



REPUBLIQUE DU BENIN

&&&&&

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

&&&&&

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

&&&&&

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

&&&&&

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU
DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE ECONOMIQUE

OPTION : Gestion

FILIERE : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

THEME

ANALYSE DES FACTEURS DE LA BAISSSE DU PORTEFEUILLE
CLIENT DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES :
CAS DE LA CLCAM GODOMEY

Réalisé par :

AVOHOU Florent

&

ZOUNDOKPE Ghyslaine A.

Sous la direction de :

Maitre de stage :

Ulysse HODONOU

Chef Agence de la CLCAM de Godomey

Maitre de Mémoire

Dr Aimé AZON TOGODO

Enseignant à la FASEG

Année académique : 2015-2016

La Faculté des Sciences

**Economiques et de Gestion (FASEG) de
l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) n'entend
donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans ce mémoire. Ces
opinions doivent être considérées comme propres
à leurs auteurs.**

DEDICACES

Je dédie ce mémoire:

- ❖ à mon père **AVOHOU Linsoussi**
- ❖ à ma mère **AGADJIHOUEDE Klao Josephine**

AVOHOU Florent

DEDICACES

Je dédie ce travail:

- ❖ à ma mère DJIGBONON Jeanne ; en reconnaissance de son soutien, de toutes ses attentions, pour son amour et pour ses multiples conseils ;
- ❖ à tous mes frères et sœurs.

ZOUNDOKPE Ghyslaine

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne pourrait être réalisé sans les efforts consentis par tous ceux qui, directement ou indirectement, ont contribué à sa conception. Seuls l'amour et la volonté de bien faire les ont poussés à agir ainsi. Nous manquerons à un devoir élémentaire, d'amitié et de probité intellectuelle, si nous ne rendions un hommage mérité à leurs égards. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre sincère reconnaissance. Qu'il nous soit permis de remercier du fond du cœur:

- ❖ notre maître de mémoire Monsieur **Aimé TOGODO AZON**, qui a eu le grand mérite d'accepter avec promptitude de diriger ce travail avec abnégation et perspicacité malgré ses multiples occupations, nous vous en sommes infiniment reconnaissants ;
- ❖ notre maître de stage Monsieur Ulysse HODONOU, chef d'agence de la CLCAM GODOMEY, pour avoir accepté notre demande de stage au sein de son agence et pour ses conseils ;
- ❖ tous les professeurs de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion pour avoir contribué à notre formation universitaire ;
- ❖ tous les membres du jury qui nous ont fait l'honneur en acceptant d'apprécier la qualité de notre travail ;
- ❖ tout le personnel de la CLCAM GODOMEY pour leur formidable accueil et pour nous avoir fournis tous les documents et informations nécessaires à la conception de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	: Agent de Crédit
AG	: Assemblée Générale
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CA	: Conseil d’Administration
CAEP	: Crédit à l’Agriculture, à l’Elevage et à la Pêche
CAPS	: Crédits d’Achat des Produits et les Stockages
CC	: Comptes Courants
CEE	: Crédit Epargne avec Education
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
CRCAM	: Caisse Régional de Crédit Agricole Mutuel
CS	: Conseil de Surveillance
CSL	: Compte Sur Livret
DDV	: Dépôt Divers à Vue
DTR	: Délégation Technique Régionale
EP	: Epargne Planifiée
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FECECAM	: Faitière des Caisses d’Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
IMF	: Institution de Microfinance
IMT	: Instant Money Transfert
RPC	: Régime de Prévoyance Crédit
SFD	: Systèmes Financiers Décentralisés
SC	: Service Crédit
SG	: Service Guichet
TPCF	: Tout Petit Crédit aux Femmes
UAC	: Université d’Abomey-Calavi
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
URCLCAM	: Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Regroupement des agents de la CLCAM.....	17
Tableau n°2 : Synthèse des auteurs.....	38
Tableau n°3 : Les agents interviewés.....	41
Tableau n°4 : Répartition des clients selon leurs modalités de connaissance de la CLCAM de Godomey.....	44
Tableau n°5 : Avis des clients par rapport au taux d'intérêt.....	45
Tableau n°6 : Répartition des clients selon les échéances exigées par la CLCAM.....	46
Tableau n°7 : Répartition des clients suivant leur activité.....	46
Tableau n°8 : Evolution de l'épargne, de la taille de la clientèle et du montant moyen de l'épargne par épargnant.....	47
Tableau n°9 : Situation du portefeuille à risque à 90 jours en milliers de francs de la CLCAM.....	48

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1.....	45
--------------------	----

SOMMAIRE

Introduction.....	1
CHAPITRE 1: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 : HISTORIQUE, ORGANISATION, ACTIVITES ET RESSOURCES.....	5
SECTION 2 : EXPERIENCES DE STAGE ET DIFFICULTES RENCONTRES.....	17
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	19
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	20
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	40
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	43
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES ; SYNTHESE ET ANALYSE DES RESULTATS.....	44
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	50
Conclusion.....	52
Références bibliographiques.....	54
Annexes.....	a
Table des matières.....	d



INTRODUCTION

La microfinance est présentée comme un des modes de financement du développement, palliant l'insuffisance des financements consentis par le système financier classique des pays en développement. Son importance s'est accrue dans le champ des politiques internationales de développement, à partir du constat des effets néfastes des programmes d'ajustement structurels (PAS), imposés aux pays en développement à la suite de la crise économique mondiale des années 80. Pour les institutions multilatérales comme la banque mondiale, ainsi que les tenants de l'idéologie néo-libérale, elle se présentait comme un moyen d'intégrer les populations pauvres en tant qu'acteurs du marché globalisé, par un appui à la microentreprise du secteur informel à travers des programmes micros crédits, de formation à la gestion et d'apprentissage technique. Le micro entrepreneur se voit attribuer toutes les vertus qui en font un véritable pionnier du fond d'expansion du **marc** permettant d'incorporer les pauvres dans la croissance, comme moyen de réduire la pauvreté (Peemans (2002)), P. (166, 168). Les premiers programmes de microfinance qui se sont développés au cours des années 80 et 90, avaient essentiellement une vocation sociale. Ils ont constitué à distribuer du crédit sur une logique de subsidiations. La mise en œuvre de ces programmes a donné lieu à des arriérés et des coûts de fonctionnement très importants conduisant à la disparition progressive de nombreux programmes de micros crédits. En introduisant une culture de non remboursement et des pratiques laxistes, elle a rendu difficile l'émergence des systèmes financiers à vocation pérenne (Adam, Graham et Von Pischke, 1984, in Morduch, 2000, P. 619-620) et la pauvreté persistait dans certaines zones pourtant à une forte concentration d'activité de microfinance. Ce contexte d'échec a généré au début des années 2000, le souci d'institutions financières durables, comme outils décisifs de lutte contre la pauvreté. Ce qui s'est traduit par l'élaboration d'un code de «bonne pratique». Pour les IMF, sur le plan méthodologique, il s'est traduit par deux tendances, l'une liée aux questions d'impacts et l'autre liée au diagnostic des organisations. Ainsi, la suivie de toute institution de microfinance(IMF) dépend entre autre de sa performance en matière de gestion de son portefeuille client.

Aujourd'hui, le secteur de la microfinance se trouve confronter à de multiples problèmes : la fragilité du secteur, la défaillance des prêts, la difficulté de

recouvrements des impayés, la gestion peu orthodoxe du portefeuille client. Ce dernier apparaît important car il est susceptible de porter atteinte à la pérennité des IMF.

C'est en raison de cette importance et des difficultés qu'éprouvent actuellement les dirigeants de la CLCAM à mener une bonne gestion du portefeuille client que nous avons jugé utile de développer le thème intitulé « Analyse des facteurs de la baisse du portefeuille client dans les systèmes financiers décentralisés : cas de la CLCAM de Godomey ».

Cette étude vise à analyser les facteurs explicatifs de la tendance baissière du portefeuille client à la CLCAM. Deux objectifs spécifiques sont poursuivis dans cette recherche. Il s'agit d'analyser l'influence des facteurs endogènes et des facteurs exogènes du portefeuille client afin de proposer des approches de solutions liées aux problèmes de la mauvaise gestion du portefeuille client. La restitution de nos travaux est faite en trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude, le second est consacré au développement du cadre théorique et méthodologique de l'étude et enfin le troisième chapitre a trait à la présentation des données et l'analyse des résultats ainsi qu'aux propositions de solutions pour améliorer le portefeuille client.

CHAPITRE I :



Dans ce chapitre nous présenterons d'abord la FECECAM BENIN avant d'aborder les services parcourus et les travaux effectués durant ces douze semaines d'immersion

SECTION 1 : HISTORIQUE, ORGANISATION, ACTIVITES ET RESSOURCES DE LA CLCAM

1- HISTORIQUE DE LA CLCAM

La genèse de la Caisse Locale de Crédit Agricoles Mutuel (CLCAM) est irréfutablement rattachée à celle de la Faîtière des CLCAM. Le réseau des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel du Benin est une institution de micro finance dont l'essentiel est d'œuvrer pour la population du monde rural à travers l'amélioration des conditions de vie des populations à la base et la lutte contre la pauvreté par la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédits à ses membres. L'histoire du réseau est caractérisée par un certain nombre de mutation profonde dans son évolution. On identifie quatre (4) grandes phases dans les mutations qu'elles ont subies dans l'histoire.

1-1 Phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1977 à 1987

On ne saurait présenter la CLCAM sans s'intéresser à la Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM). FECECAM-BENIN fut un réseau de Coopération d'Epargne et de Crédit (CEC). Le point de départ fut l'ex-Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) société bancaire économique mixte créé en 1975 par l'Etat Béninois dont la mission est le financement des activités agricoles. Ainsi il a été nécessaire en 1977 de créer les Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) dans les provinces et de réaliser l'implantation des Caisses Locales de Crédits Agricole Mutuel dans les communes. Mais bien qu'elles soient régies par la loi coopérative, les CLCAM et les CRCAM ne fonctionnent pas comme de véritables Coopératives d'Epargne et de Crédit décentralisés. L'activité crédit des CRCAM était quasiment dirigée par la CNCA et les responsables politico-administratifs. Ce mode de financement n'a pas permis un bon développement du réseau et la crise bancaire des années 80 lui a été fatale, compromettant ainsi toutes les chances de réaliser les objectifs qui lui sont assignés. En effet, le portefeuille de la CNCA était de mauvaise qualité et la vie coopérative absente. C'est alors,

qu'intervient la dissolution de la structure par décret No 87-394 du 16 novembre 1987.

1-2 Phase de réhabilitation de 1989 à 1992

Cette phase est caractérisée par le développement 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 liquidées. Mais les nombreux rapports d'audit et de mission d'experts qui avaient précédé la liquidation de la CNCA avaient déjà constaté que dans les villages, les CLCAM jouissaient d'une importante 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 le concours des bailleurs de fonds que sont le fond d'Aide et de Coopération (FAC), la Caisse Française de Développement (CFD), la Coopération Suisse, la Banque Mondiale (BM) et la République Fédérale d'Allemagne (RFA) ont permis d'injecter 3,2 milliards de francs CFA dans le réseau et de renforcer les CLCAM dont les fonds étaient ainsi reconstitués. Ceci redonna confiance aux producteurs ruraux et à tous les coopérateurs. La réhabilitation du réseau CLCAM/CRCAM venait ainsi d'être réalisée dans la période du 1^{er} Janvier 1990 au 31 Décembre 1992.

1-3 Phase de renforcement de l'autonomie organisationnelle et de gestion avec mise en place d'une fédération assurant la coordination du réseau : 1993 à 1998

Caractérisée par la création de la Faidière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-BENIN) le 7 juillet 1993 sous la loi bancaire n°90-018 relative à la réglementation bancaire autorisant la création de la banque sous forme coopérative ou mutualiste à capital variable, 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 à savoir : sociétariat, épargne, crédit, formation, information. La FECECAM était jusqu'en 1998 une institution financière très performante, mais elle va rencontrer plus tard plusieurs problèmes qui vont conduire à la mise en exécution des plans de redressement.

