176497936	2,018E+10	2,018E+10	2,018E+10	20176497936	1,01E+11
(X-X1) <sup>2</sup> (Y-Y1) <sup>2</sup>	1,32771E+18	1,284E+18	1,246E+18	1,037E+18	1,10935E+18	6E+18
	1152260928	1,133E+09	1,116E+09	1,018E+09	1053256260	5,47E+09
<b>Coefficient de correlation</b>	<b>4,75</b>	<b>4,83</b>	<b>4,90</b>	<b>5,37</b>	<b>5,20</b>	

L'observation du coefficient ci-dessus met en exergue la forte corrélation entre les variables respectives X et Y. Le résultat de l'entreprise dépend donc du niveau élève du cout de production.

**3.2.5-Ratio de pérennité FTSL**

C'est le rapport entre le produit net bancaire et les charges d'exploitations.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**Tableau 6 : Calcul du coefficient de pérennités**

	Période 1	Période 2	Période 3	Période 4	Période 5
PNB	293475751	400500019	508800339	639353369	769806652
COUT	451351293	586471883	704768187	1393886903	1148307348
RATIO PERENITE	0.65	0.68	0.72	0.46	0.67

L'analyse de la structure financière ci-dessus met en exergue la forte corrélation qui existe entre le coût de production et le résultat intermédiaire. Une hausse des charges opérationnelles entraîne une diminution du résultat de FTSL. Le ratio de pérennité quant à lui est relativement stable au cours des cinq périodes. Ainsi malgré la hausse des charges, la pérennité de l'entreprise n'est pas encore menacée. Cette situation s'explique certainement par la nouvelle approche managériale du groupe.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**CHAPITRE IV: CHALLENGES, RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS**

La gestion de FTSL depuis Septembre 2011 est caractérisée par le souci quotidien de rentabiliser et d'asseoir la notoriété financière de cette institution.

**SECTION 1: Challenges**

Le ratio de pérennité de FTSL au cours des cinq dernières périodes est positif, cette situation résulte de la reconfiguration des procès et de la réorganisation de l'entreprise. En outre, la synergie du groupe Orabank se matérialise au quotidien à travers le renforcement des capacités des managers pour relever certains challenges.

**1.1-Défis de gouvernance.**

La reprise en septembre 2010 par le capital investisseur ECP à travers son groupe bancaire Orabank a soumis la nouvelle direction de l'entreprise à de multiples challenges dont les plus remarquables sont :

- La définition et l'application des principes bancaires et financiers.
- La mise en place d'un nouvel organigramme.
- Standardisation des procédures
- Gestion rationnelle des ressources humaines (évaluation du personnel, adéquation poste profil).

**1.2-Défis opérationnels.**

Les principaux défis opérationnels auquel la nouvelle équipe se déploie sont :

- La minimisation des charges d'exploitation. Cette activité relève d'une véritable gageure dans la mesure où elle exige une mobilisation de tout le circuit de production du service bancaire. La nouvelle direction du contrôle général apporte son appui dans le suivi des prescriptions, le contrôle interne et l'audit interne en vue de la réalisation de ces objectifs.
- L'instauration d'une discipline et d'un code d'éthique

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

- La sécurisation des actifs financiers des différents partenaires

### **1.3-Défis de Viabilisation**

Le caractère vétuste de FTSL avant sa reprise par ECP en septembre 2011 exige la mise en application d'un véritable politique marketing et commerciale. Cette dernière vise à arrimer l'entreprise aux multiples enjeux et mutations amorcées afin de fidéliser les clients. Parmi les secteurs exigeant la viabilisation; nous pouvons identifier :

- La Direction générale (plaque et locaux)
- Les agences (absences des boites a suggestion; façade vétuste)
- Absence de la police dans certaines agences
- Caméras de sécurités inopérantes

### **1.4-Défis de rentabilisation**

La nouvelle équipe de direction est soumise aux exigences suivantes:

- Constitution des Provisions résultantes des créances douteuses et irrécouvrables héritées du portefeuille antérieur.
- L'augmentation du produit net bancaire
- Mise en place des stratégies permettant de générer un résultat net positif afin de garantir la sortie optimale du capital investisseur à échéance ou maturité.

