



REPUBLIQUE DU BENIN

oooooooooooo

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

oooooooooooooooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

oooooooooooooooooooooooooooo

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

oooooooooooooooooooooooooooooooooooo

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE ECONOMIQUE

OPTION : ECONOMIE FILIERE : ECONOMIE ET GESTION DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

THEME :

QUALITE DE PORTEFEUILLE ET INCIDENCE SUR
LE RESULTAT DES IMF : CAS DE LA CLCAM
D'ABOMEY-CALAVI

Réalisé et présenté par :

Rosmonde Anne-Marie TOSSOU & Gloria A. ATTANNON

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE :

Mr. Franck C. FAMGBA

Chef d'Agence (CLCAM d'Abomey-Calavi)

DIRECTEUR DE MEMOIRE :

Dr Alain BABATOUNDE

Enseignant à la FASEG

Année académique : 2015-2016

AVERTISSEMENT

*La Faculté des Sciences Economiques
et de Gestion (FASEG) n'entend donner
aucune approbation, ni improbation
aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.*

DEDICACE 1

Je dédie ce travail à :

- *mon cher père **Codjo Claude TOSSOU***
- *mon fils bien aimé **Bénithasse A. G. KPINNINKON***

Rosmonde Anne-Marie TOSSOU

DEDICACE 2

Je dédie ce travail à :

- *à ma mère **GANMENON Marie-Jeanne** ;*
- *à mon oncle **YAKANON Jean***

Gloria ATTANNON

REMERCIEMENTS

Au terme de cette étude, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail et qui nous ont soutenus durant les trois années de nos études à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi.

Nous adressons particulièrement nos remerciements :

- ✓ *à Dieu tout puissant qui a guidé nos pas durant toute notre formation ;*
- ✓ *au Docteur **Alain BABATOUNDE**, enseignant à la FASEG qui, malgré ses hautes responsabilités a accepté de sacrifier son temps précieux pour diriger ce mémoire ;*
- ✓ *au Professeur **Charlemagne IGUE**, Doyen de la FASEG ;*
- ✓ *à tous les enseignants de la FASEG qui se sont employés pour notre formation ainsi qu'au personnel administratif ;*
- ✓ *aux membres du jury qui ont accepté, malgré leur innombrables occupations, de sacrifier leur temps pour porter leur jugement à ce mémoire ;*
- ✓ *à **Monsieur Franck FAMGBA**, chef d'agence de la CLCAM d'Abomey Calavi ;*
- ✓ *à tout le personnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi.*

Un grand merci à tous nos frères, sœurs, oncles, cousins et tantes en reconnaissance de notre amour ; vos soutiens et encouragement que chacun de vous a continué d'avoir pour nous. Vos efforts ne seront jamais vains.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	:	Assemblée Générale
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA	:	Conseil d'Administration
CA	:	Chef d'Agence
CAEP	:	Crédit à l'Agriculture à l'Elevage et à la Pêche
CC	:	Comité de Crédit
CEE	:	Crédit Epargne avec Education
CGAP	:	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CLCAM	:	Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuel
CPEC	:	Coopérative d'Epargne et de Crédit
CS	:	Cellule de Surveillance
DC	:	Directeur de Caisse
DTR	:	Délégation Technique Régionale
EP	:	Epargne Planifiée
FASEG	:	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FECECAM	:	Faîtière des Caisses d'Epargne de Crédit Agricole et Mutuelle
IMF	:	Institution de MicroFinance
IMT	:	Instant Money Transfert
PADME	:	Projet d'Appui au Développement des Micro-Entreprises
PAPME	:	Programme d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
PAS	:	Programme d'Ajustement Structurel
PAR	:	Portefeuille A Risque
PARMEC	:	Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuels d'Epargne et de Crédit
PDC	:	Plan du Développement Communal
PME	:	Petite et Moyenne Entreprise
SAF	:	Service Administratif et Financier
SCS	:	Service du Contrôle et de la Statistique
SFD	:	Systèmes Financiers Décentralisés
STF	:	Secrétariat Technique de la Faîtière
TI	:	Taux d'Impayé
TPCF	:	Tout Petit Crédit aux Femmes
TPCH	:	Tout Petit Crédit aux Hommes

RGPH : **R**ecensement **G**énéral de la **P**opulation et de l'**H**abita
UAC : **U**niversité d'**A**bomey-**C**alavi
UEMOA : **U**nion **E**conomique et **M**onétaire **O**uest **A**fricaine

RESUME

La CLCAM d'Abomey-Calavi est une institution de microfinance qui mène des services pour le bonheur des populations. Rechercher la qualité de portefeuille de cette institution est la problématique de notre travail. Afin de résoudre cette problématique nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **Qualité de portefeuille et incidence sur le résultat des IMF : cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi** ».

Ainsi donc, l'objectif global de notre travail est d'analyser les indicateurs de qualité de portefeuille et leur incidence sur le résultat à travers les charges et les produits de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

Les rapports d'activités basés sur les statistiques existantes de la structure nous ont permis de dresser un état des lieux qui a mis en exergue les mesures du portefeuille à risque, les indicateurs de qualité de portefeuille ainsi que les recouvrements liés aux impayés sur les quatre dernières années. Ces données sont traitées, présentées de façon synthétique.

Au terme de cette étude, nous pouvons dire que les indicateurs de qualité de portefeuille et du portefeuille à risque (PAR) expliquent la situation du portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

Mots clés : portefeuille, qualité de portefeuille, indicateurs et IMF.

SUMMARY

The CLCAM of Abomey-Calavi is a microfinance institution that carries out services for the happiness of the populations. Looking at the portfolio quality of this institution is the problematic of our work. In order to solve this problem, we chose to reflect on the theme: "**Portfolio quality and impact on MFI outcomes: the case of Abomey-Calavi CLCAM**".

Thus, the overall objective of our work is to analyze the portfolio quality indicators and their impact on the result through the expenses and products of Abomey-Calavi CLCAM.

The activity reports based on the existing statistics of the structure enabled us to draw up an inventory which highlighted the measures of the portfolio at risk, the indicators of quality of portfolio as well as the recoveries related to the delinquencies of the four last years. These data are processed, summarized.

At the end of this study, we can say that the indicators of portfolio quality and the portfolio at risk (PAR) explain the situation of the portfolio of Abomey-Calavi CLCAM.

Keywords: portfolio, portfolio quality, indicators and MFIs.

SOMMAIRE

Liste des sigles et abreviations	v
Résumé.....	vii
Sommaire	viii
Liste des tableaux	ix
Liste des graphiques	ix
Introduction	1
Chapitre 1 : cadre theorique, organisationnel et institutionnel.....	4
Section 1 : cadre institutionnel et theorique	5
Paragraphe 1 : presentation du cadre de l'etude et activites du stage.....	5
Paragraphe 2 : problematique, objectifs et hypotheses	12
Section 2 : revue de litterature et methodologie de l'etude.....	14
Paragraphe 1 : revue de litterature.....	14
Paragraphe 2 : methodologie.....	22
Chapitre 2 : resultats, interpretation, validation des hypotheses et recommandations.....	24
Section 1 : resultats : presentation, analyse et interpretation	25
Paragraphe 1 : presentation des resultats de l'etude.....	25
Paragraphe 2 : interpretation et validation des hypotheses	37
Section 2 : limites et recommandations.....	39
Paragraphe 1 : limites de l'etude	39
Paragraphe 2 : recommandations	39
Conclusion.....	41
References bibliographiques	43
References webographiques	45
Annexe	46

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Evolution de la dotation aux provisions	27
Tableau 2 : Evolution des pertes sur créance	29
Tableau 3: Evolution de taux sur nouvelle échéance	30
Tableau 4: Evolution des indicateurs de qualité de portefeuille de CLCAM d'Abomey-Calavi	31
Tableau 5 : Evolution du taux d'impayé (< ou=5%).....	34
Tableau 6 : Evolution du taux de recouvrement (>ou =70%)	35
Tableau 7 : Evolution des résultats annuels de la CLCAM d'Abomey-Calavi.....	36

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Ratio de dotation aux provisions	29
Graphique 2: Taux de pertes sur créance	30
Graphique 3: Taux sur nouvelle échéance	32
Graphique 4: Les indicateurs de qualité de portefeuille de CLCAM d'Abomey-Calavi.....	33
Graphique 5 Taux d'impayé.....	35
Graphique 6: Taux de recouvrement.....	36



INTRODUCTION

Les pays Africains ont connu dans les années 80, et pour certains bien avant la naissance le développement rapide des institutions de microfinance comme un mode de financement de proximité pour des populations à faibles revenus, incapable d'accéder aux financements bancaires. Plus d'un milliard d'habitants vivent toujours sous le seuil d'extrême pauvreté, a déclaré l'Observatoire des inégalités (2012). Ainsi pour réduire l'intensité de la pauvreté dans les nations, l'une des meilleures solutions est de faire participer aux activités productives le plus grand nombre d'individus, chacun selon ses capacités afin de promouvoir la croissance économique du pays. C'est fort de cela que les Institutions de Microfinances ont été créés. Ces institutions de microfinance (IMF) encore appelé Système Financier Décentralisé (SFD) offrent des services financiers aux populations excluent du système bancaire classique.