1-4 Phase de redressement et de transformation à partir de 1999 :

Celle-ci est 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. En effet, les performances enregistrées lors des deux phases de réhabilitation n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global du réseau à cause de la dégradation du portefeuille de crédit dans la plupart des caisses locales . Par ailleurs, la prolifération des institutions de microfinance a conduit les autorités monétaires ouest-africaines(BCEAO) à réglementer les activités de ce secteur sensible de l'économie. Dans le cadre du redressement, des mesures ont été prises par la FECECAM .Au nombre de ces dispositions, nous pouvons citer :

- Création d'une unité spéciale de recouvrement ;
- La catégorisation des caisses du réseau ;
- L'assainissement du portefeuille de crédit ; la professionnalisation des activités ;
- La diversification des produits

Si ces mesures ont permis un accroissement des dépôts et du volume des crédits, les fonds propres par contre, ont été sérieusement érodés à cause de la montée en flèche des impayés. Au nombre des supposées causes de cette situation, on peut citer entre autres :

- L'absence de maîtrise dans la croissance des activités ;
- L'existence d'outils d'analyse inappropriés en matière de gestion des crédits ;
- Le laxisme et le manque de professionnalisme dans la gestion des crédits ;
- L'insuffisance de suivi des crédits mis en place ;
- Les possibilités de parrainage dans l'octroi des crédits.

Avec la fusion des **URCLCAM** et du secrétaire technique de fédération le 04 janvier 2008, les sept (7) **URCLCAM** ont perdu leur autonomie juridique et ont pris la dénomination de Délégation Technique Régionale (**DTR**) et la **FECECAM** se définit désormais comme la Faitière des Caisses d'Epargne et de crédit Agricole Mutuel à

laquelle les **CLCAM** sont directement affiliées. Avec la transformation en 2004 des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit (**CVEC**) créées depuis 1995 en guichet des **CLCAM**, et celle de trente-sept (37) **CLCAM** en guichet dans le cadre de redressement au cours de l'exercice 2008 et suivant l'orientation d'une seule entité en de plusieurs guichets, le réseau **FECECAM** est devenu un réseau à deux niveaux d'implantations sur le territoire national. Il est composé de 64 **CLCAM** et de la faitière des Caisses d'Épargne et de crédit Agricole Mutuel (**FECECAM**).

Au niveau des départements, les **DTR** assurent la formation, la supervision et le contrôle des activités des **CLCAM** à qui elle apporte leurs appuis techniques. Les **DTR** jouent également le rôle de banquier des caisses locales de leur zone. Au niveau national, la **FECECAM** a pour rôle essentiel la définition de la politique générale, l'appui technique, la supervision, la formation et la gestion des excédents de trésorerie des **DTR** et des caisses de base. Chaque **CLCAM** est juridiquement autonome et tient une compatibilité distincte.

1-5 Fonctionnement de la FECECAM

Le réseau **FECECAM** est organisé et fonctionne suivant une structure pyramide à deux niveaux indépendants : **CLCAM** et faitière. Les guichets ne constituent pas un troisième niveau puisque qu'elles ne disposent pas des trois organes statutaires : Conseil d'Administration (CA), Conseil de Surveillance (CS) et Comité de crédit (CC). Les caisses appartiennent à leurs membres qui élisent leurs représentants au sein des organes. Ces derniers ont un mandat de trois ans renouvelable une seule fois. Le fonctionnement est tel que ce sont les guichets et la **CLCAM** qui sont en contact des sociétaires, c'est-à-dire ceux qui peuvent épargner et bénéficier des crédits.

Les caisses Locales de Crédit Agricoles Mutuel (CLCAM)

Elles ont une existence juridique propre. Elles cotisent au Fonds de Soutien et au Fonds Mutuel de Secours. Elles contribuent au financement des deux niveaux supérieurs. Leur limite maximale de crédit a été fixée à 5000.000 de F CFA. Leurs principaux centres de profit demeurent la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit.

La faitière au niveau national

La faitière est l'organe de représentation, de coordination et de surveillance du réseau. Elle définit les politiques, les normes et procédures de gestion. Elle coordonne les actions de formation, valide la mobilisation des ressources et se charge des relations avec les bailleurs de fonds, appuie et contrôle les activités des CLCAM et DTR.

La Délégation Technique Régionale (DTR) représente la faitière au niveau des régions et a pour rôle de centraliser au niveau des départements l'action de la CLCAM. Elle gère les excédents de trésorerie, appui et contrôle leurs activités

2- ORGANISATION DE LA CLCAM DE GODOMEY

2-1 Les organes de gestion de la CLCAM

Pour développer ses activités, la CLCAM de GODOMEY s'est dotée d'organes adéquats qui permettent un bon fonctionnement de l'institution.

Ces services sont entre autre :

➤ L'Assemblée Générale (AG) :

Elle est l'organe suprême de décision. Elle dicte la politique générale, approuve les comptes, élit les organes de contrôle de la structure. Elle se réunit chaque année au plus tard fin juin en vue notamment :

- ✓ D'adopter le procès-verbal de l'assemblée générale précédent ;
- ✓ D'adopter les rapports d'activité des organes de gestion pour l'exercice précédent ;
- ✓ De donner quitus aux membres des organes de gestion

➤ Le Conseil d'Administration (CA) :

Composé de 7 membres, le CA met en exécution les décisions de l'AG et rend compte. Ses membres sont élus en AG pour un mandat d'un an renouvelable trois fois.

➤ **Le Conseil de Surveillance**

Avec un effectif égal à 5 membres, il contrôle l'exécution des tâches dans tous les services de la CLCAM puis rend compte à l'AG.

➤ **Le Comité de Crédit (CC)**

Le CC reçoit les demandes, les étudie et les apprécie. Il est composé de 5 Membres élus en AG. C'est un organe de décision.

➤ **Le Comité de Déontologie (CD)**

IL veille à la gestion des conflits et respect de l'éthique. Il est au niveau de la fédération, il est composé de 3 membres

2-2 Les organes d'exécution de la CLCAM

➤ **La Gérance**

La gérance a pour mission d'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité fixés par le Conseil d'Administration(CA) et la DTR ou, la FECECAM. Il dépend statutairement du CA de la caisse. Toutefois, il doit veiller au respect des dispositions et littoral procédures élaborées par la FECECAM-BENIN et la DTR Atlantique/Littoral. Il entretient des relations de services avec les chefs de services de la DTR et les gérants des autres caisses sans oublier ses collaborateurs immédiats. Il assure la fonction des cadres et a sous sa responsabilité la gestion des immobilisations.

➤ **Le Service de Crédit (SC)**

Il est dirigé par un Agent de Crédit (AC) qui est chargé de la gestion des crédits et assiste le gérant dans sa mission. Ses missions concernent essentiellement l'assistance des conseils aux demandeurs de crédits et le montage de dossier de crédit. L'AC recherche des informations solides et précieuses sur les garanties ; établit et suit les échéanciers, car il est entremetteur entre gérant et le conseil d'administration pour les assister en vue des délibérations de crédits. Il calcule les intérêts et les montants et procède au décaissement des prêts.

➤ **Le Service Comptable**

Il est chargé de la gestion comptable et financière de la caisse. Il veille au respect scrupuleux des procédures et manuels comptables du réseau FECECAM-BENIN et doit se référer aux instructions opérationnelles de la hiérarchie. Le comptable réceptionne les pièces comptables, vérifie leur régularité et leur réalité avant de les enregistrer. Il lui revient également de vérifier à l'exactitude tous les calculs d'intérêts de prêts.

Enfin, il doit aussi :

- Produire et suivre l'évolution des indications de performance de la caisse et faire des observations nécessaires au gérant ;
- Effectuer des travaux d'inventaire de fin d'année ; élaborer les états financiers et les documents techniques à temps dans le rapport annuel de la structure ;
- Procéder à la réouverture des comptes ;
- Appuyer le gérant dans l'établissement ; le suivi et l'exécution du budget et du plan de développement

➤ **Le Service de Recouvrement**

L'Agent de Recouvrement (AR) a pour mission de prendre en charge et de veiller à la bonne tenue des dossiers de prêts qui lui sont confiés, dépouiller le portefeuille des impayés et procéder à la catégorisation des dossiers, de suivre les engagements et relancer les débiteurs et leurs cautions en cas de défaillance et de mener des actions de recouvrement suivant le programme de travail validé par la hiérarchie.

➤ **Le Service Caisse (SCA)**

La caisse assiste le gérant dans sa maison et est chargée des opérations de caisse et de la gestion de la trésorerie. Dans ce cadre, elle établit au quotidien le solde journalier des opérations .Elle doit procéder pour chaque opération au bill étage des pièces au verso du reçu. Elle est placée sous l'autorité du gérant de la caisse .Elle entretient des relations de travail avec l'agent de crédit, le comptable de la caisse de la DTR et les autres caissières.

➤ **Le Service Guichet (SG)**

Il a pour mission d'accueillir et de renseigner les clients, de tenir les registres d'ouverture de compte et d'adhésion des sociétaires. Il vérifie la conformité des mouvements du compte et procède aux opérations (retrait et dépôt) désiré par le client. De même il fait appel au chef d'agence pour toute opération de retrait dont le montant est supérieur ou égal à 200.000 FCFA pour un client pour le mot de passe et visa sur la pièce comptable. L'initiative des pièces comptables et la certification des visas des clients sont de son ressort. Le guichetier assure l'approvisionnement des stocks de fournitures et effectue toutes les tâches à lui confiées par ses supérieurs hiérarchiques.

➤ **L'animatrice(CEE)**

Elle assiste l'agent de crédit dans sa mission et est spécialement chargée de la gestion des crédits octroyés aux groupements féminins Elle est placée sous l'autorité du gérant Dans le cadre de son travail, elle entretient des relations avec l'agent de crédit, la caissière et le comptable Elle prodigue également des conseils de bonne gestion aux groupements de femmes bénéficiaires de crédits et les suit dans leurs activités.

➤ **La promotrice de l'épargne planifiée (EP)**

Elle a pour tâche:

- ✓ Faire la promotion du produit épargne planifiée ;
- ✓ Préparer les cahiers et autres outils de collecte de fonds ;
- ✓ Enregistrer les adhésions et collecter quotidiennement les mises des souscripteurs ;
- ✓ Faire le point hebdomadaire et mensuel des mises collectées ;
- ✓ Suivre la mise en place des crédits octroyés aux souscripteurs ;
- ✓ Suivre les échéances des crédits et veiller au remboursement à bonne date de tous les crédits dont elle a la responsabilité ;
- ✓ Exécuter toutes les tâches comptables à lui, confiées par ses supérieurs hiérarchiques.
- ✓

➤ **Le service sécurité(SS)**

Il est chargé d'assurer la sécurité entre autres des biens meubles et immeubles de la caisse. Placé sous l'autorité du gérant, il est chargé de la propreté et du bon fonctionnement des installations de la caisse et effectue d'autres tâches à lui confiées par ses supérieurs hiérarchiques. Les agents de sécurité sont chargés d'assurer la sécurité de tous les biens meubles, immeubles et personnes se trouvant sur son lieu de travail. Egalement, ils sont chargés de l'entretien permanent et de la propreté des locaux et alentours.