## **SECTION2:Résultats**

La reprise de FTSL a jusqu'ici produit des résultats qui se dégagent ainsi.

### **2.1-Valeur ajoutée**

L'effet de synergie résultant du choix d'Orabank comme partenaire stratégique produit déjà des résultats latents tels:

- Mise en place d'une centrale des risques
- La commercialisation de nouveaux produits
- Développement du réseau
- Minimisation du risque (moins de 1.5% des créances compromises depuis la reprise de FTSL).
- Augmentation des parts de marché.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**2.2-Effet de levier**

L'augmentation du capital social à hauteur de 4,4milliards de FCFA dont 1.3 milliards totalement libéré a augmenté capacité financière de l'entreprise; améliorant ainsi sa capacité d'endettement auprès des fournisseurs en monnaie (clients) et la capacité d'octroi de crédit.

**2.3-Maitrise de risque**

- La mise en place de la centrale des risques au sein groupe FTSL et Orabank est à l'origine de la minimisation du risque de crédit qui constitue le plus (moins de 1.5% des créances compromises depuis la reprise de FTSL).
- Par contre, La hausse des charges d'exploitation s'explique encore par les investissements réalisés dans l'optique du changement du logiciel bancaire utilisé.

**SECTION3:Recommandations ou stratégies**

La gestion quotidienne de FTSL se dénouera assurément par un retrait optimal du capital investisseur ECP à maturité si des mesures susceptibles de booster cet objectif sont efficacement prises et appliquées.

**3-1-Mesures institutionnelles**

Ces mesures concernent : la gestion des ressources humaines, la gestion des opérations, la sécurisation des actifs et le développement culturel.

**3-1-1-Gestion des ressources humaines**

La direction de FTSL devrait s'atteler à définir une véritable politique de gestion des ressources humaines basées sur un recrutement rigoureux et rationnel afin de D'assurer l'excellence de la qualité du service. La mise en place d'un processus d'évaluation de ce personnel contribuera certainement

**3-1-2-Gestion des opérations**

La standardisation des procédures demeure la solution sine qua none pour une bonne réalisation des taches quotidiennes de l'entreprise. Le développement du réseau au plan local contribuera au renforcement des parts de marché.la mise en place d'un service de la discipline aura pour conséquence de contribuer efficacement

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

à la discipline des employés.

### **3-1-3-Sécurisation des actifs**

Le département marketing devrait veiller au bon fonctionnement des cameras au sein des agences et différentes directions pour une sécurité des actifs financiers face à la menace du vol et l'indiscipline de certains employés.

### **3-1-4-Développement culturel**

La direction devrait veiller à la diffusion des valeurs fondamentales de l'entreprise, ainsi qu'au développement du sentiment d'appartenance à FTSL. Ceci dans le but de cultiver un environnement de travail sain et paisible.

## **3.2-Stratégie de ECP**

Outre le monitoring récurrent de l'entreprise FTSL, Emerging Capital Partners devrait scruter l'option de sortie en bourse.

### **3.2.1-Sortie en bourse**

Grace à sa nouvelle dynamique de standardisation à normes internationales, FTSL rempli jusqu'ici le quasi totalité des conditions d'introduction sur le second compartiment de la Douala Stock Exchange notamment:

- Etre une société anonyme
- Avoir une capitalisation boursière supérieure à 200millions de FCFA
- Diffuser les titres émis à au moins 100 actionnaires distincts
- Présenter 2 années de comptes annuels certifiés par les commissaires aux comptes agréés par l'ONECCA.
- Avoir distribué au moins un dividende au cours des deux derniers exercices
- S'engager à diffuser dans le public au moins 15% de son capital, dès l'introduction.

L'introduction en bourse aura pour valeur ajoutée.

- Echange facile des actions FTSL

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

- Augmentation de la valeur des actions et plus-value pour les vendeurs (ECP à la fin de l'investissement).
- Mobilisation facile des fonds additionnels nécessaires
- Diversification de l'actionariat
- Renforcement de l'image de ECP.