Les services financiers que font ces Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) sont liés aux opérations de collecte d'épargne, d'octroi de crédit et d'engagements par signature. L'actif le plus important au sein d'un Système Financier Décentralisé (SFD) est le portefeuille. Toutes ses opérations fonctionnent sur la base d'une diversité de portefeuille que détiennent ces SFD.

La microfinance, à travers les activités de crédit et d'épargne, est devenue de nos jours un instrument de réduction de la pauvreté et d'inclusion financière. La microfinance est un système qui permet aux bénéficiaires d'accéder à de petits montants en vue de financer leurs activités génératrices de revenus. Selon Servet (2006), « *les services financiers offerts par les organisations de microfinance sont multiples. Il s'agit de prêt, de dépôt rémunérés ou non* ».

Ces institutions de microfinance ont été créées afin d'octroyer de crédit au profit des populations et de procéder à leur recouvrement. Cela, selon un mode classique qui consiste pour les emprunteurs à rembourser sur plusieurs échéances. C'est là le bien-fondé de la microfinance, qui, normalement est une activité créée pour réduire la pauvreté.

A ce titre, Cornée (2006) a affirmé que peu d'innovations économiques auront autant d'espoir que la microfinance pour lutter contre l'exclusion et la pauvreté. Les partisans d'une approche libérale du développement pensent même qu'il s'agit d'un moyen onéreux d'éradiquer la pauvreté grâce à un effet de levier important eu égard à l'investissement consenti et surtout au respect des mécanismes de marché.

Dans le monde contemporain, la microfinance est devenue une arme stratégique de développement au point que les puissances publiques en font un instrument privilégié de leur politique.

Il faut aussi reconnaître la part active des partenaires dans cet essor des IMF qui, pour faire face au besoin grandissant en services financiers des micro-entrepreneurs aux revenus faibles, se font soutenir par des bailleurs de fonds.

Cependant, la performance sociale des IMF s'impose non seulement par le contexte particulier de leur naissance ou pour la justification de leur légitimité mais également, l'expérience a montré que la recherche effrénée de la pérennité en négligeant la mission sociale n'a pas été suffisante pour éviter la faillite de nombreuses IMF. La viabilité institutionnelle de celles-ci n'a été assurée que par l'intervention massive de l'Etat et des partenaires financiers ; le cas de CLCAM par exemple.

C'est fort de tous ces constats que nous avons choisi de focaliser notre étude sur la **« Qualité de portefeuille et incidence sur le résultat des IMF : cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi »**. Cette étude a été réalisée grâce à notre stage effectuée à la CLCAM de la commune d'Abomey-Calavi.

Le développement de ce thème est structuré en deux chapitres. Le premier décrit les cadres théorique, organisationnel et institutionnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi. Le deuxième présente les résultats et leur interprétation, la validation des hypothèses et les recommandations apportées à l'étude.



***CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE,
ORGANISATIONNEL ET
INSTITUTIONNEL***

Ce chapitre est consacré à la délimitation des cadres théorique, organisationnel et institutionnel d'une part ; et d'autre part, à la présentation de la revue de littérature et de la démarche méthodologique de l'étude.

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE

Dans cette partie, nous avons présenté d'abord le cadre de l'étude et les activités menées au cours de notre stage à la CLCAM d'Abomey-Calavi et ensuite nous avons élaboré la problématique puis nous avons défini les objectifs et les hypothèses de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET ACTIVITES DU STAGE

Il est question ici de la présentation du lieu de stage qu'est la CLCAM d'Abomey-Calavi et les activités effectuées au cours du stage.

A. Présentation de la CLCAM d'Abomey-Calavi

L'avènement des Institutions des Microfinances (IMF) dont la CLCAM a permis aux populations de renforcer leur activité génératrice de revenu. La Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) est une entité de la FECECAM (Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel). En effet, le réseau FECECAM-Bénin est une institution mutualiste et regroupant des coopératives d'épargne et de crédit à trois niveaux régit par la loi N°97-027 du 08 août 1997 portant appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit. Elle est une structure faîtière au niveau national. Elle définit la politique générale du réseau, coordonne, appuie et contrôle les activités des CLCAM.

Les CLCAM collectent l'épargne et octroient des crédits à la base. Elles sont caractérisées par le principe d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle. Elles sont installées dans les chefs lieux d'arrondissement.

Face au manque cruel d'installations pouvant financer la micro-entreprise dans la zone, une Assemblée Générale (AG) constitutive a eu lieu en 1977. Il résulte de cette AG la création de la CLCAM d'Abomey-Calavi qui a ainsi démarré ses activités un an plus tard (en 1978).

1. Zone de recherche

Cette partie nous a orientées sur la situation géographique de la commune d'Abomey-Calavi où est implantée la CLCAM.

Situation géographique

La commune d'Abomey-Calavi est située dans le département de l'Atlantique. Elle est limitée au Nord par la commune de Zè, au Sud par l'Océan Atlantique, à l'Est par la commune/département de Cotonou et la commune de So-Ava et à l'Ouest par les communes de Ouidah et Tori-Bossito. Le territoire de la commune s'étant sur une superficie de 650 km² et la population est estimée à 307 745 habitants (RGPH4, 2013).

Cette population est composée des ethnies telles que le Fon (83,6%), le Bariba (0,3%), le Adja (9,5%), le Dendi (0,2%), le Yom Lokpa (0,2%), le Peul (0,1%), le Otamari (0,2%), le Yoruba (4,3%) et autres (1,5%) (PDC, 2011). Cette population est constituée de principale cible et qui bénéficie des services de la CLCAM dans cette commune.

Après la présentation de la zone d'étude, nous allons présenter les activités et les ressources de fonctionnement de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

2. Activités de la CLCAM

La CLCAM d'Abomey-Calavi est une IMF spécialisée dans la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit. Ces services financiers sont complétés par des services non financiers que sont l'éducation coopérative et la formation des sociétaires.

a) Organisation de la structure

Une structure fonctionne lorsqu'elle dispose d'une organisation rigoureuse et performante. Ainsi, la CLCAM d'Abomey-Calavi est composée d'Assemblée Générale (AG), du Conseil d'Administration (CA), du Conseil de Surveillance (CS), du Comité de Crédit (CC) et de Directeur de la caisse (DC).

L'Assemblée Générale (AG), elle est l'organe suprême de décision de la CLCAM. Elle dicte la politique générale, approuve les comptes, élit les organes de gestion et de contrôle. Elle se réunit chaque année au plus tard fin juin en vue :

- d'adopter le procès-verbal de l'Assemblée Générale précédente ;
- d'adopter les rapports d'activités des organes de gestion pour l'exercice précédente ;
- de donner quitus aux membres des organes de gestion.

Le Conseil d'Administration (CA) met en exécution les décisions de l'AG et en rend compte en session ordinaire ou extraordinaire. Il est composé de sept (07) membres, ces membres sont élus en AG pour un mandat d'un an renouvelable trois fois.