3- Activités et ressources de la CLCAM

3-1 Activités de la CLCAM de Godomey

La FECECAM est un réseau de coopérative d'épargne et de crédit qui couvre toute l'étendue du territoire béninois en exerçant ses activités par l'intermédiaire des CLCAM. Les principales activités développées par la CLCAM de Godomey sont la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits. Elle offre différents types d'épargnes qui répondent aux exigences et aux besoins de ses membres sans distinction de catégories socioprofessionnelles. Ces différents produits peuvent être classés en trois(3) catégories à savoir :

- Les produits d'épargne ;
- Les produits de crédit ;
- Les produits de services ;

Il existe cinq (5) sortes d'épargne à savoir :

- Les comptes d'épargnes sur livret ;
- Compte courant ;
- Les dépôts à vue ;
- Les dépôts à terme ;
- Epargne planifiée

En manière de crédit on peut citer :

- Le Tout Petit Crédit aux Femmes (TPCF)
- Les Crédits Epargnes avec Education (CEE)
- Les Crédits à l'Agriculture, à l'Eleavage et à la Pèche (CAEP)

- Les Crédits d'Achat de Produits et leur Stockage
- Les Crédit de Préfinancement de marché
- Les Crédits aux Micros Entrepreneurs
- Les Crédits aux Salariés
- Les Crédits au Personnel du Réseau
- Les Crédits Sociaux

3-1-1) Le Tout Petit Crédit aux Femmes(TPCF)

Il s'agit des petits crédits accordés aux femmes démunies ne pouvant satisfaire aux conditions générales d'obtention de crédit. Ces femmes doivent exercer des activités génératrices de revenus.

3-1-2 Le Crédit Epargne avec Education (CEE)

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

3-1-3) Le Crédit à l'Agriculture, à l'Elevage et à la Pêche (CAEP)

Ce sont les crédits accordés aux agriculteurs, éleveurs et pêcheurs pour financer le cycle d'exploitation de leurs activités .Ces types de crédit financent non seulement leurs besoins en financement de court terme mais aussi l'acquisition d'outils et autres équipements.

3-1-4) Les Crédits d'Achat de Produits et leur Stockage

Ce sont les crédits destinés à l'achat des produits agricoles et leur stockage avant la mise en marché.

3-1-5) Les Crédits de Préfinancement de marché

Ce sont des crédits accordés aux personnes physiques ou morales qui détiennent des bons de commande donnés par des sociétés autonomes crédibles ou par l'Etat.

3-1-6) Les Crédits aux Micros Entrepreneurs

Ces crédits sont consentis à des individus ou à des sociétés qui produisent, transforment, opèrent dans les secteurs de services ou sont commerçants. Ce sont des crédits aux affaires.

3-1-7) Les Crédits aux salariés

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

3-1-8) Le Crédit au personnel du réseau

Il est spécialement offert au personnel du réseau. Ce crédit permet au personnel d'acquérir des équipements ménagers, des moyens de transport et autres biens.

3-1-9) Les Crédits Sociaux

Ce sont les crédits qu'obtiennent les sociétaires lorsqu'ils sont victimes d'évènements malheureux ou heureux pour couvrir les dépenses inhérentes.

Les produits de services

Outre les produits cités ci-dessus, la CLCAM de Godomey exerce d'autres services comme :

- La domiciliation de compte ;
- Instant Money Transfert(IMT) ;
- Mobile Money ;
- Régime de Prévoyance de Crédit(RPC) ;
- Les rachats de titre

Instant Money Transfert (IMT)

Encore transfert instantané d'argent, il est un produit qui permet au monde d'envoyer et de recevoir de l'argent sur l'ensemble du territoire national à des couts très réduits et cela de manière rapide, simple, sure et fiable. Le montant minimum est de mille(1000) FCFA.

3-2) Ressources de la CLCAM de Godomey

La réalisation des objectifs passe par le groupement d'un certain nombre de ressources.

3-2-1) Ressources matérielles

Elles représentent les bâtiments et autres installations (ordinateurs, mobiliers de bureau...) qui permettent à l'institution d'atteindre ces objectifs ; il faut ajouter aussi les matériels roulants affectés aux chargés de prêts pour les visites de routine.

3-2-2) Ressources financières

Elles sont essentiellement basées sur les dépôts collectés auprès de la clientèle et des lignes internes à travers le refinancement obtenu auprès de la Délégation Technique Régionale(DTR) puis externe par le refinancement obtenu auprès des bailleurs de fonds et de l'Etat.

3-3-3) Ressources humaines

L'homme est l'élément actif de toute institution. Les ressources humaines contribuent en grande partie à la constitution, à l'évolution, à la consolidation, et à la qualité des services rendus par la CLCAM. Consciente de ce fait, la CLCAM s'appuie sur le personnel dynamique, aux compétences divers pour la bonne marche de ses activités. L'agence de Godomey emploie seize(16) agents dont :

- ❖ Le gérant ;
- ❖ Les deux (2) caissières ;
- ❖ La guichetière ;
- ❖ Les trois (3) agents promotrice ;

- ❖ Le comptable ;
- ❖ Les deux (2) agents de crédit ;
- ❖ L'agent de recouvrement ;
- ❖ L'animatrice ;
- ❖ Les trois (3) gardiens

Tableau n°1 : Regroupement des agents de la CLCAM

Catégorie	Nombres	Pourcentage
Cadre	0	0
Agent de maîtrise	06	37,5
Agents d'exécution	10	62,5
Total	16	100

SECTION 2 : EXPERIENCE DU STAGE ET DIFFICULTES RENCONTRES

2.1 Expériences du stage

Vu les besoins qui existent à la CLCAM Godomey et pour être utile dans ladite structure, nous avons choisi en accord avec les responsables et du personnel, d'y jouer le rôle de guichet. Cela nous a aidés à rester en contact avec les clients et à recueillir leurs aspirations. Les principales tâches que nous avons accomplies sont :

- L'accueil des clients ;
- Le remplissage des livrets pour les opérations de retrait et de versement ;
- L'ouverture de compte aux nouveaux clients en attendant la finition du processus de la caissière ;
- La présentation des services offerts par la caisse aux nouveaux clients et aux éventuels visiteurs. ;

Pour maîtriser le fonctionnement de l'ensemble de la structure, nous assistons de temps en temps la caissière en :

- L'aidant à chercher les cartes de signatures des clients (personnes morales surtout) ;

- L'aidant pour les opérations de transfert d'argent ;
- Remplissant les chèques et les reçus des différentes opérations ;
- Etablissant le brouillard de caisse à la fin des journées en cas de besoin.
- Avec l'aide de l'agent de crédit de la caisse, nous remplissons certains dossiers de demande de crédit et nous suivons le processus d'étude des dossiers de crédit.

2.2 Difficultés rencontrés

Au nombre des difficultés rencontrés ayant un impact significatif sur le travail présenté, nous avons :

- L'indisponibilité de certains clients qui mettent du temps à répondre à nos questions à cause des exigences de leurs activités et parfois de leurs obligations familiales surtout les femmes.
- La réticence de certains agents à nous livrer quelques informations jugées confidentielles.
- La mobilité du gérant de la caisse, des agents de crédit et des animatrices CEE ne nous a pas permis de collecter aisément les informations.
- La non disponibilité de l'agent de la comptabilité a joué sur le rythme de collecte des informations.

De plus, nous devons noter ici que la collecte des données liées à la situation financière de la caisse n'a pas été facile. Ces informations sont considérées comme secrètes et doivent donc être traitées en toute confidentialité. Leur publication mettrait à mal la caisse selon les idées qui sont développées sur place.

Malgré toutes ces difficultés, les recherches se sont déroulées de façon satisfaisante donnant lieu au résultat que nous présentons et analyseront dans les chapitres qui vont suivre.

CHAPITRE 2 :

CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le présent chapitre abordera la problématique et les objectifs d'une part puis la revue de littérature et la méthodologie de recherche d'autre part.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Problématique

Au lendemain de l'indépendance des pays africains, le monde a connu une très grande crise financière qui a ébranlé tous les systèmes financiers mettant donc tous les peuples face à certains défis dont la pauvreté qui reste un véritable handicap au développement des nations. Dans les années 1970, avec le Grameen Bank, MUHAMMED YUNUS développa le crédit au Bangladesh dans l'intention de permettre aux pauvres paysans de son entourage de résoudre leurs difficultés d'accès à des capitaux. Le succès de cette banque informelle a ouvert la voie à de nombreux autres pays à travers le monde entier et plus précisément dans les pays africains subsahariens comme le Burkina Faso et le Cameroun. C'est suite à la crise économique et sociale des années 1980 que l'initiative ayant pris corps au Bénin par le Programme d'Ajustement Structurel (PAS) vise la reformulation et la restructuration de l'économie nationale. Alors on assiste à une prolifération des micros entreprises qui se développent dans le secteur informel. En raison de la nature de leurs activités informelles, ces micros entreprises n'ont pas accès le plus souvent aux produits financiers des institutions bancaires classiques tels que l'épargne et le crédit.

Une étude réalisée en 1998 par WEBSTER pour la banque mondiale a montré que le secteur informel assurait plus de 50 à 75% des emplois dont le développement contribuera à l'essor réel de nos économies. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles s'est développée dans les années 1990 une nouvelle catégorie d'intermédiaire financier appelée Système Financier Décentralisé (SFD). La mission principale assignée aux structures de financement décentralisées (SFD) est la collecte de l'épargne et l'octroi de crédits aux microentreprises exclus du système bancaire classique. Au Bénin, au nombre de ces structures on peut citer : le réseau FECECAM par le biais des CLCAM, la PEBCo-BETHESDA qui participent énormément au développement de ces microentreprises et occupent donc une place importante dans l'économie béninoise et contribuent à la réduction de la pauvreté.

Cependant, elles n'appliquent pas les mêmes modes de gestion sur le plan organisationnel, structurel et celui des services offerts. Le Compte sur Livret, un service commun à ces institutions se voit appliquer un taux d'intérêt de 3 à 2 pour cent l'an avec un dépôt minimum de 1000F CFA à l'ouverture et d'un minimum trimestriel de 100 000 FCFA selon qu'il s'agisse respectivement de PEBCo et de la CLCAM. L'examen des Etats financiers des trois années 2013 à 2015 de la CLCAM de Godomey révèle une baisse des dépôts. D'un montant de 878 565 972 en 2013, ses dépôts sont passés à 762 660 240 et 712 534 950 respectivement en 2014 et 2015. Pour une bonne gestion de ces institutions, une attention particulière sera mise sur le risque de gestion financière de portefeuille, de fraude, d'intégrité et de performance. Ces risques ont pour corolaire les problèmes liés à la gestion des flux de trésorerie, la baisse de portefeuille des clients, du capital propre à attirer les investisseurs et de systèmes de gestion auxquels se trouvent confronter la CLCAM constitue des menaces pour sa pérennité. Les guichetiers des banques et autres institutions de microfinance, tout en étant des points de constats privilégiés avec la clientèle, constituent aussi des points de vulnérabilité.

Eu égard à tout ceci, certaines questions méritent d'être posé. Parmi ces interrogations, la question principale est la suivante :

Quels sont les facteurs explicatifs de la tendance baissière du portefeuille client à la CLCAM ?

Cette question principale nous mène aux questions spécifiques suivantes :

Quels sont les facteurs endogènes qui influencent le portefeuille client ?

Quels sont les facteurs exogènes qui influencent le portefeuille client ?

Ce sont donc autant de préoccupations qui nous conduisent à réfléchir sur le thème :

« Analyse des facteurs de la baisse du portefeuille client dans les Systèmes Financiers Décentralisés : cas de la CLCAM Godomey ».

Intérêt de l'étude

Le secteur de microfinance s'est clairement affiché aujourd'hui et s'est imposé comme une alternative sérieuse au financement bancaire. Alors, dans la pérennisation et la viabilisation de leurs activités, les IMF doivent innover et proposer des mesures correctives pour une gestion saine de leur portefeuille.

Par ailleurs, le portefeuille client est inséparable du risque comme toute autre activité humaine. En effet, au sein des institutions de microfinance, la maîtrise du risque, sa gestion, la spécialisation dans les activités et l'anticipation surtout dans la gestion des volumes d'épargne et de crédit sont des maux sur lesquels les responsables doivent agir pour ne pas se heurter à la cessation des activités

Le choix de ce sujet est motivé par un souci majeur d'apporter des éclairages à la maîtrise du risque de gestion du portefeuille client, à la satisfaction de sa clientèle afin de capitaliser sur les vecteurs de satisfaction et d'améliorer sa politique de gestion.