Le processus de reprise de FTSL dans un environnement financier en pleine mutation renforce la capacité financière de cette institution à travers l'apport des fonds nouveaux et son apport dans le processus de création des richesses. En minimisant le risque de FTSL au quotidien, ECP accroît la probabilité de réaliser ses missions.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**Conclusion générale**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

La faillite de FTSL est la résultante de la non maîtrise d'un ensemble de risques auxquels s'exposait cette entreprise donc l'activité principale est la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit aux membres et tiers selon la cobac. C'est ainsi que dans l'optique de sécuriser les intérêts des différentes parties prenantes donc les principaux sont les épargnants, la mise sous administration et la liquidation de FTSL ont été ordonnées par la Cobac et le conseil des ministres de finance de la CEMAC des 2008. Le choix du groupe ECP comme principal repreneur de FTSL en Septembre 2010, eu pour corollaire la révision du dispositif organisationnel de l'entreprise afin de l'arrimer à la compétitivité locale et internationale. C'est ainsi qu'un ensemble de risques ont été identifiés et qualifiés (risques de gouvernance, risques opérationnels, risques financiers et externes). En outre, une suite de stratégies institutionnelles et de mesures envisageables par ECP ont été prescrites pour viabiliser et rentabiliser FTSL afin d'optimiser le rendement du capital investisseur ECP de ce projet à échéance. La mission de monitoring ou supervision dévolue à ECP demeure une véritable gageure dans la mesure où, de son efficacité dépendra le résultat de l'opération de rachat de FTSL. Les différents instruments de minimisation de risque mis en place et applicable à FTSL résultent du souci de standardisation et d'arrimage aux grandes mutations et défis de l'entreprise.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**OUVRAGES**

1. Armand DAYAN, 2006, manuel de gestion, 2<sup>e</sup> édition, Vol. 1 et 2, p 112-180
2. Craig CHURCHILL et Dan COSTER, 2001, manuel de gestion des risques en micro finance, p12-70
3. Cyril DEMARIA, 2006, introduction au private-equity, revue banque édition, p18-37
4. François Denis POITRINAL, 2003, capital investissement, édition Galexia, p22-35
5. Jack FORGET, 2007, stratégie financière, édition ellipses, p 50-59
6. Vanina PAOLE et CERONIQUE DE LALANDE, 2003, le capital-risque, p 20.

**Sites web :**

7. Site internet de la BEAC, [www.beac.int](http://www.beac.int)
8. [www.portailmicrofinance.com](http://www.portailmicrofinance.com)
9. [www.Mixmarket.com](http://www.Mixmarket.com)
10. [www.planetfinance.org](http://www.planetfinance.org)
11. Xavier lecacheur, capital risque en Afrique, [www.globenet.org/horizon-local/sf/esf2.html](http://www.globenet.org/horizon-local/sf/esf2.html).
12. Cf. article 25 de l'Acte uniforme OHADA portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