Le Conseil de Surveillance (CS) ; composé de cinq (05) membres, il contrôle l'exécution des tâches dans tous les services de la CLCAM et rend compte à l'Assemblée Générale.

Le Comité de Crédits (CC), il est l'organe de décision et a pour rôle de recevoir les demandes, les étudie et les apprécie. Il est composé de cinq (05) membres élus en AG.

Le Directeur de la Caisse (DC), il veille à la gestion des conflits et au respect de l'éthique. Il est au niveau de la fédération. La gérance est composée du Directeur de Caisse, d'un Assistant du Directeur de Caisse, des Agents de Crédits, les Analyste de crédit, du Comptable, des Caissières, des Guichetiers, l'Agent de recouvrement, les Agents de sécurités.

b) Fonctionnement de l'institution de la CLCAM d'Abomey-Calavi

La structure de la CLCAM d'Abomey-Calavi dispose d'un personnel chargé de la gestion quotidienne de ses ressources. Ce personnel est composé de :

- un Directeur de Caisse
- un Chef d'Agence
- un Assistant de Directeur de caisse
- des Caissières
- un Comptable
- des Agents de Crédit
- une Analyste de Crédit
- un Contentieux de Crédit
- des Promotrices Epargne Planifié
- un Superviseur Epargne Planifié
- des Agents de Sécurité

3. Produits de la CLCAM

Les deux types de produits qu'offre la CLCAM d'Abomey-Calavi sont les produits financiers et les produits non financiers.

a) Produits financiers de la CLCAM d'Abomey-Calavi

La CLCAM d'Abomey-Calavi offre deux types de services financiers que sont la collecte d'épargne, les activités d'octroi de crédit et autres activités.

- **Les produits d'épargne**

Les produits d'épargne est un ensemble de produits qui permettent de mobiliser l'épargne en vue de satisfaire les besoins de financement des populations. Ces produits sont les suivants :

- les comptes sur livret
- les comptes de dépôt à vue
- les comptes courants
- les comptes de dépôt des coopératives
- les comptes de dépôt à terme périodique
- les comptes de dépôt divers à vue

- **Les activités d'octroi de crédit**

L'octroi de crédit est une des activités génératrice de revenu de la CLCAM d'Abomey-Calavi. Ces revenus financiers demeurent l'élément de son fonctionnement. En plus de cette activité, la CLCAM d'Abomey-Calavi exécute d'autres services tels que :

- l'Epargne Planifié (EP)
- le Tout Petit Crédit aux Hommes et aux Femmes (TPCH / TPCF)
- le Crédit Epargne Education (CEE)
- le Crédit à l'Agriculture à l'Elevage et à la Pêche (CAEP)

b) Produits non financiers de la CLCAM d'Abomey-Calavi

La CLCAM d'Abomey-Calavi dispose des produits non financiers afin de satisfaire sa clientèle. Ainsi, elle utilise judicieusement des crédits offerts à ses sociétaires tout en

procédant à la formation et à l'éducation de ceux-ci. L'éducation est surtout orientée vers les groupements des femmes. La formation des sociétaires par contre, permet d'initier ces derniers à la gestion efficiente des fonds obtenus.

4. Ressources de fonctionnement de la CLCAM

La CLCAM d'Abomey-Calavi dispose de trois (03) catégories de ressources à savoir les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières.

a) Ressources humaines

Depuis janvier 2002, la Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-Bénin) est devenue une institution coopérative, un réseau de deux (02) niveaux comprenant un niveau de base (CLCAM) et la Faîtière composée des Délégations Techniques Régionales (DTR) et du Secrétariat Technique de la Faîtière (STF).

A cet effet, la FECECAM-Bénin compte trente-quatre (34) CLCAM, huit (08) DTR et STF.

L'agence d'Abomey-Calavi est l'une des principales. Elle est composée des agences de Godomey, d'Abomey-Calavi, d'Akassato, de So-Ava et de Womey. Elle est dirigée par le Directeur de la Caisse, dépendant statutairement du Conseil d'Administratif de la CLCAM mais travaillant sous l'autorité du D/DTR. Chaque agence est organisée en bureau dont les activités sont coordonnées par un Chef d'Agence (CA) travaillant sous l'autorité du D/DTR ou du C/A.

b) Ressources matérielles

La structure de la CLCAM d'Abomey-Calavi dispose de mobiliers de bureaux tels que les tableaux et papiers de conférence, de marqueurs, de scotchs de peintre, des vidéoprojecteurs, des matériels roulants, des groupes électrogènes, etc.

c) Ressources financières

Offrir des services de qualité et de satisfaire sa clientèle est l'objectif principal de la CLCAM d'Abomey-Calavi. Ainsi, la structure s'adresse à toute personne physique ou morale, résidant en milieu rural ou urbain, ayant difficilement accès aux institutions financières

conventuelles et désireuses de prendre en main la clé de son développement. Sur le plan financier, la CLCAM repose sur les épargnes, surtout sur ses fonds propres et le capital social des membres. Elle ne dispose d'aucune subvention parce qu'elle est libre et volontaire de personnes unies par un lien commun qui créent leur entreprise dont l'objet est de mobiliser l'épargne de ses membres et de leur offrir, en cas de nécessité, pour la satisfaction de leur besoin.

B. Activités effectuées au cours de stage

Au cours de notre stage, nous avons eu à effectuer des services d'assistance aux gestionnaires de guichet, de service de crédit et de service épargne planifiés.

1. Travaux effectués au guichet

Le guichet est le premier service qui accueille et constitue le service principal de la CLCAM d'Abomey-Calavi. Il n'accueille que des personnes désireuses de solliciter les services de l'institution. Ce service a été notre premier service au sein de la structure. Dans ce service, nous avons eu à assister le guichetier à faire des dépôts, des retraits ainsi que le remboursement des prêts des clients. A travers ce service, de nombreuses opérations sont offertes à la clientèle dont principalement l'ouverture des comptes régies par la loi PARMEC.

a) Ouverture de compte aux sociétaires

L'ouverture d'un compte est une opération contractuelle qui doit respecter un certain nombre de formalités. Ainsi, pour ouvrir un compte à la CLCAM d'Abomey-Calavi, le client doit fournir les pièces telles que deux (02) photos d'identité, une somme de cinq mille cinq cent (5500) F CFA et se munir d'une pièce d'identité.

En retour, le guichetier ouvre au client un compte d'épargne et prend sa signature sur un carton de signature appelé spécimen. Le client peut choisir un mandataire qui peut agir en son nom et pour son compte.

b) Opérations de dépôts et de retraits de fonds

Les opérations de dépôt et de retrait de fonds s'effectuent au guichet. Le dépôt de fonds dans un compte n'est soumis à aucune condition. Il suffit d'avoir le livret du titulaire de

compte. A la présentation du client, ce dernier fait savoir le montant à déposer. L'opération est positionnée dans le livret et enregistrée dans le compte. Ensuite, le client passe à la caisse pour le dépôt en contrepartie d'un reçu de dépôt.

Quant au retrait, le titulaire ou le mandataire est tenu de sa présence. Ceci est vérifié par les photos prises à l'ouverture et par la signature sur le spécimen. Le déposant est libre de décider du montant à retirer, tout en respectant le minimum à rester dans le compte qui est de cinq mille (5000) F CFA. Après l'enregistrement, le client passe pour le retrait des fonds et du reçu de retrait à la casse.

c) Opérations IMT

Les envois et les paiements Instant Money Transfert (IMT) sont faits de manière instantanée. L'expéditeur communique par téléphone au destinataire le mot de passe avec lequel le bénéficiaire peut prendre son argent en plus avec le code reçu par message.

2. Travaux effectués dans les services de crédit

Le service de crédit est un service qui permet aux agents de crédit de saisir les dossiers et de tirer les reçus aux clients pour la signature. Notre rôle est d'aider ces agents de crédit dans leur tâche quotidienne.