C'est dans cet objectif que nous avons initié cette étude pour évaluer la gestion du portefeuille client de la CLCAM de Godomey, faire des suggestions concrètes face à nos constats en vue de limiter les pertes ou les manques à gagner pour l'institution à travers l'amélioration de sa politique de gestion.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

La fixation de nos objectifs se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport aux problèmes spécifiques.

A- Objectif général

L'objectif que vise cette étude est d'analyser les facteurs explicatifs de la tendance baissière du portefeuille client à la CLCAM de Godomey.

B- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont liés à l'objectif général. En effet, dans le cadre de cette étude, deux objectifs spécifiques ont été retenus. Il s'agit de :

- Analyser l'influence des facteurs endogènes sur le portefeuille client
- Identifier les facteurs exogènes qui influencent le portefeuille client

Paragraphe 3: LA REVUE DE LITTERATURE

Nous ne sommes pas les premiers à aborder le problème de gestion du portefeuille client dans les institutions de microfinance. C'est cela que nous nous attardons plus ici sur les travaux composés de rapport, des pratiques optimales au suivi d'un Système de Financement Décentralisé (SFD).

Pour ce faire, nous passons en revue quelques travaux de recherche en définissant d'abord les concepts appropriés au secteur de microfinance.

I. Clarification des concepts de base des IMF

Le présent concept de base vise à clarifier certains termes utilisés tout au long du travail.

❖ Portefeuille

Selon **SILEM** et **ALBERTINI** (2002), « le portefeuille est l'ensemble des valeurs (monnaie, effets de commerce, actions et obligations...) détenus par un agent économique »

❖ Portefeuille client

Un portefeuille client désigne généralement l'ensemble dont un commercial a la charge. Le terme est notamment très utilisé dans le secteur bancaire pour désigner les clients gérés par un conseiller clientèle. Le responsable de portefeuille a pour mission de fidéliser, valoriser et développer son portefeuille client. Le terme de portefeuille client présente l'avantage de symboliser la valeur client dans un logique capital client. Dans un sens plus général et moins pertinent la notion de portefeuille client est également utilisée pour désigner l'ensemble des clients d'une entreprise ou d'une agence.

Microfinance :

Le terme « microfinance » est apparu à la fin des années 1970 à la suite des initiatives du Professeur **MUHAMMAD Yunnus** qui fonda la Grameen Bank du Bangladesh et

octroya des petits prêts aux populations à très faibles revenus, à des taux d'intérêts insignifiants. La microfinance peut être perçue comme l'offre de services financiers de proximité. Cette définition n'est pas toujours acceptée de tous. Selon certains, la microfinance est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus d'accéder au système bancaire et par ricochet, de réduire la pauvreté.

Pour James WOLFENSOHN(1999), « *la microfinance représente un des outils que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté* ».

AGNIKPE A. (1998) présente la microfinance comme un outil performant au service du développement à la base. En ce sens, elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté en créant des emplois, en augmentant les revenus et en diminuant les dépendances vis-à-vis des fournisseurs et des usuriers. Pour ROBINSON (1996), la microfinance est utilisée pour désigner les services de financement offerts aux petites et microentreprises de différents secteurs.

Mr. Jacob YARON(1995), Senior Advisor (1998), définit la microfinance comme l'offre de services financiers (épargne et crédit) de faibles montants à destination des micro entreprises ne constituant pas de clientèle intéressante pour la banque commerciale.

❖ **Micro entreprise :**

Le rapport de l'Etat de l'économie nationale édité en décembre 1997 définit la micro entreprise comme étant l'ensemble des « activités économiques et commerciales de moindre importance auxquelles s'adonne une population de personne qui font montre de dynamisme et ont acquis un certain savoir-faire dans les domaines de commerce, de l'artisanat et l'industrie ».

❖ **Crédit :**

Selon le lexique d'économie **Ahmed SILEM**, et al (1992) « le crédit se définit comme étant un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèce consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenue à l'avance ».

La clarification des crédits peut se faire selon plusieurs critères, mais l'instruction n°3 de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) relative à la

réglementation des Institutions de Micro finance(IMF) précise la nature des crédits selon leur durée initiale de remboursement. Ainsi, sont considérés comme :

- **Crédit à court terme**, les crédits dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuelle n'excédant pas 12 mois ;
- **Crédit à moyen terme**, les crédits dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel est supérieure à 12 mois, mais inférieure à 36 mois.
- **Crédit à long terme**, les crédits dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel est supérieur à 36 mois.

De même, en fonction de leur degré de recouvrement, la loi distingue les crédits sains dont l'échéance de paiement est régulièrement respectée. Les crédits en souffrances sont par contre ceux dont une échéance au moins est impayée depuis plus de 3 mois.

❖ **Microcrédit :**

Les microcrédits constituent une «demande financière qui se manifeste essentiellement au sein des populations pauvres dont la majorité reste localisée dans les zones périurbaines ». Autrement dit, les microcrédits représentent un fonds de commerce entre 10 000FCFA et 500 000FCFA octroyés à des personnes frappées par la pauvreté monétaire, mais économiquement active et qui s'organisent autour de la micro entreprise.

❖ **Institution de microfinance**

Dans une publication de la Banque Mondiale (BM) éditée en août 1998 à propos de la microfinance en Afrique sub-saharienne, il est écrit ceci: Par institution de microfinance, on désigne des agents et des structures qui effectuent des transactions financières relativement faibles en ayant recours à une méthodologie spécifique basée sur la moralité du client. Ce sont des institutions qui s'adressent à des ménages à faibles revenus, à des micro-entrepreneurs, à des petits exploitants agricoles et à d'autres individus qui n'ont pas accès au système bancaire. Au milieu du 19ème siècle, l'Europe comptait déjà les premières mutuelles d'épargne et de crédit à l'initiative des

hommes qui voulaient combattre l'usure et surtout la pauvreté telle que Friedrich Wilhelm Raiffeisen en Allemagne, Johann Evangelist Traber en Suisse, Alphonse Desjardins au Québec et Ludovic de Besse et Louis Durand en France. Ces hommes, sans être des banquiers, sont reconnus comme des pionniers des Systèmes de Financement Décentralisés (SFD) au service des pauvres ou des exclus des systèmes bancaires dits classiques.

En 1994, la Banque Mondiale, à travers sa banque de données sur les SFD, a démontré que les plus anciens banquiers ambulants sont originaires de l'aire socioculturelle Yoruba et qu'il est probable que l'essaimage de cette activité se soit opéré au Bénin, à travers la même ethnie, dans les années 50 à partir du Nigéria.

Selon BIO TCHANE A. (1998), « *les IMF ont commencé leurs installations au Bénin vers les années 1980, en réplique à la mauvaise intermédiation financière formelle* ». Les IMF sont donc installées au Bénin suite aux défaillances du système bancaire. Ainsi, le Bénin a connu une éclosion des initiatives de création des mutuelles d'épargne et de crédit sous diverses formes pour répondre au mieux aux multiples besoins des populations défavorisées. La microfinance est apparue comme un outil efficace dont les gouvernements des pays en développement se servent pour lutter contre la pauvreté qui caractérise leurs peuples. Elle devient ainsi incontournable et, de ce fait, doit être mieux formalisée afin de continuer par jouer le rôle qui lui est dévolue dans l'émergence de ces pays.

❖ **Le système de gestion des crédits**

Ce système n'est pas un système d'information mais concerne plutôt l'ensemble des politiques et procédures écrites ou non écrites, qui registrent les opérations de crédits de l'institution.

❖ **Epargne**

Définit comme une mise en réserve par Irving FISHER, l'épargne est synonyme d'économie, de thésaurisation. Dans cette optique, l'épargne prend le sens originel du mot anglais « shaving » qui vient de sauver c'est-à-dire mettre en sécurité, conserver

ou préserver pour un usage futur. On dit encore que l'épargne est une consommation différée.

Dans une acception plus large, elle est le fait de renoncer à une consommation immédiate pour l'effectuer dans le futur. On distingue donc différents types d'épargne :

- **Epargne classique**

L'argent épargné est employé sous forme de :

- Soit **d'épargne liquide**, qui reste disponible sous forme liquide : on parle alors d'encaisse de précaution, ou de thésaurisation ;
- Soit **d'épargne investie**, affectée à des placements (dans des comptes, plan, titre) ;
- Ou investissement (dans des moyens de production, l'immobilier, etc.).

- **Epargne collective**

Les cotisations sociales sont prélevées en vue de la retraite de base par la sécurité sociale : en absence ou en cas d'insuffisance de dispositif, les ménages sont contraints d'épargner d'avantage à titre individuel.

- **Epargne solitaire**

Trois possibilités s'ouvrent pour aux épargnants qui souhaitent faire fructifier leurs économies tout en soutenant l'accès à l'emploi et au logement pour des personnes en difficulté, ou des activités écologiques, ou l'entrepreneuriat dans les pays en développement :

- Souscrire dans une banque ou une mutuelle d'assurance un produit de partage ou produit d'investissement solidaire ;
- Placer ces économies sur votre plan d'épargne d'entreprise en souscrivant un fond solidaire ;
- Souscrire au capital d'une entreprise solidaire qui exerce une activité à forte utilité sociale et environnementale, non délocalisable et qui réinvestit la majorité de ses bénéfices dans la perspective de son développement.

▪ **Épargne involontaire ou forcée**

Des prélèvements peuvent affecter le revenu selon plusieurs formes : l'accroissement du prélèvement fiscal, le prélèvement opéré par l'inflation qui peut faciliter dans une certaine mesure l'autofinancement des entreprises. L'épargne des ménages peut être non financière (achats de logements et terrains essentiellement) ou financière (épargne liquide : dépôts bancaires rémunérés à rendements plutôt faibles, épargne sous forme de placement financière : achat d'action, d'obligation, de part de fond commun de placement (FCP), etc., dont le **2.1.** rendement est plus élevé mais le niveau de risque est plus grand).

❖ **L'approche « épargne- crédit »**

L'approche « épargne- crédit » se fonde sur l'hypothèse selon laquelle le crédit ne peut être viable que s'il repose sur une collecte préalable de l'épargne et non sur un accroissement de l'endettement extérieur. Les partisans de cette approche sont les libéraux et les mutualistes (Adams, 1992, in Congo, 2003, p.25-26). Pour ces derniers, le recours aux ressources extérieures ne favorise pas le développement de systèmes de microfinancement viables, mais tendrait au contraire à renforcer l'état de dépendance. En outre, les fluctuations des ressources extérieures auraient des effets immédiats sur la liquidité et les capacités de prêts des intermédiaires financiers. Il est donc indispensable que les institutions de microfinance fassent des efforts pour attirer le maximum d'épargnants possibles en leur proposant des services et produits attractifs.

❖ **Approche « crédit- épargne »**

L'approche « crédit – épargne » part de l'hypothèse selon laquelle les populations pauvres sont incapables de dégager une épargne substantielle. Le crédit doit donc être financé par autre chose que l'épargne, notamment les fonds de l'extérieur. Les tenants de cette approche se retrouvent chez les administratifs et les populistes (Deforny (1997), in Umurerwa (2003), p.8, Congo, 2003, p.27). Les administratifs regroupent les partisans du crédit « bon marché ». Les populistes estiment que le crédit « bon marché » réservé aux pauvres contribue à réduire les inégalités sociales, avec un impact considérable sur la croissance économique et sur l'emploi à travers des investissements à faible intensité capitalistique dont le rendement du capital est

maximum. Pour les partisans de cette approche, l'épargne ne doit pas être une règle absolue. Il y a des situations où les petits producteurs ne sont pas en mesure de dégager une épargne significative et dans ce cas, le crédit peut contribuer à briser le cercle vicieux de la pauvreté. Toutefois, ils admettent qu'à terme, le crédit doit nécessairement reposer sur l'épargne, si l'on veut assurer la durabilité de l'intermédiation financière dans les régions pauvres.