---

Annexe 1 : Le capital investissement

Annexe 2 : Organigramme FTSL

Annexe 3: Fiche centralisation de risque

Annexe 4: Fiche d'analyse de la fonction de direction de FTSL

Annexe 5: Fiche d'analyse de la fonction d'organisation de FTSL

Annexe 6: Fiche d'analyse de la fonction culture de FTSL

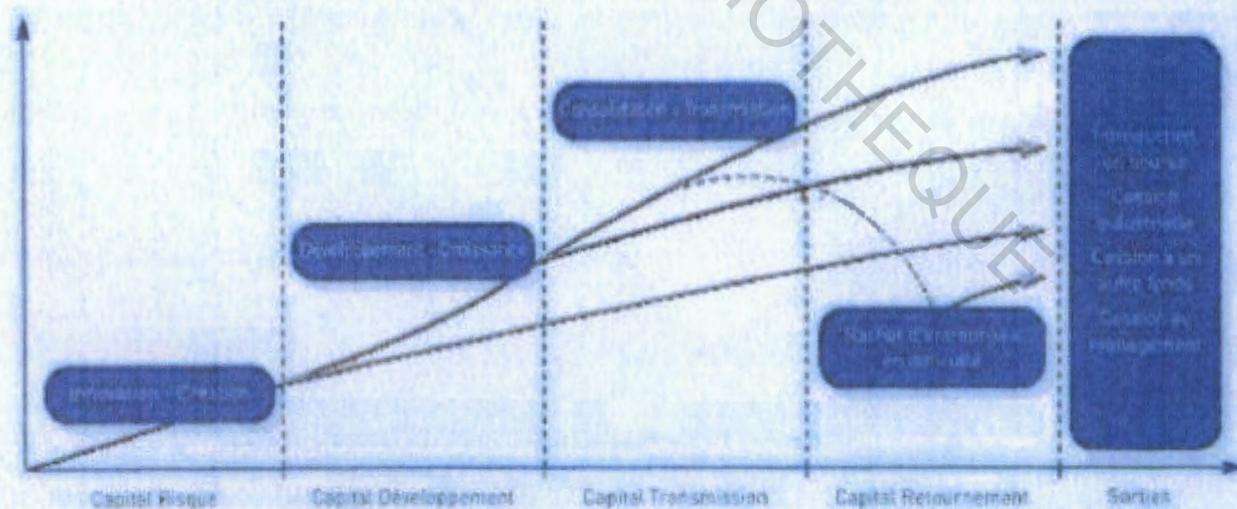
Annexe 7 : Fiche d'analyse de la fonction commerciale de FTSL

Annexe 8 : Fiche d'analyse de la fonction recherche de FTSL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