3. Travaux effectués au service d'épargne planifiée

L'épargne planifiée, encore appelé facilité sur épargne planifiée est l'un des services de mobilisation de fonds. En effet, ce service épargne planifiée est destiné aux clients ayant une activité génératrice de revenu et qui ont besoin de crédit pour renforcer leur activité. À cet effet, afin de bénéficier de crédit, le client doit cotiser une mise journalière de deux cent (200) F CFA au moins et cent mille (100 000) F CFA au plus, selon la capacité du client. Notre activité a été d'assister le Superviseur dans ses tâches quotidiennes qui est de contrôler les promoteurs depuis le terrain à travers un système informatique installé à cet effet. Les nouveaux clients qui désirent avoir un prêt subissent un entretien avec le Superviseur que nous assistons.

4. Difficultés rencontrées lors de stage à la CLCAM d'Abomey-Calavi

Lors de notre stage à la CLCAM d'Abomey-Calavi, nous avons rencontré quelques difficultés.

a) Au guichet

- La recherche de spécimen est parfois difficile à cause de leur classement ; ce qui retarde la rapidité du travail et cause parfois de longue attente des clients dans les rangs ;
- La gestion des clients est parfois pénible à cause de la lenteur du produit IMT et autres opérations ;
- La connexion qui est parfois inexistante ou lente ;
- Etc.

b) Au service de crédit

- La recherche des fichiers et dossiers de prêt est parfois difficile ;
- L'indisponibilité de certains agents à nous donner certaines informations.

PARAGRAPHE 2 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES

Dans cette partie nous avons circonscrit le champ de la problématique de notre étude puis nous avons élaboré les objectifs et défini les hypothèses de l'étude.

A. Problématique

Le portefeuille de crédit d'une institution de microfinance représente son principal actif. Cependant, le portefeuille de crédits est également la source de risque la plus importante.

Pour les Systèmes Financiers Décentralisés dont les crédits ne sont généralement pas couverts par des garanties, la qualité du portefeuille est absolument cruciale. En outre, la qualité de cet actif et donc le risque qu'il pose est assez difficile à mesurer. La qualité du portefeuille d'une institution de microfinance est mesurée par plusieurs indicateurs dont le portefeuille à risque.

En plus de l'indicateur Portefeuille A Risque (PAR), trois autres indicateurs relatifs à la qualité du portefeuille sont fréquemment utilisés conjointement au PAR et donnent ainsi

une meilleure image de la qualité du portefeuille dans son ensemble. Ces indicateurs comprennent le ratio d'abandon de créances, le ratio de dotation aux provisions et le ratio de couverture du risque. Les quatre indicateurs de la qualité du portefeuille, considérés conjointement, offrent une vue exhaustive de la qualité du portefeuille d'une IMF et des risques relatifs.

La pérennité de ces institutions dépend de la qualité de leur portefeuille. Autrement dit, le portefeuille est un actif très important au sein d'une institution de microfinance. Il constitue généralement l'essentiel de l'actif de l'institution. La santé d'une institution dépend de la qualité de son portefeuille. Il est à noter aussi que le portefeuille est la principale source de risques opérationnels pour une institution de microfinance. Selon le Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP, 1998), « *le succès de la microfinance est lié au caractère innovant des méthodologies de crédit, qui sont développées à la fois pour réduire le coût de petits crédits non garantis accordés à un grand nombre de clients pauvres, et pour maintenir des taux de remboursement élevés* ».

Il résulte donc que la fonction économique des institutions de microfinance consistent principalement à procurer à l'économie les fonds ou capitaux dont elle a besoin, dans la mesure et aux endroits où ce besoin se justifie économiquement.

Ainsi donc, les entreprises peuvent s'adresser à ces institutions de microfinance. Au nombre de ces institutions, la Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) est celle qui fait l'objet de notre travail. Ainsi, la CLCAM d'Abomey-Calavi est le lieu de notre stage de recherche en vue de la rédaction de notre mémoire. La CLCAM d'Abomey-Calavi est une institution de microfinance et qui mène des services pour le bonheur des populations. Elle rencontre dans l'exercice de ses fonctions de nombreux risques. Ces risques sont d'ordre stratégique (qui naissent des choix fondamentaux de l'institution) et opérationnels (qui résultent de la mise en œuvre des activités de l'institution).

Ainsi la CLCAM d'Abomey-Calavi, en voulant dégager un grand bénéfice a souvent tendance à décaisser de nouveaux prêts par toutes les voies et moyens. De ce fait, elle s'expose à d'énormes problèmes tels que le risque d'impayé de leurs clients, qui se termine par la dégradation de son portefeuille. Rechercher la qualité de portefeuille de cette institution est la problématique de notre travail. Comprendre donc cette problématique, c'est rechercher l'organisation, la performance et le fonctionnement de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

Afin de réfléchir profondément sur ce thème, il importe de poser la question de savoir : le défaut de paiement a-t-il d'influence sur le résultat annuel ?

B. Objectifs de l'étude

L'objectif global de ce travail est d'analyser les indicateurs de qualité de portefeuille et leur influence sur le résultat de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

Cet objectif général est décliné en deux objectifs spécifiques que sont :

- analyser les indicateurs de la qualité de portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi ;
- apprécier les influences de la qualité du portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi sur le résultat de la caisse

C. Hypothèses de l'étude

- Les mesures de portefeuille à risque expliquent la qualité de portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi ;
- Les risques d'impayés de crédits influent sur la qualité de portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette session s'est attardée sur deux points ; le premier a présenté la revue de littérature qui n'est rien d'autre que l'apport des auteurs qui ont écrit sur le thème de recherche et le deuxième a mis l'accent sur la démarche méthodologique de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Dans cette partie, nous avons exposé les différents auteurs parcourus puis nous avons montré dans quelle condition peut-on parler de la qualité et de la gestion du portefeuille de crédit d'une institution financière.

A. Apport des auteurs

Pour mener à bien cette étude, nous nous sommes proposés d'exposer quelques travaux menés par certains auteurs dans le cadre de l'analyse des mesures du portefeuille de crédit des IMF et d'exposer brièvement les indicateurs de la qualité du portefeuille de ses IMF.

L'examen de la littérature montre que les chercheurs ont recours à la théorie de l'agence à travers l'asymétrie informationnelle pour répondre à ce type d'interrogation (Morduch et Agenor, 2000). Ils attribuent le risque de non-remboursement des microcrédits à l'asymétrie de l'information qui existe entre les prêteurs et les emprunteurs. D'après ce cadre théorique, il serait difficile d'évaluer la qualité du demandeur et de vérifier le respect des termes du contrat. Ce risque de défaut de remboursement auquel sont confrontées les IMF est d'autant plus préoccupant parce que la microfinance a la particularité de vouloir accomplir une mission sociale en restant autosuffisante financièrement. Ceci suppose la mise en place de mécanismes ayant pour objectif de réduire le risque de défaillance des emprunteurs. Ainsi, on entend par impayé, une défaillance du débiteur qui se trouve dans l'incapacité de régler sa dette dans les délais impartis ou qui manque à ses obligations telles que mentionnées dans le contrat de prêt. Les impayés sont aussi le report ou la perte des produits d'intérêt.

Selon le Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP, 1998), « *le succès de la microfinance est lié au caractère innovant des méthodologies de crédit, qui sont développées à la fois pour réduire le coût de petits crédits non garantis accordés à un grand nombre de clients pauvres, et pour maintenir des taux de remboursement élevés* ».

Pour Honlonkou et al. (2006), l'octroi du crédit par une IMF présente des risques dont le principal demeure le défaut de contrepartie qui est très souvent la conséquence des impayés qui indiquent une défaillance future du client.

Selon la COBA (2002), trois types de créances sont reconnues risquées pour une IMF de la zone CEMAC : les créances en souffrances, les engagements par signatures douteux et les créances irrécouvrables.

Dans ses travaux de recherche, Lanha (2002) a contribué à la détermination des facteurs liés à l'emprunteur qui puissent avoir une influence sur les taux des impayés en microfinance. D'après cette étude, il ressort que le genre et l'âge de la microentreprise expliquent le risque de défaillance en microfinance au Bénin. Honlonkou et al. (2006), sur un échantillon de 900 emprunteurs dans certaines institutions de microfinance béninoises, ne

trouvent pas de relation significative entre le genre et l'âge ; mais trouvent une influence positive et significative sur la performance de remboursement.