❖ **Le portefeuille de crédit**

N'est rien d'autre que l'ensemble des différents types de crédit que les institutions de microfinance peuvent accorder à ses clients ; d'une autre manière qui comprend toutes les facilités de crédit de nature directe ou indirecte octroyés aux clients. La diversification du portefeuille de crédit consiste à octroyer des crédits dans au moins deux secteurs d'activités pour réduire le risque. Le gage est un contrat par lequel un débiteur remet à son créancier un objet mobilier pour garantir l'exécution de sa dette. Le cautionnement est un engagement pris par une tierce personne (personne morale) de satisfaire une obligation souscrite par une autre personne en cas de défaillance de celle-ci. La caution peut être individuelle (simple ou solidaire). La garantie est une obligation d'assurer à quelqu'un la jouissance d'une chose, d'un droit ou de lui protéger contre un dommage éventuel

Un encours de crédit est le montant des crédits en circulation et non encore remboursés.

II. Synthèse des travaux antérieurs

La gestion du portefeuille clients actuel et futur doit se faire en équipe à l'aide des processus clairs, et ne doit pas s'appuyer uniquement sur la performance individuelle de l'équipe de vente afin de permettre à l'institution financière d'atteindre ses objectifs de fidélisation et de prospection.

Dans ce contexte, la mise en place d'un processus de gestion de la clientèle basé sur les meilleures pratiques d'affaires issues de l'approche du « Key Account Management » s'avère important. L'objectif est de tourner l'ensemble des énergies de

l'entreprise vers les clients les plus payants et vers les prospects ayant le plus de potentiel. Selon « Celsius » la définition d'un client idéal permet d'identifier les clients et les prospects qui s'en approchent le plus. Dans cette logique, il met en place une stratégie de classification des clients selon leurs potentiels. Ainsi, on dénombre au plus bas de l'échelle les petits clients sans potentiels suivit des clients de l'espérance à forte croissance (clients à fort potentiel de croissance) et enfin les clients à croissance organique (clients fidèles). Cette conception du portefeuille client ne fait pas sortir clairement les notions de Crédit et d'Epargne qui constituent les éléments d'appréciation de ce portefeuille.

Cependant, pour obtenir une image fidèle de la performance financière d'une IMF, il est nécessaire de déterminer quelle proportion de son portefeuille de crédit génère efficacement des revenus et quelle proportion est susceptible d'être irrécouvrable Joanna LEDGERWOOD (1999). Ceci peut être fait en examinant la qualité du portefeuille du crédit en constituant une provision pour créance douteuse et en procédant à des abandons de créance irrécouvrables.

A ces fins, plusieurs indicateurs ont été élaborés par des institutions d'appuis tels que les CGAP, le WOCCU et ACCION internationale. Le groupe consultatif pour association au pauvre (CGAP) a montré que le portefeuille de crédit est de loin l'actif le plus important d'une institution de microfinance. Ce groupe a souligné que s'il n'est pas géré correctement, les prêts non recouverts peuvent devenir le plus gros poste en charge. Les institutions de microfinance solides et viables se distinguent généralement de celles qui souffrent de graves problèmes, par une gestion judicieuse de leurs portefeuilles. La direction des institutions de microfinance doit s'intéresser à la qualité du portefeuille dès le démarrage des opérations de crédit. C'est en effet, une erreur que de vouloir commencer par développer les activités pour ne s'inquiéter que par la suite de la qualité du portefeuille de crédit et de client. Il lui faut mettre en place les systèmes et procédures de suivi de la qualité du portefeuille pour être en mesure d'agir rapidement en cas de la détérioration de la situation.

Les difficultés associées au suivi de la qualité du portefeuille sont souvent doubles : 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 qualité portefeuille a sans doute été le moteur principal du développement du système d'information de gestion performante.

En outre, Joanna ELDGERWOOD (1999) fait ressortir que les aspects méthodologiques, les ressources humaines et même la question de financement ne sont régulièrement pas des obstacles à la croissance. En effet, l'institution de microfinance a besoin de suivre l'évolution de son portefeuille de façon continue et précise. Il est essentiel pour une institution de microfinance d'avoir accès à une bonne information si elle veut être performante. Une bonne information permet une gestion des ressources.

Anne Joseph (2000) s'intéresse aux comportements des banques et des IMF sur le marché du crédit. Elle constate que les échanges sur le marché du crédit ne peuvent pas être analysés avec les outils de la théorie néoclassique, car le taux d'intérêt n'est pas seulement un prix qui sert à ajuster l'offre et la demande de crédit, il est aussi une promesse de remboursement faite par l'emprunteur au prêteur.

Ainsi, dans l'activité d'octroi de crédit, la banque supporte d'asymétrie d'information ex ante et ex poste, il n'est pas certain que les emprunteurs respectent leur promesse de remboursement. Afin de favoriser l'allocation optimale des ressources financières et se prémunir des risques liés à ces asymétries d'informations, se trouvent contrainte de refuser de prêter à certains emprunteurs : c'est le phénomène de rationnement de crédit qu'Anne Joseph définit comme une situation d'équilibre où le taux d'intérêt en vigueur n'est celui qui égalise l'offre et la demande de crédit.

Par ailleurs, HONLONKOU et al. (2001), dans une étude sur la problématique de remboursement des crédits dans les SDF aboutissent à des conclusions dont les plus illustratifs dans le cas d'espèces sont les suivantes :

Les variables de motivation tels que la soumission d'un projet dont la rentabilité a été étudié, le taux de dépôt ou l'épargne préalable, d'expertise de l'emprunteur sont des

caractéristiques principales d'un petit emprunteur (petits clients). Le bon petit emprunteur étant celui qui dispose d'une garantie immatérielle, justifie d'une bonne expertise antérieure dans une activité à financer qui bénéficie d'une supervision adéquate après l'obtention.

Le prolongement de la durée du service des IMF dans une même caisse ou agence de crédit, le relâchement de l'étude sérieuse des dossiers des clients assidus sont nuisibles à la performance des caisses en matière de remboursement.

Selon ces auteurs, la forme immatérielle de garantie (les garanties morales, les garanties personnelles ou avals), la supervision régulière du projet contribue plus au bon remboursement des crédits dans les SFD.

S'intéressant à l'importance du taux de recouvrement pour les SFD,

GENTIL D. et FOURNIER Y. (1993) affirment qu'il constitue un outil de connaissance et de jugement qui permet de définir les orientations des systèmes de financement et doit donc concerner l'ensemble des agents impliqués. Il apporte des informations sur des activités d'épargne et de crédit et sur la gestion des caisses locales et de l'ensemble du réseau qui peut être évaluée par l'analyse du compte d'exploitation et de l'équilibre financier.

Les économistes libéraux, Shaw (1973) et McKinnon (1973), ont dénoncé la politique de « répression financière ». Pour eux, des taux d'intérêts maintenus artificiellement bas ont pour effet de décourager l'épargne et en même temps de freiner le développement des intermédiaires financiers. De tels taux favorisent au contraire le marché informel ou parallèle du crédit, dont le fonctionnement échappe à tout contrôle des autorités monétaires et comporte souvent des taux d'intérêt usuraires. Ces auteurs prônaient ainsi une politique de libéralisation financière et de déréglementation des taux d'intérêt ou à défaut de relèvement des taux d'intérêt réglementés. Selon les économistes libéraux, une hausse des taux d'intérêts réels modérée devrait permettre une meilleure sélection des investissements.

Pour que l'offre de l'IMF soit en adéquation avec les attentes de la population, elle doit correspondre au profil géographique et culturel des populations servies. Etant donné des contextes extrêmement différents, aussi bien en termes de profils

géographique et culturel des populations concernées qu'en termes d'organisations impliquées, il n'est pas facile de trouver un modèle approprié. Pour cela, la méthodologie de décentralisation s'avère la plus indiquée. En effet, en termes de pérennité, différentes expériences montrent que les institutions qui enregistrent plus de succès sont celles faisant recours à une méthodologie décentralisée favorisant une grande proximité physique et culturelle entre le client bénéficiaire et le mécanisme de financement (Labie(2004), p.11 ; CERISE(1999), p.37).

Que faut-il comprendre par centralisation et décentralisation ? Selon le CERISE(1999), la centralisation est le choix d'une structure de type pyramidale, avec une direction générale basée au siège et coiffant des antennes ou délégations régionales, gérant des agents locaux. Le même schéma existe avec à la tête une fédération, couvrant des unions régionales, elles même responsables de caisses primaires. Il y a l'idée d'une structure nationale, intervenant dans tout le pays. Par décentralisation, on exprime soit l'option de plusieurs réseaux régionaux autonomes, sans liens structurels entre eux, soit une large autonomie donnée au niveau régional, avec des prestations d'une société de service extérieur indépendante ou toutes combinaisons de ces modes de structurations. Le siège central se limite aux grandes décisions stratégiques et à la consolidation financière de l'ensemble des agences du réseau, celles-ci étant directement responsables de leurs résultats. Cette structure très décentralisée permet une forte croissance des organisations grâce à la multiplication des agences plutôt que leur développement en unités trop grandes. En même temps, elle évite une sophistication excessive des organigrammes, tout en préservant pour le client bénéficiaire la « petite taille » favorisant la proximité culturelle.

Les références citées soulignent que l'approche décentralisée est plus en mesure de permettre une offre en adéquation avec le profil culturel et géographique des clients. Selon Labie, d'un point de vue géographique, la décentralisation implique que les agences et les bureaux soient proches des gens. Pour cela, l'implantation des agences devrait être partie intégrante d'une politique de développement des infrastructures visant à améliorer l'accès du marché cible aux services financiers de l'IMF. Une telle politique devrait bénéficier de synergies avec les politiques publiques pour certains types d'infrastructures : routes, électricité, transports publics, téléphone, sécurité,

disponibilité de logements, etc. D'un point de vue sociologique, la décentralisation des procédures de décision implique que les clients bénéficiaires et les employés des organisations de microfinance puissent « s'approprier » mutuellement au travers de discours et de codes communs. Les procédures administratives doivent être rapides et simplifiées le plus largement possible pour le client, qu'il soit

45 emprunteur ou épargnant. La décentralisation de procédures confère plus de responsabilité à l'agent de crédit sur les crédits qu'il octroie.

Il est généralement admis que la concurrence a pour effet d'abaisser le taux parce que, lorsque des sociétés dégagent des bénéfices considérables sur un marché, ce dernier attire de nouvelles sociétés qui s'efforcent de se constituer une clientèle en offrant des conditions plus avantageuses que les précédentes. Même si aucune nouvelle firme ne s'implante sur le marché, la simple perspective d'une concurrence accrue devrait inciter les établissements en place à offrir des taux concurrentiels. L'abaissement des prix a, lui-même, pour effet de réduire les superbénéfices des institutions pour les ramener à des niveaux auxquels il n'est plus guère intéressant pour une nouvelle institutions de chercher à s'implanter sur le marché. Les établissements opérant déjà sur le marché peuvent néanmoins se faire concurrence en améliorant progressivement l'efficacité de leurs opérations et, donc, en fin de compte, en agissant encore leurs taux. Les anticipations des effets de la concurrence sur la tarification des services sont toutefois influencées par le fait notoire que les marchés évoluent et, avec eux, le comportement concurrentiel des sociétés. Par exemple, le comportement concurrentiel d'une entreprise sera probablement très différent selon qu'elle opère sur un nouveau marché en pleine expansion ou sur un marché saturé et parvenu à maturité. On considère généralement que le développement d'un marché suit quatre phases distinctes (voir le tableau 1).

Première phase : activités pionnières. Durant la première phase de développement d'un marché, un nouveau produit peut être commercialisé par un ou, au plus, quelques prestataires dont la portée est limitée. Les concurrents cherchent seulement, à ce stade, à être les premiers à mettre en place des points de distribution dans des régions jusque-là non desservies.