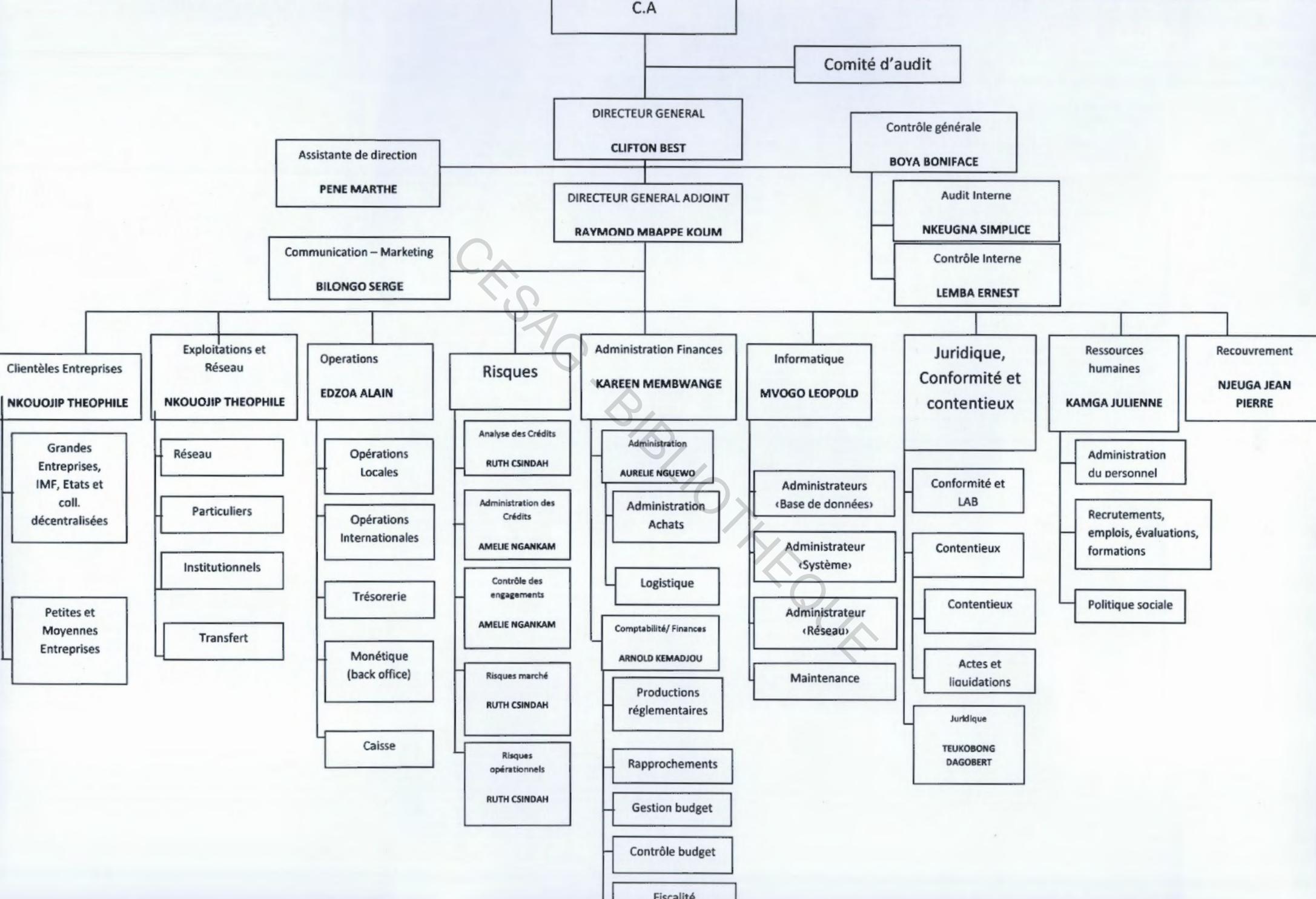
## 2. Typologie d'investissements

- Capital risque,
- Capital développement,
- Capital transmission,
- Capital retournement



Capital Investissement et cycle de vie de l'entreprise

Source : AFIC



**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**ANNÉXE 4 : TALEAU D'ANALYSE DE LA FONCTION DE DIRECTION DE  
FTSL.**

A-FONCTION DE DIRECTION	COMMENTAIRES	SCORES*		
		1	2	3
1-L'actionnariat est-elle stable ?	Oui			3
2-Quels sont les objectifs personnels du dirigeant	Rentabilité totale avant fin 2011			
3-Quels sont les formations du dirigeant?	B.A. Economics School of Business Administration			
4-Quel est l'âge du dirigeant	60 +			
5-Les taches sont-elles bien reparties	Faible	1		
<b>SYNTHESE</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

\* 1-Faible 2 Moyen 3 Fort

(Source : direction administrative et financière FTSL)

La forte organisation de cette direction résulte de son actionnariat stable et de l'expérience de ses dirigeants. La faible répartition des taches suscite ainsi des interrogations au regard de l'expérience avéré des responsables de cette institution.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**Annexe 5 : Tableau d'analyse de la fonction d'organisation de FTSL.**

B-FONCTION D'ORGANISATION	COMMENTAIRES	SCORES*		
		1	2	3
1-La structure a-t-elle été clairement définie ?	oui			3
2-L'organigramme à jour est-il diffusé ?	moyenne		2	
3-La structure est-elle adaptée à sa stratégie ?	Moyenne		2	
4-Les fonctions importantes sont-elles rattachées à la Direction ?	oui			3
5-La Surveillance de l'environnement est-elle intégrée dans la structure ?	moyenne		2	
6-La structure est-elle adaptée à l'évolution de l'environnement ?	adaptée		2	
7-Les procédures essentielles sont-elles définies ?	Faible	1		
8-Les mécanismes de coordination sont-ils adaptés à l'activité ?	moyen		2	
<b>SYNTHESE</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

\* 1-Faible 2 Moyen 3 Fort

(Source : direction administrative et financière FTSL)

La structure organisationnelle de FTSL au plan interne est moyenne. Ceci est certainement la résultante du dispositif de réorganisation et de redéfinition des postes et tâches amorcé

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**Annexe 6 : Tableau d'analyse de la fonction culture et animation des hommes de  
FSTL**