Selon Hudon et Ouro-koura (2008), l'approche de proximité est une caractéristique essentielle des caisses d'épargne et de crédit qui explique le fort taux de remboursement : les membres des mutuelles en usant de la pression sociale améliorent les taux de remboursement.

Camara (2006), dans ses études écrit que : « *les opérations de crédit demeurent dans la plupart des IMF, la principale source de revenus. Il convient donc que le taux d'intérêt appliqué à ces prêts soit calculé de sorte que le SFD puisse non seulement couvrir l'ensemble de ses charges mais aussi surtout de dégager des bénéfices* ».

Selon Servet (2006), « *les services financiers offerts par les organisations de microfinance sont multiples. Il s'agit de prêt, de dépôts rémunérés ou non* ». L'audit du portefeuille de crédit joue un rôle important pour la gestion saine et prudente du portefeuille afin d'assurer la viabilité de l'institution.

Quant à Sardi, (2002) les informations à fournir pour les crédits et les provisions sont essentielles à la compréhension des comptes annuels. L'auditeur devra, bien entendu, vérifier que ses informations, et toutes celles qui ont une importance significative, figurent dans l'annexe due aux comptes annuels.

Au point suivant, nous verrons le contrôle des crédits et les découverts. La liste en énumère quelques-uns : retarde la perception des revenus d'intérêts, diminue la viabilité de l'institution, diminue la vitesse de rotation du portefeuille de crédit, diminue la productivité des actifs, retarde l'accès à l'autonomie financière (s'il y a lieu) ; c'est une situation contagieuse qui affecte négativement le moral et la motivation des employés du point de vue de l'efficacité.

Weill (1999) démontre que « *la qualité de l'entreprise est associée à l'image que des parties prenantes ont d'elle* ». Cette logique est partagée par Daudin et Tapiero (1996), qui ont défini la qualité « *comme la recherche de l'excellence* ». De façon résumée, on peut dire que la qualité est la satisfaction recherchée par toutes les parties prenantes. Ainsi, les dirigeants de l'entreprise se battent toujours à la recherche de cette qualité. Dans le même sillage, Gogue (2005), démontre que la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les utilisateurs. Selon BCEAO (Janvier, 2009), il y a 6 indicateurs de la qualité du

portefeuille de crédit qui sont jugés les plus pertinents pour suivre les performances du réseau en matière de gestion du crédit :

- portefeuille à risque 1 jour (5%)
- portefeuille à risque 30 jours (3%)
- portefeuille à risque 90 jours (2%)
- dotation aux provisions
- taux de couverture des provisions (<40%)
- taux de perte sur créance (1%)

Ainsi, il a été constaté que les fonds propres sont dédiés non seulement au financement des besoins d'investissements, mais aussi au financement des besoins de couverture des risques. Ils représentent un dispositif par lequel les organisations bancaires garantissent leur solvabilité et assurent la pérennité de leurs activités. Ils permettent à l'établissement d'absorber les pertes inattendues qui ne sont ni provisionnées ni intégrées dans la tarification des services à la clientèle.

Pour Servigny (2006), le crédit Metrics est un modèle à une période basée sur les informations contenues dans les ratings. Il permet de stimuler l'évolution de la valeur du portefeuille au travers de la prise en compte de facteurs dont les rendements respectifs sont supposés suivre de façon indépendante une loi normale standard.

Le Consultative Group to Assist the Poorest (1999), reprend les indicateurs ci-dessus en insistant sur le fait que la mesure des impayés doit se faire de manière désagrégée et que le suivi du portefeuille à risque (PAR) doit se faire par une classification du portefeuille par âge. Il suggère aussi d'interpréter le PAR à la lumière de la politique et de l'expérience de l'institution en matière d'abandon des créances. De plus, pour les structures dont les systèmes d'information seraient encore peu performants.

Pour résoudre les problèmes liés à la diversité dans l'évolution de la qualité de portefeuille, Wesselink (1995) propose quatre indicateurs de façon combinée pour analyser la qualité du portefeuille de prêt. Il s'agit du taux de remboursement, du taux d'impayés, du taux de contamination du portefeuille et du taux de perte. Le Taux de Remboursement (TR) est le rapport entre le montant reçu et le montant dû. C'est un indicateur de performance de recouvrement. Ce rapport est approprié dans le cas d'intérêts précomptés et d'annuité de remboursement égale. Il faudrait remarquer que ce taux n'est pas le complément à un taux d'impayés. En effet le taux de remboursement mesure la performance sur une période alors

que le taux d'impayés est une mesure instantanée. Le Taux d'Impayés (TI) se mesure par le rapport entre le montant des créances échues et non payées d'une part et l'encours de prêt à risque d'autre part. Les prêts sont considérés à risque si une portion du principal n'est pas payée à échéance. Le taux de contamination de portefeuille (TCP) mesure le montant des créances à risque comme pourcentage du portefeuille de prêt constitué. Cet indicateur mesure le risque potentiel de perte. Enfin le taux de pertes (TP) est le pourcentage des créances déclarées irrécouvrables par rapport au portefeuille de prêt. Le TI et le TP sont complémentaires puisqu'une politique de déclassement favorable au taux d'impayés va accroître le taux de pertes et inversement.

Pour Lhériaux (2005), l'analyse des dispositifs réglementaires nationaux recensés indique que, dans le domaine de la microfinance, le ratio oscille généralement entre 10 et 20 %. Il ne prend en compte que le risque de crédit ; le risque opérationnel est jusqu'alors négligé.

Dans la littérature, on dénombre 3 indicateurs les plus utilisés pour faire état de la qualité du portefeuille de crédit des IMF : le ratio PAR (Portefeuille à Risque) qui est le rapport des encours des prêts affichant un retard au total de l'encours de prêt ; le ratio des paiements en retard qui est le rapport du total des paiements en retard par le total des encours de crédit ; le taux de recouvrement qui est le rapport entre le montant des créances recouvrées et le total des paiements attendus. Dans cette logique d'analyse, la rentabilité d'une IMF se mesure à partir des ratios appropriés suivant certaines normes. Ces ratios permettent des comparaisons rapides et exactes suivant les périodes de temps spécifiques. Une norme est une mesure de comparaison déduite de la performance antérieure ou par comparaison avec les structures similaires. Ainsi nous distinguons plusieurs sortes de ratio de rentabilité au sein de l'IMF dont les plus utilisés sont :

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

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

- **le ratio d'autosuffisance opérationnelle** dont le minimum exigible est de 130% traduit la capacité de l'institution à générer suffisamment de revenus pour couvrir les coûts nécessaires à son exploitation de manière à continuer à offrir des services financiers à sa clientèle-cible et de manière durable ;
- **le ratio de créances en souffrance** qui concerne les crédits en impayés de plus de 90 jours et les crédits en impayés de plus de 180 jours. La norme dans l'UEMOA est de 3% pour les crédits en impayés de plus de 90 jours et 2% pour les crédits en impayés de plus de 180 jours.

Pour Hamzaoui (2008), le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme « *un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au 'risque d'appétit', en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité* ». « *Face à une concurrence accrue sur les activités de crédit, la maîtrise des risques devient un enjeu central. De nouvelles méthodes quantitatives sont susceptibles de renforcer la compétence des banques sur ce sujet* ».

Jimenez & al (2008), les banques doivent identifier et mesurer les risques opérationnels dans toutes leurs activités, produits ou systèmes. Elles doivent s'assurer, avant de lancer un nouveau produit, une nouvelle activité ou un nouveau système, que les risques opérationnels ont été appréhendés et qu'ils font l'objet de procédures de maîtrise adéquates. Selon Craig Churchill & Dan Coster (2001), la gestion de risque implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. En tant que telle la gestion des risques est un processus continu à trois étapes : identifier les vulnérabilités actuelles ; concevoir et mettre en œuvre les contrôles pour mitiger les risques ; suivre l'efficacité des contrôles.