Deuxième phase : décollage. Le succès manifeste remporté par les pionniers incite d'autres prestataires à s'implanter au plus vite sur le marché ; celui-ci entre alors dans une deuxième phase. Les volumes offerts et la visibilité du produit augmentent, les établissements se font essentiellement concurrence en adaptant mieux leurs produits aux besoins de leur clientèle et en renforçant la qualité des services. Le marché reste toutefois essentiellement régi par l'offre. Les institutions en place sont généralement davantage enclines à modifier d'autres aspects de leurs produits qu'à en réduire le taux et peuvent, bien souvent, ne pas avoir encore acquis l'envergure ou être parvenu à la structure de coûts qui leur permettraient d'abaisser durablement leurs taux. Au niveau de la demande, les consommateurs peuvent ne pas être en mesure de comparer les taux offerts parce que les produits ne sont toujours pas uniformes.

Troisième phase : consolidation. Suite à la rapide croissance observée durant la deuxième phase, le marché dans son ensemble commence à présenter des signes de saturation aux niveaux de taux en vigueur. La croissance peut commencer à se ralentir et le marché entre dans une troisième phase. Pour accroître la taille du marché à ce stade, il faut généralement abaisser les taux pour ouvrir un accès à de nouveaux consommateurs. Les entreprises affichant de bons résultats qui atteignent cette phase ont pu accroître l'échelle de leurs activités, réduire leurs coûts et dégager par conséquent des profits élevés qui leur permettent de commencer à réduire leurs taux (en d'autres termes, elles disposent de la « marge de manœuvre » nécessaire pour proposer des prix moins élevés). Dans un premier temps, les écarts entre les taux demandés par différentes entreprises se creusent et les clients commencent à modifier leur comportement sur la base des signaux-prix. Lorsque les taux diminuent, les prestataires dont les taux sont les plus élevés pourront être forcés de se retirer du marché. La stratégie de concurrence cesse d'être régie par l'offre (dans ce cas les prestataires se font concurrence au niveau de la distribution de leurs produits), pour être déterminée par la demande ce qui force les prestataires à mieux répondre aux besoins de leurs clients.

Quatrième phase : maturation. Après la sortie du marché des institutions dotés d'une structure de coûts très élevés et non viables, un marché mature se développe, qui compte un nombre de sociétés stable et qui ne se développe plus en général qu'au

rythme permis par des variables externes telles que les facteurs démographiques. Les sociétés se font désormais concurrence au niveau de la marque, qui incarne ce que représente le service pour le client, et notamment toutes ses composantes habituelles de prix, d'emplacement et de produit. Le niveau moyen des taux peut encore diminuer s'il s'avère possible d'accroître davantage l'efficacité des activités en réalisant des économies d'échelle. Les écarts entre les taux demandés par différentes institutions peuvent toutefois se creuser si une stratégie de marque efficace permet à certaines d'entre elles de demander un taux plus élevé même pour un produit similaire à tous autres égards. La situation continue toutefois d'évoluer après la phase de maturation sur la plupart des marchés. Même à ce stade, la structure du marché peut être bouleversée par des mutations technologiques et commerciales qui engendrent de nouveaux comportements concurrentiels ; un nouveau cycle s'amorce alors. Cette description simplifiée du développement d'un marché met en relief le fait qu'une société opère en situation de concurrence pendant toute son existence : son comportement concurrentiel se modifie en fonction des besoins de sa clientèle et des actions menées par les autres structures. Les avantages de la concurrence ne se manifestent pas uniquement au niveau des taux. Les clients apprécient également la facilité d'accès aux services ainsi que l'offre de meilleurs produits et services. Les institutions ne se font généralement pas concurrence au niveau des taux avant la troisième phase, lorsque le marché commence à se consolider. Plusieurs chercheurs ont utilisé des variantes de cette approche par phase dans le cadre de leur examen des marchés de la micro finance. Johnson, qui a étudié la concurrence sur un marché local au Kenya, suggère que la concurrence s'exerce d'abord au niveau de la disponibilité du service, puis au niveau de la qualité des services proposés et, enfin, au niveau des taux.

Potocarrero et Byrne proposent une variante dans laquelle l'implantation de nouvelles institutions et la saturation croissante du marché engendrent des réductions de taux concurrentielles. Byrne procède à une analyse en deux phases, à savoir une phase « pré concurrentielle » durant laquelle la principale activité des IMF consiste à lever des fonds pour alimenter une rapide expansion, puis une phase concurrentielle. À ce stade, les institutions ont essentiellement pour objectif d'attirer et de conserver des clients

pour conforter leur part du marché. Ces études confirment l'idée que, dans le domaine de la micro-finance, la concurrence ne s'exerce généralement pas en premier lieu au niveau des taux. Toutefois, le marché du microcrédit présente en lui-même plusieurs caractéristiques qui peuvent limiter ou modifier la nature de la concurrence et les résultats que cette dernière peut produire. On part généralement du principe que la concurrence s'exerce entre des entreprises qui cherchent à maximiser leurs bénéfices. Or les organisations non gouvernementales (ONG), qui n'opèrent pas dans cette optique, jouent un rôle important, sinon prédominant, sur de nombreux marchés du microcrédit. Par ailleurs, les bailleurs de fonds, de même que les sources de financements globaux qui, dans certains contextes, sont régies par l'État, influencent le comportement des prêteurs parce qu'ils contrôlent les ressources. En effet, lorsque des bailleurs extérieurs imposent des limites aux prix qui peuvent être demandés, les micros prêteurs ne sont plus libres d'établir leurs tarifs uniquement en fonction des forces du marché. Les systèmes de crédit de groupe peuvent également accroître les difficultés rencontrées par les consommateurs individuels qui souhaitent changer de prestataire (bien que les consommateurs aient la possibilité d'être membres de plusieurs groupes à la fois). Il est probable que, lorsque certains ou tous ces facteurs se manifestent sur des marchés de micro finance particuliers, la pratique, c'est-à-dire la dynamique et les effets concrets de la concurrence, est différente de la théorie.

L'excellence du service à la clientèle doit être une « priorité absolue » pour toute IMF « orientée client » (Wright et al. 2003, p.17-18). La qualité du service est source de nombreux avantages comme la fidélisation des clients, la réputation de l'institution, le rattrape de certains désavantages compétitifs, etc. La qualité du service à la clientèle dépend d'un large éventail de variables. D'abord, la gamme de produits et services doit être incitative pour les clients. Ensuite, les systèmes de distribution doivent être efficaces, caractérisés par un contact limité. De même, l'environnement de distribution, en termes de situation géographique et d'horaires d'ouverture des agences, ainsi que leur apparence physique et l'atmosphère qui y règne (espace, couleur, éclairage, température, etc.) ne doit pas démotiver les clients. Egalement, la technologie utilisée doit être adaptée à la clientèle. Enfin, le rôle des employés dans le

service aux clients ne doit pas être surestimé. Pour que le personnel comprenne ce que la direction attend de lui, l'IMF doit fixer des normes de service à la clientèle. Elle doit pour cela énoncer sa politique en matière de service; établir des critères mesurables et fixer des normes; spécifier les actions qu'elle veut que les employés entreprennent en réponse aux clients; récompenser les employés qui surpassent les normes de service à la clientèle; impliquer les clients en leur demandant de fournir un feed-back.

Tableau 2 : synthèse des auteurs

N°	Auteurs	Facteurs Endogènes	Facteurs Exogènes
01	Anne Joseph(2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficacité du Système d'information • Faible Taux de l'épargne 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise politique Concurrentielle
02	Joanna ELDGERWOOD(1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficacité du Système d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise gestion de la clientèle • Mauvaise politique Concurrentielle
03	HONLONKOU (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • forte taux de remboursement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise politique Concurrentielle
04	GENTILD (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficacité du Système d'information • Forte taux de remboursement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise gestion de la clientèle
05	FOURNIER (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Faible Taux de l'épargne • Forte Taux de remboursement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise gestion de la clientèle
06	SHAW(1973)	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais Système d'information • Faible Taux de l'épargne 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise politique Concurrentielle

07	MCHINNON (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • Faible Taux de l'épargne 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise politique Concurrentielle
08	WRIGHT (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise politique de fidélisation • Mauvaise qualité du produit • Mauvaise qualité de l'environnement interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise politique Concurrentielle
09	LABIE (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais système de centralisation 	
10	CERISE (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais système centralisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais choix des services extérieur
11	KENYA(1972)	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise qualité du produit • Faible Taux de dépôt 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise politique Concurrentielle
12	POTOCARRERO(2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvais choix du taux concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise politique Concurrentielle
13	BYRNE(1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Forte Taux d'intérêt • Inefficacité du système d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise politique Concurrentielle

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des informations fournies par les auteurs

Il ressort de cette revue de littérature que toutes nos préoccupations n'ont pas été satisfaites. C'est pourquoi par rapport aux recherches précédentes, celle-ci voudrait humblement contribuer à attirer l'attention sur le fait que le danger d'une IMF non viable sur le long terme est de le laisser sans service après sa disparition dans une situation encore plus désastreuse qu'auparavant sous endettement.

SECTION N°2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche est un ensemble de méthodes qui permet d'atteindre un résultat escompté. Elle est la phase qui met en évidence et ce de façon exhaustive la démarche à suivre dans la réalisation de notre étude. Dans le cas d'espèce, nous allons mener notre étude sur la CLCAM. Afin de bien mener cette étude qui porte sur la période de 2013 à 2015 relatives à l'analyse de la gestion des portefeuilles client, nous optons pour une démarche méthodologique qui nous permet de définir les méthodes de collecte, celles de traitement et d'analyse.

Paragraphe 1 : Techniques et outils de collectes des données

Les techniques sont des procédés opératoires, rigoureux, bien définis susceptible d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adaptées au gens des problèmes ou des phénomènes en cause.

En ce qui concerne ce travail, nous avons utilisé les techniques telles que l'observation directe et l'interview libre et la recherche documentaire.

A- L'observation directe

Elle a été l'outil choisi pour réaliser l'enquête directe. Elle nous a permis non seulement d'aller en contact avec les interlocuteurs, de prendre en compte ses commentaires, ses réactions mais aussi et surtout de clarifier les questions non comprises et données quelques explications pendant notre recherche.

B- L'interview libre

On appelle interview (ou entretien ou encore entrevue) « un rapport oral en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminer ». Cette une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés ». Cette technique de collecte des informations nous a permis d'échanger les idées avec les guichetiers, certains employés et aussi certains clients la structure sur le fonctionnement des services offerts par la CLCAM et la satisfaction obtenue par les clients.

C- Les entretiens directs

Dans le but de mieux comprendre, d'une part la gestion des portefeuilles client de la CLCAM, et d'autre part, de mieux interpréter les informations documentaires, nous avons eu des séances d'entretiens avec le chef d'agence, les promoteurs, les caissières, les agents de recouvrement, le comptable, les agents de crédit et surtout avec les clients. Ces entretiens ont porté essentiellement sur :

- ❖ Les relations de l'institution avec ses bénéficiaires ou membres ;
- ❖ L'organisation interne de l'institution pour la gestion du portefeuille client ;
- ❖ Les manuels de procédure utilisés par l'institution.

D- La recherche documentaire

Source par excellence du savoir dans la démarche scientifique, cette recherche documentaire a été un outil précieux dans la rédaction de la revue de littérature et nous a conduits à quelques ouvrages disponibles dans les bibliothèques de la CLCAM Godomey et les recherches sur web. Nous avons recueilli les informations liées à la gestion du portefeuille client de l'institution pour répondre aux exigences quantitatives et statistiques de notre étude. Ces dernières sont rendues possibles par l'exploitation des états financiers, des rapports d'activités et des manuels de procédures des années 2013 à 2015.