C-FONCTION CULTURE ET ANIMATION DES HOMMES	COMMENTAIRES	SCORES*		
		1	2	3
1-Existe -t-il des valeurs communes ?sont-elles diffusées ?	Moyenne		2	
2-L'histoire de l'entreprise est-elle connue? Est-elle valorisée ?	non	1		
3-L'entreprise entretient elle des mythes ?	non	1		
4-Développe-t-elle des symboles ?	non	1		
4-Un langage propre est -il développé?	non	1		
5-La culture est-elle bureaucratique ?fermée ?ouverte? Réactive ? Adaptative ?	Adaptative		2	
6-Le personnel a-t-il un sentiment d'appartenance ?	Moyenne		2	
7-LA Culture est-elle adaptée à la stratégie de l'entreprise	Moyenne		2	
<b>SYNTHESE</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

**1-Faible 2 Moyen 3 Fort**

**(Source : direction administrative et financière FTSL)**

La faiblesse de la culture d'entreprise au sein de ce personnel est une émanation de la gestion approximative du risque par l'ancienne direction qui n'a pas pu renforcer l'appropriation du sentiment d'appartenance au groupe.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**Annexe 7: Tableau d'analyse de la fonction Commerciale de FTSL**

D-FONCTION COMMERCIALE	COMMENTAIRE ES	SCORES*		
		1	2	3
1-Part de Marché ?	Moyenne		2	
2-Image de marque?	Moyenne		2	
3-Qualité des services ?	Moyenne		2	
4-Politique de prix ou de commission ?	Moyenne		2	
5-Fidélité de la clientèle?	Moyenne		2	
6-Efficacité du service après vente ?	Moyenne		2	
7-Efficacité de la publicité	Faible	1		
<b>SYNTHESE</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

**1-Faible 2 Moyen 3 Fort**

**(Source : direction administrative et financière FTSL)**

L'analyse de la présente fonction met en exergue la tendance quotidienne de FTSL à être l'entreprise la moins distante alignant le cout à la qualité du service.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**Annexe 8 : Tableau d'analyse de la fonction Finance de FTSL**

E-FONCTION FINANCE	COMMENTAIRE ES	SCORES*		
		1	2	3
1-Rentabilité?	Faible	1		
2-Endettement à long terme?	aucun			
3-Endettement à court terme?	aucun			
4-Solvabilité?	Faible	1		
5-Trésorerie?	Moyenne		2	
6-Créances clients?	Moyenne		2	
7-Sources de financement?				
8-Dettes fournisseurs?	Faible	1		
9-Flexibilité financière?	Faible	1		
<b>SYNTHESE</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

\* 1-Faible 2 Moyen 3 Fort

(Source : direction administrative et financière FTSL)

La faiblesse de la fonction financière émane des déséquilibres entre l'actif immobilisé et les capitaux permanents de l'institution. Cette situation a pour corollaire la faiblesse de la trésorerie au sein de l'entreprise et la tendance de FTSL à transformer les dépôts à vue en crédits à long terme.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**Annexe 9 : Tableau d'analyse de la fonction recherche et développement de FTSL**

F-FONCTION RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	COMMENTAIRES	SCORES*		
		1	2	3
1-Innovation technologique?	Adapté		2	
2-Adaptation au marché des innovations ?	Moyenne		2	
3-Innovation des brevets?	Aucune	1		
4-Potentiel de recherche?	non	1		
5-Moyen affecté au développement et à la recherche ?	Pas du tout			
6-Intégration de la recherche dans la structure ?	Pas du tout	1		
<b>SYNTHESE</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

\* 1-Faible 2 -Moyen 3-Fort

(Source : direction administrative et financière FTSL)

La fonction de recherche et développement nécessitant une spécialisation de troisième cycle de la part des employés, ce volet n'est pas encore la priorité des dirigeants de FTSL. Ceci pour des raisons relatives au caractère embryonnaire du marché et au coût de cette opération.