Par ailleurs, Acclassato a utilisé ses différents ratios pour déterminer les performances économiques et financières d'une dizaine d'IMF au Bénin en 2006. L'étude a révélé une certaine concentration autour du pôle économique et financier. Cinq institutions formaient ce pôle : PADME, PAPME, CPEC, FINADEV et VITAL-FINANCE. Le PADME a réalisé la

plus grande performance économique et la FECECAM, la plus petite performance économique. Les meilleures performances de PADME sont connues et peuvent déjà inspirer plusieurs IMF. La faible performance économique de la FECECAM est due aux nombreuses difficultés qu'elle rencontre dans la gestion de son portefeuille de prêt avec un nombre important d'impayés. Cette situation a d'ailleurs amené le gouvernement à mettre en 2006, la structure sous administration provisoire en attendant une restructuration profonde.

B. Qualité et gestion du portefeuille de crédit

Lorsqu'on parle de gestion de portefeuille, l'on pense souvent à la gestion des portefeuilles d'actifs financiers. Ce concept a pour objet de déterminer le comportement des investissements en matière de sélection des actifs financiers. Mais il a évolué et est beaucoup plus utilisé dans un autre domaine : celui de la banque ou des institutions financières en général.

Le portefeuille de crédit, encore appelé encours de crédit est le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'institution. Il est la raison d'être de toute institution de crédit car c'est le principal actif qui génère de revenu (intérêt et commission).

Selon CGAP (Directives concentrées pour la microfinance, 2003) « le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard et en particulier de définir précisément ce qui est porté au numérateur et au dénominateur de tous les ratios utilisés pour mesurer la qualité du portefeuille de crédit ». Le niveau des impayés d'un portefeuille de crédit est généralement le meilleur indicateur des possibilités de recouvrement des crédits. C'est donc un élément important pour déterminer le niveau adéquat des provisions pour créances douteuses. Le principal instrument de mesure des impayés est le taux de portefeuille à risque, par classe d'ancienneté.

Les méthodes de gestion de portefeuille de crédits couramment utilisées sont le suivi et la relance des clients. Mais les IMF mettent également en place des procédures pour autoriser et suivre la « renégociation » de crédits impayés et constituer les provisions nécessaires pour ces crédits. Il s'agit du « rééchelonnement » qui consiste au remboursement d'un crédit à problème par l'octroi d'un nouveau crédit.

Ces procédures sont utilisées lorsqu'un client a ou prévoit d'avoir des difficultés à rembourser un emprunt en temps voulu. Dans les deux cas le nouveau crédit, assorti d'un nouvel échéancier, est habituellement saisi dans le système de suivi des crédits. Pour Rosenberg et consorts (CGAP, 2003), « *si les crédits négociés ne font pas l'objet d'un suivi distinct de celui des autres crédits, toute indication relative aux difficultés de paiement du client disparaît, du moins initialement. Car un rapport sur les impayés peut-être très trompeur s'il ne décrit pas les pratiques de l'IMF en matière de renégociation et ne précise pas le montant des prêts renégociés* ». Le non adoption de bonnes pratiques est susceptible de compromettre la rentabilité de l'institution.

La rentabilité d'une IMF est la condition fondamentale de sa viabilité et donc de sa pérennité. Selon la Banque Mondiale (étude de cas en microfinance : cas de la FECECAM-BENIN, 1997) « les IMF se distinguent par leurs perspectives de pérennité et la qualité des services rendus ».

Selon BCEAO/BIT (1997), la pérennité des IMF est subordonnée à la réalisation progressive des conditions préalables suivantes :

- une gestion professionnalisée des structures sans préjudices de l'implication des membres ou des bénéficiaires ;
- une maîtrise des coûts ;
- une diversification des produits et services adaptés à la demande ;
- une mobilisation plus importante des ressources locales investies dans l'amélioration de capacité de financement.

Pour y parvenir, les IMF doivent se protéger contre les risques liés à leurs activités passant par l'autodiscipline et l'observation des règles strictes de gestion. Pour bien gérer leur portefeuille de crédit, donc lutté contre les impayés, les institutions de financement utilisent généralement plusieurs dispositifs dont les plus courants sont :

- la mise en place d'un système d'information et de gestion assez performant ;
- un personnel qualifié ;
- le suivi strict des ratios prudentiels.

L'efficacité de la gestion du portefeuille de crédit par une institution de microfinance dépend de la mise en œuvre appropriée des différentes contraintes stratégiques et opérationnelles imposées par la méthodologie d'intervention.

PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE

Pour la présente étude, la méthodologie adoptée rend fidèlement compte de la manière dont le portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi se présente. Autrement, il est question d'exposer la démarche méthodologique adoptée, les techniques de traitement et d'analyse des données.

A. Nature de l'étude

Compte tenu de la nature quantitative de notre étude, nous nous sommes intéressés aux statistiques contenues dans les rapports d'activité de la structure. A ce niveau, l'étude a considéré la période allant de 2012 à 2015. Les rapports d'activité de ces années nous ont été renseignés sur les statistiques existantes relatives aux résultats annuels de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

Il s'agit de collecter les informations sur les états financiers de la CLCAM de 2012 à 2015. Ceci a permis de vérifier les hypothèses précédemment émises dans notre recherche.

L'analyse des données est la mise en œuvre des différents outils élaborés. Cette opération consiste d'une part à traiter les informations recueillies sur les indicateurs de qualité de portefeuille notamment les mesures du PAR 90 jours, le ratio de dotation aux provisions, le taux de perte sur créance, le taux d'impayé, le taux sur nouvelle échéance, le taux de recouvrement ; d'autre part à la comparaison des résultats obtenus par les tableaux réalisés sur ces indicateurs avec les normes exigées. Ces données sont traitées, présentées et récapitulées de façon synthétique.

B. Traitement et d'analyse des données

Pour ce qui est du traitement, de l'analyse des données et la validation des hypothèses, nous nous sommes basés sur les indicateurs de qualité de portefeuille qui ne sont rien d'autres que le ratio de perte sur créance, le ratio de dotation aux prévisions, le ratio de couverture de

risque, le taux sur nouvelle échéance, les PAR 90 jours ainsi que le taux d'impayé. Pour ce qui concerne la détermination du résultat de la CLCAM, nous avons utilisé des informations sur les états financiers de 2012 à 2015. Il s'agit des informations concernant les charges et les produits. Ces données sont traités à l'aide de logiciel Excel, et les résultats ont été présentés sous forme de tableaux et parfois représentés par des graphiques. L'analyse des différents résultats nous a permis de confirmer les hypothèses et d'atteindre l'objectif de l'étude.

Quand n'est-il de l'analyse des données de différents outils de collecte élaborés ? Cette opération consiste à traiter les informations recueillies. Ces données sont traitées, présentées et récapitulées de façon synthétique. Il s'agit de présenter quelques tableaux qui sont réalisés sur la base des informations recueillies et sur les indicateurs de qualité de portefeuille. Ce choix est fonction des hypothèses. A cet effet, les seuils de validité des hypothèses ont été opérés.

C. Seuil de validité des hypothèses

Les hypothèses n°1 et n°2 sont vérifiées sur la base d'une analyse judicieuse des réponses fournies par les résultats issus des tableaux réalisés. Plus précisément,

- L'hypothèse n°1 sera acceptée si les PAR 90 sont supérieures à 3% ; si le taux sur nouvelle échéance est inférieur à 98% ;
- L'hypothèse n°2 sera acceptée si le taux des impayés est supérieure à 5% ; si les taux de recouvrement sont inférieur à 70% ;

D'autres critères sont aussi utilisés toujours pour la vérification de ces hypothèses.



***CHAPITRE 2 : RESULTATS, INTERPRETATION,
VALIDATION DES HYPOTHESES ET
RECOMMANDATIONS***

Dans ce chapitre nous avons la présentation et l'analyse les résultats ; l'interprétation et la validation des hypothèses, ainsi que les recommandations.