Paragraphe 2 : L'échantillonnage

La recherche des données nous amènera à effectuer deux types d'enquêtes. L'une à l'endroit de la clientèle de la CLCAM et l'autre à l'endroit du personnel de l'institution.

Pour les deux types d'enquêtes, en raison du temps limité dont disposait notre population cible, nous avons retenu d'interroger 61 personnes dont 50 clients et 11 personnels de l'institution pour l'analyse des données qualitatives.

Tableau N°3 : Les agents interviewés

Services	Nombre de personnes interviewés
Chef d'agence (CA)	01/01
Agence de crédit	02/03
Comptable	01/01
Superviseur	01/01
Promoteur	01/01
Agent de recouvrement	02/02
Caissières	03/03
Clients	50

Source : Réalisé par nous-mêmes

CHAPITRE 3 :

CADRE EMPIRIQUE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation des données, à leurs analyses recueillies, à la proposition des approches de solutions pour améliorer le portefeuille client de la CLCAM Godomey.

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES ; SYNTHESSES ET ANALYSE DES RESULTATS

La présentation et l'analyse des données se feront par rapport aux données interne et externe recueillies au cours de cette étude.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données

Tableau N°4 : Répartition des clients selon leurs modalités de connaissance de la CLCAM Godomey

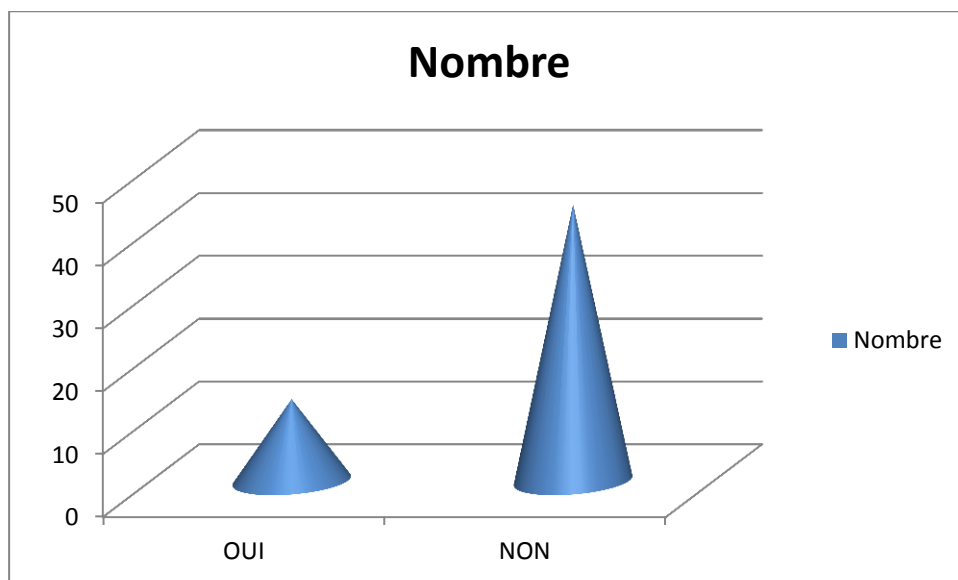
Modalités	Nombre	Pourcentage (%)
Agents	11	18,03
Par intermédiaire d'un bénéficiaire	31	50,82
Autres	19	31,15
Total	61	100

Source : Nous même à partir des résultats de nos enquêtes

D'après ce tableau, seulement 18,03% des clients ont connu la CLCAM Godomey grâce aux agents de cette institution alors que 50,82% l'ont connu grâce à un proche bénéficiaire de ses services. Ceci remet en cause à priori la politique de communication de la CLCAM malgré qu'elle soit reconnue par bon nombre de personnes.

A la question de savoir : « L'utilisation des produits épargnes de la CLCAM vous satisfait-elle ? » Nous avons recueilli au terme de notre enquête les résultats suivant :

Graphique N°1 : Satisfaction des clients par rapport à l'utilisation des produits épargnes



Source : Nous-mêmes à partir de nos enquêtes

Le graphique 1 montre que seulement 7% des clients sont satisfaits après utilisation des produits épargnes contre 93% de clients insatisfaits. Ceci témoigne du mauvais choix du taux concurrentiel appliqué par la CLCAM (faible taux d'épargne) et de sa mauvaise politique concurrentielle.

A la question de savoir : « Comment appréciez-vous le taux d'intérêt exigé par la CLCAM ? », nous avons obtenu les résultats ci-après :

Tableau N°5 : Avis des clients par rapport au taux d'intérêt

Taux d'intérêt	Nombre	Pourcentage (%)
Elevé	33	54,10
Acceptable	15	24,59
Faible	13	21,31
Total	61	100

Source : Nous même à partir de nos enquêtes

Il ressort de ce tableau que 54,10% des clients estiment élever le taux d'intérêt exigé par la CLCAM sur les crédits octroyés pendant que 24,59% et 21,31% l'ont jugé respectivement acceptable et faible. Sur la base de ces résultats on note que dans la recherche des conditions de prêt acceptable, les clients vont vers des institutions financières qui présentent des meilleures offres financières. Cette situation dégarne le portefeuille client de la CLCAM et dénote de la mauvaise politique concurrentielle, de fort taux d'intérêt et de la qualité de l'environnement de l'institution.

Tableau N°6 : Répartition des clients selon les échéances exigées par la CLCAM

Echéance pratiquée	Nombre	Pourcentage (%)
Large	01	1,64
Moyenne	11	18,03
Courte	49	80,33
Total	61	100

Source : Nous même à partir de nos enquêtes

De ce tableau il ressort que 80,33% des clients interrogés estiment très court le délai de remboursement des crédits pendant que 18,03% considèrent que l'échéancier est moyen. Ceci est dû au fait que les crédits sont remboursés à partir des ressources générées par l'exercice de leur activité.

A la question « quelle activité exercez-vous ? » nous avons recueilli les informations suivantes :

Tableau N°7 : Répartition des clients suivant leur activité

Fonctions	Nombre	Pourcentage (%)
Fonctionnaires	7	11,48
Commerçants	30	49,18
Enseignants	10	16,39
Employés	10	16,39
Autres	4	6,56
Total	61	100

Source : Nous même à partir de nos enquêtes

De ce tableau il ressort que 49,18% des clients exercent des activités génératrices de revenu. Ceci cadre bien avec les objectifs fixés par l'institution, ceux consistant à venir en aide aux populations exclues de la chaîne de financement bancaire.

Tableau N°8 : Evolution de l'épargne, de la taille de la clientèle et le montant moyen de l'épargne par épargnant

Années	2011	2012	2013	2014
Dépôt total en milliers de francs	1.723.798	2.490.654	2.194.984	2.371.239
Nombre de clients	29.702	31.513	52.556	35.529
Montant moyen de l'épargnant	58.036	79.036	41.765	66.741

Le montant moyen de l'épargne par épargnant(MME) s'obtient par la formule suivante :

$MME = \frac{\text{Montant total des dépôts à la fin de la période}}{\text{Le nombre d'épargnants à la fin de la période}}$

Le nombre d'épargnants à la fin de la période

Source : Construit par nous-mêmes à partir des informations de la CLCAM

A la lecture, nous constatons que sur les trois dernières années de 2012 à 2014, le montant moyen de l'épargne par épargnant est instable. L'épargne collectée à la CLCAM a diminué de 2012 à 2013 pour 295670F CFA. Malgré le recul du niveau de l'épargne en 2013, 2014 a enregistré une légère hausse. Cette hausse contracte avec l'effectif des déposants qui recule de 32,39% passant de 52.556 déposants à 35.529 entre 2013 et 2014. **Ce qui voudra dire que l'institution ne maîtrise pas le risque d'intégrité, mais elle dispose également d'une bonne politique de maîtrise de risque d'il liquidité.**

Tableau n°9 : Situation du portefeuille à risque à 90 jours en milliers de francs de la CLCAM

Années	2011	2012	2013	2014
Crédits en souffrance	14.559	60.663	107.539	380.223
Encours de crédits	770.977	485.507	1.619.397	1.431.025
PAR(%)	1,88%	12,49 %	6,64%	26,56%

Source : Construit par nous-mêmes à partir des informations de la CLCAM

L'analyse du portefeuille à risque nous montre une évolution croissante entre 2011 et 2012 avec une évolution décroissante de 2012 à 2013, puis une dégradation du portefeuille en 2014. Ce qui signifie que la CLCAM ne maîtrise pas le risque de crédit de ces années car elle ne respecte pas les normes requises. Par la BCEAO (< 3%). **Il y a donc une mauvaise qualité du portefeuille de crédit.**

Paragraphe 2 : Synthèses et analyses des résultats

Il est question ici de présenter les résultats et analyses issus de nos enquêtes et des informations qualitatives compilées avec les résultats issus de nos précédentes interprétations et analyses.

Etre client de la CLCAM est précédé d'un acte d'adhésion. En effet, les opérations d'adhésion consistent essentiellement pour une personne physique ou morale vivant ou travaillant dans le village siège de la FECECAM ou son Guichet, ou à l'agence, à exprimer la volonté d'être membre de caisse, de profiter de ses services et de s'acquitter en retour de ses devoirs. L'adhérent reçoit un livret individuel (d'épargne et de crédit) signé du président du conseil d'administration ou du responsable de l'agence, un numéro de compte qui lui est ouvert. Les références de son adhésion sont portées dans le registre des adhésions.

La connaissance d'une institution participe à sa visibilité et garantie en un premier temps sa pérennité. Cependant, la question « comment est-elle connue » se pose dans

la mesure où les institutions de microfinance exercent des activités à gros risque qui les obligent à se questionner sur la qualité de ses membres. En effet, dans le cadre actuel de notre étude 50,82% des clients ont connu la CLCAM grâce au proche bénéficiaire ce qui constitue une part importante du portefeuille client et leur fidélisation pérennise les activités de l'institution. La fidélisation d'un client est d'ordre endogène comme exogène. A l'interne : le bon accueil de la clientèle, l'application des taux d'intérêt raisonnable, la qualité des produits offerts, la qualité de l'environnement, l'information à temps sont des éléments primordial et indissociable de l'activité. A l'externe ces institutions devront avoir un œil vigilant sur leur concurrent ceci leur permettra de faire un bon choix des services extérieurs aux fins de maintenir leur clientèle sans perdre de vue les risques liés au portefeuille crédit. Les principaux risques inhérents à ce portefeuille sont également de deux natures :

Les risques exogènes qui se manifestent par une concurrence locale exacerbée (entre des Structures Financières Décentralisées travaillant dans des conditions « inégales » en termes de ressources ou de soutien par les Partenaires Techniques et Financiers) ; des pressions fortes de nature politique, le sollicitant pour des financements en contradictions avec sa politique de crédit.

Quant aux risques endogènes : il s'agit des dangers liés aux tentations de « détournements » offertes aux collaborateurs du SFD à tous niveaux de la hiérarchie, induisant des octrois de crédit transgressant les règles de la politique de crédit en faveur de personne liée (familles, amis, complices...) et se traduisant par le montage de dossiers biaisés, le déboursement de crédits « fantômes » organisés en chaîne de « cavalerie ». ***Il faut noter alors la multiplicité des clients fictifs orchestrés par les agents de la CLCAM ou les promoteurs d'épargne qui alourdissent le portefeuille client aux fins de s'octroyer des crédits.*** La détection de l'occurrence de ces « sinistres » affectant le portefeuille est d'autant plus important que ce dernier est constitué par nature d'une multitude de petits crédits octroyés sur des zones rurales ou urbaines vastes. Le cycle de vie de la qualité du contrôle et la certification des portefeuilles relève donc d'un double défi au niveau de

- la vérification ;

- la confirmation de l'existence et de l'exhaustivité de l'ensemble des dossiers et transactions liées.

SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Paragraphe 1 : Suggestions à l'endroit des dirigeants de la CLCAM

L'amélioration de la qualité de portefeuille et la fidélisation des clients passent par la conception des produits et services répondant au besoin des clients actifs et potentiels. Ceci nécessite l'instauration des taux d'intérêt concurrentiel pour faire face à la concurrence déloyale dans le secteur. Il revient donc aux acteurs du premier plan de la CLCAM de :

- ❖ Maitriser les risques que certaines caisses (structure avec faïtières) proposent ainsi que les produits non autorisés par le conseil d'administration
- ❖ Renforcer le suivi de l'Agent de crédit
- ❖ Discuter avec les clients qui viennent opérer
- ❖ Vérifier qu'au moment du déblocage le manuel de procédures interne a été bien respecté (notamment en ce qui concerne la vérification ultime de la procédure d'autorisation du SFD)
- ❖ Maitriser les risques de fausses pièces avec des faux carnets de reçus (crédit perçu par une autre personne) ;
- ❖ Maitriser les risques de faux frais de déblocage (frais fictifs).
- ❖ Eviter la sous-évaluation ou surévaluation des revenus du demandeur

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées ne seraient mise en œuvre que si certaines conditions sont remplies. Il s'agit de :

- Créer de bonnes relations avec leurs clients pour pallier définitivement le problème d'inefficacité du système d'information. Par cette mesure, les dirigeants de la CLCAM seraient amenés, dans un environnement de concurrence afin de choisir un bon environnement pour l'installation de leurs guichets.
- La CLCAM doit augmenter le taux de l'épargne et réduire le taux de remboursement des crédits. C'est en fait un moyen pour eux de répondre favorablement à l'attente d'une clientèle très exigeante.
- Inculquer aux agents guichetiers à travers des ateliers de formation, les aptitudes managériales susceptibles de mettre en confiance un client grâce à un accueil chaleureux. C'est un moyen pour mieux gérer la clientèle.
- Revoir la politique de concurrence afin de pourvoir augmenter le portefeuille client.



CONCLUSION

La microfinance s'est imposée dans le champ des politiques internationales de développement comme un outil qui peut contribuer de façon décisive à la réduction de la pauvreté des produits classiques d'épargne et de crédit de faibles montants. Le secteur a évolué de par certaines organisations de grandes tailles proposant une gamme large de service et de produit parfois de montants importants.

La formation et l'information aux membres sont susceptibles de relever les taux de rentabilité des micros projets, et par ricochet, les taux de remboursement enregistrés par les IMF. Pour ces dernières, la question est de déterminer les besoins de leurs clients en matière de formation et d'information, ainsi que les types de réponses qu'il faudrait y apporter. La prestation de service non financier pouvant compromettre la viabilité des fonctionnaires financières, les IMF devraient identifier les axes sur lesquelles peuvent se développer les synergies avec d'autres acteurs, comme les organisations d'économie sociale.

En effet, dans le but de promouvoir un développement économique et social grâce à la microfinance, il est nécessaire pour la CLCAM de gérer de façon efficiente son portefeuille client. Les résultats des enquêtes menées nous ont permis de comprendre que la dégradation du portefeuille client est due aux insuffisances du système de suivi de la défaillance du faible taux de l'épargne.

En général, les causes sont essentiellement endogènes mais des facteurs exogènes peuvent avoir également des insuffisances négatives.

Par ailleurs, la recherche des conditions d'amélioration de la gestion du portefeuille nous a conduits à la proposition de solutions nécessaires : un bon suivi des clients. Ainsi, la mise en œuvre de ces recommandations pourra conduire à améliorer la question de la gestion du portefeuille client à la CLCAM. Nous espérons que notre concours suscitera des solutions aux problèmes identifiés et qui n'ont pas pu être étudiés.

Références bibliographiques

- **AGNIKPE A. (1998)** « La microfinance au Bénin : Etude sectorielle approfondie » PNUD, Avril 1990.
- **BANQUE MONDIALE (1988)**, « l'Etat dans un monde de mutation », Rapport sur le développement dans le monde, World Bank.
- **CERISE (1999)**, « Les contraintes et les défis de la viabilité des systèmes de microfinance en zones rurales défavorisées en Afrique », FENU. **P. 37**
- **GENTILD ET FOURNIER (1993)**, « Les paysans peuvent-ils devenir banquier ? » Epargne et crédit en Afrique, Editions Syros et Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH), Paris.
- **HONLONKOU E. ACLASSATO D.(2001)** « Travaux de recherche sur les IMF ».
- **JOSEPH A. (2000)** « Le rationnement du crédit dans les pays en développement : cas du Cameroun et du Madagascar », Editions l'Harmattan, 2002.
- **LABIE(2004)**, « Microfinancement et développement », in Mondes en développement », vol. 32, numéro 126, Editions de Boeck, Bruxelles-Paris. **P. 11**
- **LEDGERWOOD(1999)** « Manuel de microfinance : une perspective institutionnelle et financière », Banque Mondiale, 1999.
- **MCKINNON (1973)** “Money and capital in Economic Development”, Washington D.C Brookings Institutions.

- **SHAW (1973)**, “Financing Deepening in Economic Development”, New York, Oxford University Press.
- **WRIGHT (2003)**, « Marketing stratégique pour les institutions de microfinance », Shelter Afrique House, Mamlaka, Nairobi, Kenya Traduction française, 2005. **P 17-18**

Sites internet :

-www.google.fr

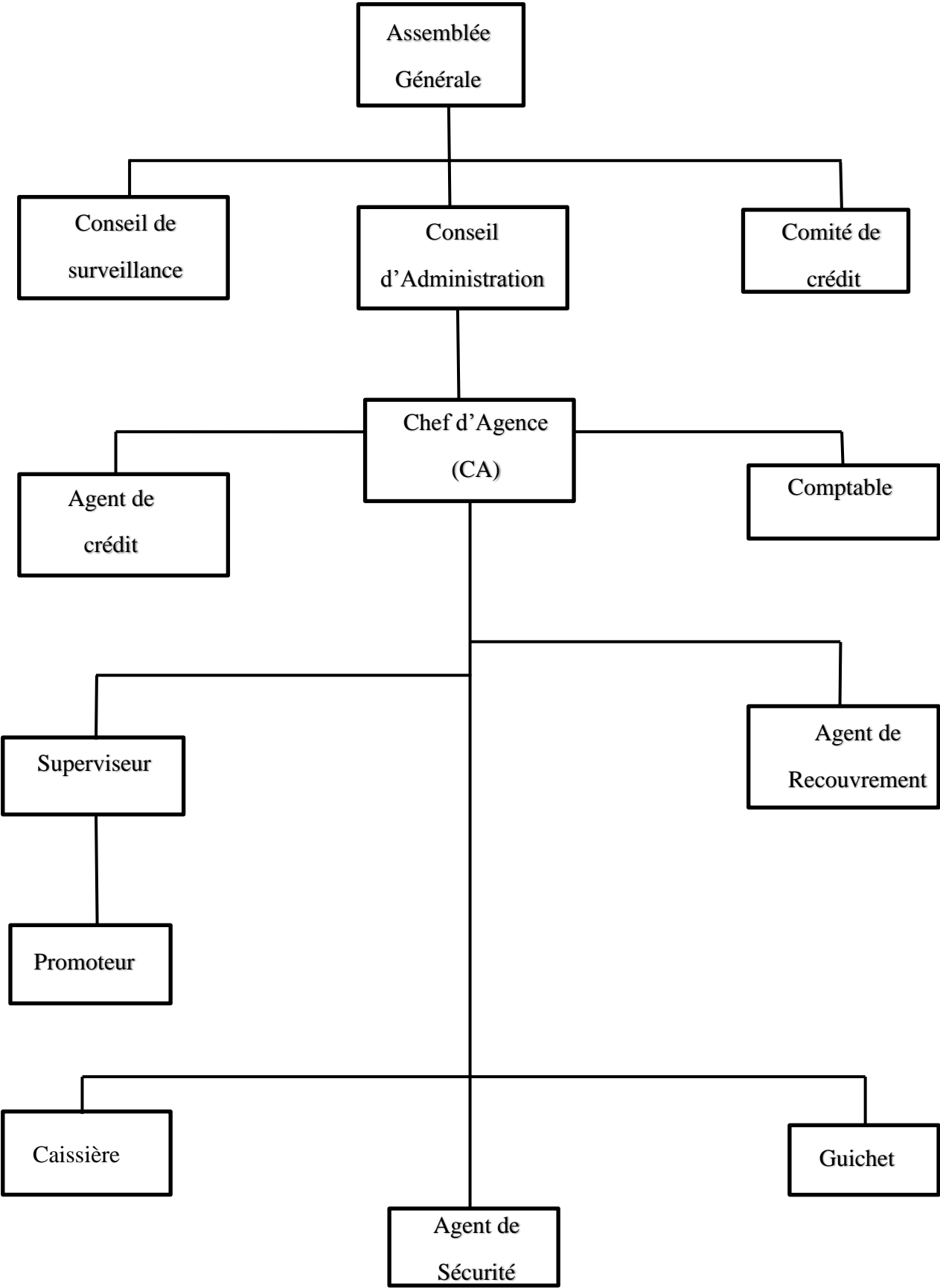
-www.memoireonline.com

-sholar.google.fr



ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la CLCAM de Godomey



Annexe 2 : Questionnaires

Question 1 : Connaissez-vous les produits crédit et épargne de la CLCAM ?

OUI

NON

Question 2 : Etes-vous satisfait du produit épargne de la CLCAM ?

OUI

NON

Question 3 : Etes-vous satisfait du produit crédit de la CLCAM ?

OUI

NON

Question 4 : Comment appréciez-vous le taux d'intérêt exigés par la CLCAM ?

FAIBLE

ACCEPTABLE

ELEVE

Question 4 : Comment trouvez-vous le délai d'octroi de crédit à la CLCAM ?

LARGE

MOYENNE

COURTE

Question 5 : Comment trouvez-vous les échéances de remboursement des prêts ?

LARGE

MOYENNE

COURTE

Question 6 : Quelle activité exercez-vous ?

Question 7 : Comment trouvez-vous le système d'information au sein de la CLCAM ?

BONNE

MAUVAISE

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE.....	4
SECTION 1 : HISTORIQUE, ORGANISATION, ACTIVITES ET RESSOURCES.....	5
1- HISTORIQUE DE LA CLCAM.....	5
2- ORGANISATION DE LA CLCAM.....	9
2-1Les organes de gestion de la CLCAM.....	9
2-2Les organes d’exécution de la CLCAM.....	10
3- Activités et ressources de la CLCAM.....	13
3-1 Activité de la CLCAM.....	13
3-2 Ressources de la CLCAM.....	16
SECTION 2 : EXPERIENCE DE STAGE ET DIFFICULTES RENCONTRES.....	17
2-1 Expérience de stage.....	17
2-2 Difficultés rencontrés.....	18
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L’ETUDE.....	19
SECTION1 : Cadre théorique de l’étude.....	20

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	20
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude.....	22
A- Objectif général.....	22
B- Objectif spécifique.....	22
Paragraphe 3 : La revue de littérature.....	23
I- Définitions des concepts de base.....	23
II- Synthèse des travaux antérieurs.....	29
SECTION 2 : La méthodologie de recherche.....	40
Paragraphe 1 : Techniques et outils de collecte des données.....	40
A- L'observation.....	40
B- L'interview libre.....	40
C- Les entretiens directs.....	40
D- La recherche documentaire.....	41
Paragraphe 2 : L'échantillonnage.....	41
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	43
SECTION 1 : Présentation et analyse des données ; Synthèse et analyse des résultats.....	44
Paragraphe 1: Présentation et analyse des données.....	44
Paragraphe 2 : Synthèse et analyse des résultats.....	48
SECTION 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	50
Paragraphe 1 : Suggestion à l'endroit des dirigeants de la CLCAM.....	50
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.....	51
Conclusion.....	52
Références bibliographiques.....	54
Annexe.....	a
Table des matières.....	d