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE  
A UNE REPRISSE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:  
Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

**TABLE DES MATIÈRES**

Dédicace .....	ii
Avant – Propos .....	iii
Remerciements .....	iv
Liste des sigles et abréviations .....	v
Liste des tableaux et graphiques .....	vi
Sommaire .....	vii
Introduction .....	ix
Première PARTIE: Financement de l'entreprise et risque de la microfinance .....	xii
CHAPITRE I : Le Capital - investissement .....	14
SECTION1: Définition du capital-investissement et fonctionnement du capital- investisseur ECP .....	14
1-1- Définition du capital-investissement .....	14
1-2- Caractéristiques .....	14
1-3- Formes du capital investissement .....	15
1.3-1- Le Capital Risque .....	15
1.3-2- Le Capital Développement .....	15
1.3-3- Le Capital Retournement .....	15
1.3-4- Le Capital Transmission .....	15
2.1-Fonctionnement du Capital Investisseur ECP .....	16
2.1-1- Définition et Structure Organisationnelle .....	16
2.1-2- Activités et Missions .....	16
2.1-3- Positionnement sur le marché .....	16
SECTION2: Conditions de reprise d'une entreprise en difficulté .....	17
1.1- fondements de la reprise .....	17
1.1-1- fondement Juridique .....	17
1.1-2- fondement industriel, social et financier .....	18
1.1-3- Autres fondements .....	18
2.1-Mecanisme de reprise d'entreprise en difficulté par la méthode des ratios .....	19
CHAPITRE II : Les risques de la microfinance .....	21
SECTION1: Les difficultés des institutions de micro finance .....	21
1.1. Les Risques Institutionnels .....	21
1.1-1- Les Risques Liés à la Mission Sociale .....	22
1.1-2- Les Risques Liés à la Mission Commerciale .....	22
1.1-3- Le risque de Dépendance .....	22
1.2. Les Risques Opérationnels .....	23
1.2-1- le Risque de Crédit .....	23
1.2-2- le Risque de Fraude .....	23
1.3. Les Risques de Gestion Financière .....	23

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE A  
UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:**

**Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

1.3-1- Actif et Passif .....	23
1.3-2- Inefficience .....	24
1.3-3- Intégrité de système .....	24
1.4. Risques externes .....	24
1.4-1- Réglementation.....	24
1.4-2- La concurrence .....	24
SECTION 2 : Etapes pratiques de la reprise d'une entreprise par ECP .....	25
2.1- Le Projet Summary de Soumission .....	25
2.2- le Project Preliminary Review (PPR) de FTSL.....	25
2.3- Comité interne d'investissement .....	26
2.4- Evaluation de FTSL.....	26
2.5- Proposition de projet d'investissement .....	26
2.6- Le comité externe d'investissement .....	26
2.7- Engagement.....	26
2.8- Le déboursement .....	26
Deuxième partie:Microfinance au Cameroun et gestion du risque deFTSL par ECP ..	28
CHAPITREIII : Analyse du secteur de la microfinance au Cameroun .....	30
SECTION 1 : Analyse économique du secteur .....	30
1.1. Cadre Législatif et Réglementaire.....	30
1.2. Configuration du secteur .....	30
1.3. Couverture géographique .....	31
1.4. Les Capitaux Propres .....	31
1.5. Intermédiation Financière .....	31
1.6. Relation avec les banques .....	31
1.7. Rentabilité du secteur.....	31
1.8. Perspectives du marché.....	32
SECTION 2 : Analyse de first trust saving & loans.....	33
2.1. HISTORIQUE .....	33
2.1-1- Mission et Activités.....	33
2.1-2- Réseau et Portefeuille de Clientèle.....	33
2.1-3- Intermédiation financière.....	33
2.1-4- Positionnement sur le Marché .....	34
2.2. Chaine de valeurs de Porter : Les 5 forces +1 de M. PORTER.....	34
2.2-1- Le pouvoir de négociation du client/fournisseur de FTSL.....	34
2.2-2- La menace des nouveaux entrants .....	35
2.2-3- La menace des substituts .....	35
2.2-4- La rivalité interne. ....	35
2.2-5- Les pouvoirs publics.....	35
2.3. Analyse externe .....	35
SECTION 3 : Gestion du risque de FTSL par ECP .....	37
3.1. Typologie des risques supporté par FTSL .....	37
3.1-1- le Risque de Gouvernance.....	37