SECTION 1 : RESULTATS : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION

Les indicateurs qui permettent de mesurer la qualité de portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi se résument comme suit : les Portefeuilles A Risque (PAR) ; le ratio de Dotation aux provisions ; le ratio de Perte sur Créance ; le ratio de couverture des risques et le Taux sur nouvelle échéance. Ces indicateurs de la qualité de portefeuille doivent faire l'objet d'un suivi régulier par les dirigeants de la caisse.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Il est question ici de présenter et d'analyser les indicateurs de mesure de qualité de portefeuille de crédit, les différents ratios existant et les risques d'impayés au sein de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

A. Indicateurs de mesure du portefeuille à risque (PAR) de la CLCAM d'Abomey – Calavi

Un portefeuille à risque (PAR) peut être défini comme un indicateur qui permet de mesurer la qualité d'un portefeuille de micro finance. Dans cette logique, un crédit est dit à risque à x jours s'il a connu au moins un retard de paiement de plus de x jours par rapport à l'échéancier prévu. L'indicateur principal qui permet de mesurer la qualité du portefeuille de crédit est le ratio de portefeuille à risque. Le PAR permet de voir la dégradation du portefeuille et le niveau des impayés. Il est la meilleure mesure de la qualité du portefeuille de crédit émis. Il est basé sur le principe que toute échéance non remboursée constitue un risque pour le capital restant dû de ce crédit.

Ainsi, le portefeuille à risque de la CLCAM d'Abomey-Calavi, comme toute institution de micro finance est classé en plusieurs catégories suivant le nombre de jours de retard de paiement. Nous avons les portefeuilles à risque 1 jour (5%) ; portefeuille à risque 30 jours (3%) ; portefeuille à risque 90 jours (1%).

1. Portefeuille à risque de 1 jour

Le calcul de ce ratio est important, il montre en un seul jour de retard de paiement ce que pourrait perdre la caisse si jamais il n'y pas eu d'autre remboursement. Ce ratio ne doit pas dépasser **10%** selon la norme internationale. Le ratio se calcule par la formule que voici :

Portefeuille à risque (PAR) 1 jour = [Encours de crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 1 jour) + encours de crédits rééchelonné] / [Montant brut total du portefeuille de crédit].

2. Portefeuille à risque de 30 jours

Après avoir fait le calcul de ce ratio, la CLCAM d'Abomey-Calavi se rend compte de ce qu'elle devrait perdre si ses clients en retard de 30 jours n'arrivaient pas à rembourser leurs prêts. En calculant le Ratio du portefeuille à risque c'est comme si on a le degré de dégradation du portefeuille de crédit. Ce ratio ne doit pas dépasser **5%** selon la norme UEMOA. Ce ratio se calcule par la formule suivante :

Portefeuille à risque (PAR) 30 jours = [Encours de crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 30 jours) + encours de crédits rééchelonné] / [Montant brut total du portefeuille de crédit].

3. Portefeuille à risque 90 jours

Le portefeuille à risque de 90 jours est l'indicateur qui permet à la CLCAM de savoir que le crédit en retard a des problèmes de remboursements. Ce ratio fournit aux gestionnaires un portrait de la situation du portefeuille de prêts à un moment précis. Ce ratio ne doit pas dépasser **3%** selon les instructions n° 20-12-2010 de la BCEAO. Il se calcule par la formule suivante :

Portefeuille à risque (PAR) 90 jours = [Encours de crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 90 jours) + encours de crédits rééchelonné] / [Montant brut total du portefeuille de crédit].

4. Portefeuille à risque de plus de 90 jours (100%)

Il s'agit des crédits qui sont restés en impayé de plus de 90 jours. Il comprend les PAR 90 jours, les PAR 180 jours et les PAR 360 jours. On parle de créances en souffrance. Ce sont les impayés dont la durée est comprise entre trois (03) et douze (12) mois. Il fait l'objet de provision en fin d'exercice, c'est donc le type d'impayé qui a un impact sur le résultat de fin d'exercice de la caisse. Il se calcule par la formule suivante :

Portefeuille à risque (PAR) 90 jours = [Encours de crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 90 jours) + encours de crédits rééchelonné] / [Montant brut total du portefeuille de crédit].

Après avoir développé les différentes classifications du portefeuille à risque nous allons décrire les autres indicateurs de qualité de portefeuille de crédit de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

B. Différents ratios du portefeuille de crédit de la CLCAM d'Abomey-Calavi

1. Ratio de Dotations aux Provisions (>40%)

Les crédits en souffrance ou impayés doivent être provisionnés compte tenu qu'il y a un risque de non remboursement. Comme pour toute IMF, cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par la CLCAM d'Abomey-Calavi pour anticiper sur les futures pertes sur prêts. Le niveau de dotation doit être analysé de concert avec le ratio de couverture des risques. Le ratio de Dotation aux Provisions se calcule comme suit :

$DP = \text{Dotation aux provisions pour créance douteux} / \text{Encours moyen du portefeuille brut de crédit}$.

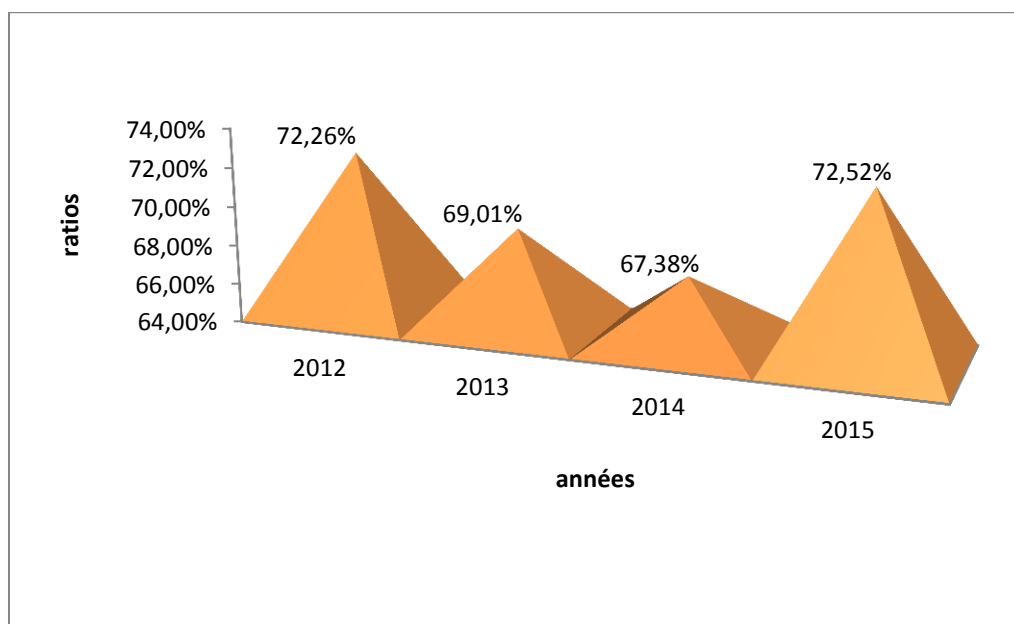
Le tableau suivant nous présente l'évolution du ratio de dotation aux provisions de la CLCAM d'Abomey-Calavi de 2012 à 2015.

Tableau 1: Evolution de la dotation aux provisions

Année / Eléments	2012	2013	2014	2015
Montant de Dotation	52709816	97490493	99833802	94228214
Montant Brut des créances en souffrance	72939995	141266483	148159722	129941884
Dotations aux provisions	72,26%	69,01%	67,38%	72,52%

Source : Rapport d'audit financier de la CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

Graphique 1: Ratio de dotation aux provisions



Source : réalisé à partir des Etats financiers de la CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

Sur les quatre années de notre étude, le ratio de dotation aux provisions respecte la norme exigée par la BCEAO. De 2012 à 2015 ils sont respectivement de 72,26%, 69,01%, 67,38% et 72,52%.

2. Ratio de couverture des risques

Cette mesure montre le pourcentage du portefeuille à risque qui est couvert par les réserves pour créances douteuses. Il donne une indication sur la situation de la CLCAM qui s'est préparée pour affronter le pire scénario. Il se calcule en divisant les réserves pour créances douteuses par l'encours des crédits présentant des échéances impayées de plus de 30 jours.

Ratio de couverture de risque = réserves pour créance douteuses / (Encours des crédits ayant des impayés excédant 30 jours + Encours des crédits rééchelonnées).