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN ETABLISSEMENT DE MICROFINANCE SUITE A  
UNE REPRISE PAR LE CAPITAL INVESTISSEUR:**

**Cas de FTSL par Emerging Capital Partners**

3.1-2- le risque opérationnel .....	37
3.1-3- le risque financier .....	37
3.1-4- le risque externe.....	37
3.2. Gestion du risque FTSL .....	37
3.2-1- Collecte des données .....	38
3.2-2- Analyse des fonctions de FTSL.....	38
3.2-3- Mesure du risque de FTSL .....	39
3.2-4- Coefficient de Corrélation .....	39
3.2-5- Ratio de pérennité de FTSL.....	40
CHAPITRE IV : Challenges, résultats et recommandations .....	42
SECTION 1 : Challenges .....	42
1.1. Défis de gouvernance.....	42
1.2. Défis opérationnels. ....	42
1.3. Défis de Viabilisation.....	43
1.4. Défis de rentabilisation .....	43
SECTION 2 : Resultats.....	43
2.1. Valeur ajoutée.....	43
2.2. Effet de levier .....	44
2.3. Maitrise de risque.....	44
SECTION 3 : Recommandations ou stratégies .....	44
3.1. Mesures institutionnelles.....	44
3.1-1- Gestion des ressources humaines .....	44
3.1-2- Gestion des opérations.....	44
3.1-3- Sécurisation des actifs .....	45
3.1-4- Développement culturel.....	45
3.2. strategie de ECP .....	45
3.2-1- Sortie en bourse .....	45
Conclusion.....	47
Bibliographie.....	49
Annéxes .....	51
Table des matières.....	52

## RÉSUMÉ

### **Défi de la reprise d'un établissement de Micro finance en difficulté par le Capital Investisseur : Cas de FTSL par Emerging Capital Partners.**

Dans le cadre du présent travail, il était question pour nous, d'identifier les risques auxquels s'exposent FTSL, ensuite de mettre en exergue une démarche stratégique permettant de minimiser ces derniers pour une rentabilisation de l'investissement. C'est ainsi qu'à partir de l'analyse des différentes fonctions de FTSL, nous avons d'abord mis en exergue les différentes forces et faiblesses de cette entreprise, ensuite, nous avons souligné les opportunités et menaces du marché. La modélisation qualitative du risque de FTSL met en exergue la mission de supervision ou monitoring qui est dévolu à ECP dans ce projet. La quantification du coefficient de corrélation entre les charges et le résultat, ainsi que le ratio de pérennité nous ont permis de dégager d'une part la forte relation entre l'augmentation du coût de production et la diminution du résultat de FTSL. D'autre part; la capacité de l'entreprise à résister aux chocs exogènes malgré son résultat négatif depuis des périodes; Capacité résultant de la recapitalisation et réorganisation de l'entreprise suite à son rachat par le groupe ECP. Les mesures de gestion de son risque prises jusqu'ici ont un impact au niveau globale par l'amélioration des dépôts et des crédits sains. Toutes mesures prévisionnelles visant à minimiser le risque de cette institution de micro finance ne réussira que si les différentes parties prenantes sont motivées et soumises au respect strict des procédures.

**Mots-clés.** : Private-equity, Douala stock exchange, Recapitalisation, Gouvernance

---

---

## ABSTRACT

During the FTSL's case work; we tried to identify and treated FTSL risks; then we mentioned a theory approach to minimise these risks and realise profit in the business. After describing different functions of FTSL; we will define firstly his strengths and weaknesses, and secondly, opportunities and treats market. Furthermore; we will try to show the supervising and monitoring role of the private equity ECP in the FTSL's activities. The relationship between operational charges and result was demonstrated. Then, we noted that, minimising cost will contribute to increase result and improve treasury. These strategies are the many measures taken by the Private-equity ECP Group to reduce risks in FTSL structure. The success of this deal will be effective if the partnership is approved and respected by all members .

**Keywords:** Private equity, Douala Stock Exchange,

CESAG - BIBLIOTHEQUE