3. Taux de perte sur créances (<2%)

Cet indicateur représente les prêts qu'une institution de crédit a décidé de rayer de son portefeuille en raison d'un doute sur le remboursement de ce crédit. Selon DOV (2008), « les créances impayées classées en crédits douteux sont celles qui présentent un retard de plus d'un mois, plus de 3 mois, plus de 6 mois et plus de 12 mois. Il ne peut être dérogé à cette règle que lorsque les circonstances particulières démontrent que les impayés sont dus à des causes non liées à la situation du débiteur ». Le passage des créances en perte nettoie le

portefeuille de crédit, mais diminue les fonds et les avoirs de l'institution. Selon ABRAMS (2003), le ratio de taux de perte sur créance = Créances passées en perte / Encours moyen du portefeuille brut de crédits ou

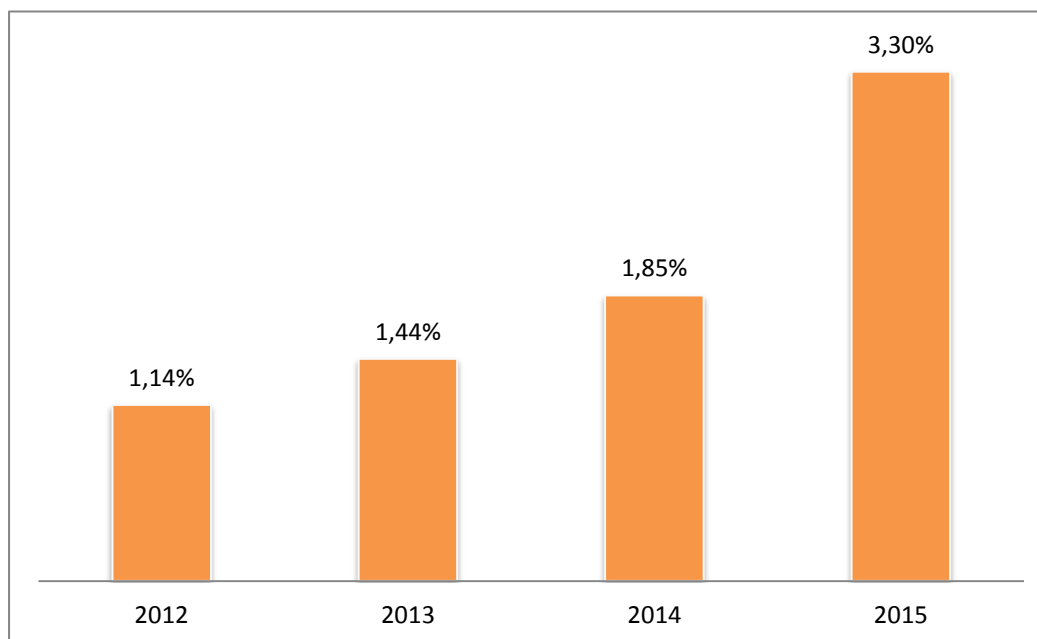
Montant des crédits passés en perte durant la période / Montant brut moyen du portefeuille des crédits de la période. Ainsi donc le tableau suivant présente l'évolution du ratio de perte sur créance sur les quatre périodes d'étude.

Tableau 2 : Evolution des pertes sur créance

Année / Eléments	2012	2013	2014	2015
Montant des crédits passés en pertes	15305824	23583335	33401407	63090750
Encours brut de portefeuille de crédit	1340679679	1634816443	1803486625	1910247634
Taux de Perte sur créance	1,14%	1,44%	1,85%	3,30%

Source : Rapport d'audit financier de CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

Graphique 2: Taux de pertes sur créance



Source : réalisé à partir des Etats financiers de la CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

De l'analyse du tableau n°2 les taux de perte sur créance sont respectivement 1,14% ; 1,44% ; 1,85% et 3,30% de 2012 à 2015. Nous remarquons qu'en 2015, le taux est supérieur à la norme requise (2%).

4. Ratio de couverture des risques

Cette mesure indique le pourcentage du portefeuille à risque qui est couvert par les réserves pour créances douteuses. Il donne une indication sur la manière dont une institution est préparée pour affronter le pire scénario. Il se calcule en divisant les réserves pour créances douteuses par l'encours des crédits présentant des échéances impayées de plus de 30 jours ajouté à l'encours des crédits rééchelonnés. Il est déterminé par la formule suivante :

Ratio de couverture des risques = Réserves pour créances douteuses / (Encours des crédits ayant des impayés excédant 30 jours + Encours des crédits rééchelonnées).

5. Taux sur nouvelle Echéance

Le Taux sur nouvelle Echéance est un indicateur qui permet à la CLCAM d'Abomey-Calavi de voir à quel niveau les crédits mis en place sont remboursés. Il mesure la qualité du suivi des crédits sains. C'est donc un indicateur qui permet d'évaluer et de procéder au renforcement de la politique de suivi de la clientèle. Ce taux doit être supérieur ou égale à 98%. Si ce taux est supérieur à 98%, cela suppose que le suivi et le remboursement sont bien faits. Il est calculé par la formule suivante :

Taux sur nouvelle Echéance = Montant arrivé / Montant échu

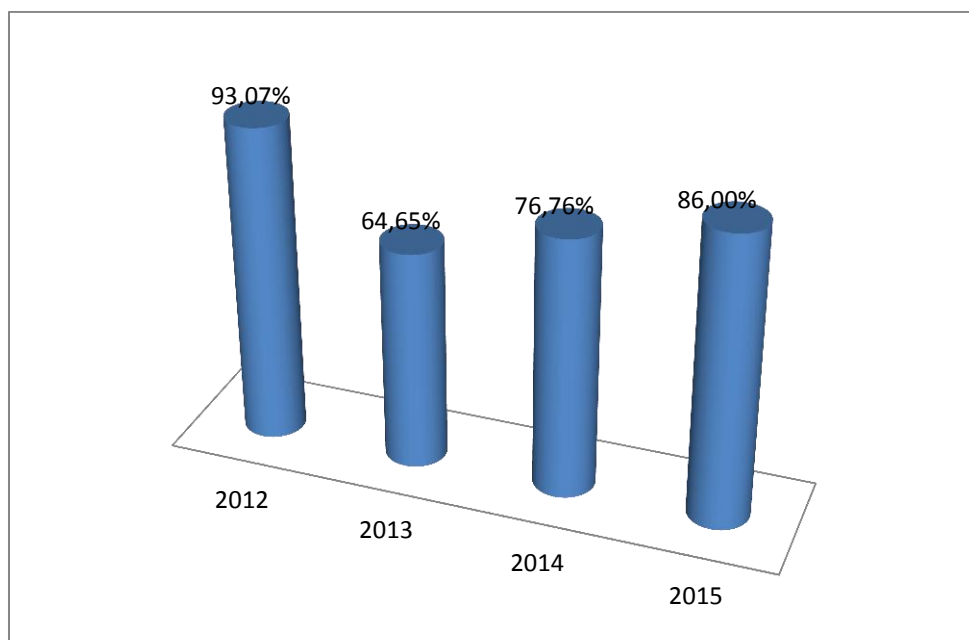
Le tableau ci-dessous nous présente l'évolution du taux sur nouvel échéance de 2012 à 2015.

Tableau 3: Evolution de taux sur nouvelle échéance

Années Eléments	2012	2013	2014	2015
Montant arrivé	1 444 579 344,43	695 436 557,64	1 301 033 133,00	1 584 531 563,03
Montant décaissé	1 552 118 000	1 075 660 000	1 694 852 000	1 842 299 000
Ratio de taux sur nouvelle échéance	93,07%	64,65%	76,76%	86,00%

Source : Rapport d'audit financier de CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

Graphique 3: Taux sur nouvelle échéance



Source : réalisé à partir des Etats financiers de la CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

D'après l'analyse du tableau n°3 on remarque que le taux sur nouvelle échéance est en dessous de norme (98%) sur toute la période d'étude. De 2012 à 2015, on note respectivement 93,07% ; 64,65% ; 76,76% et 86,00%.

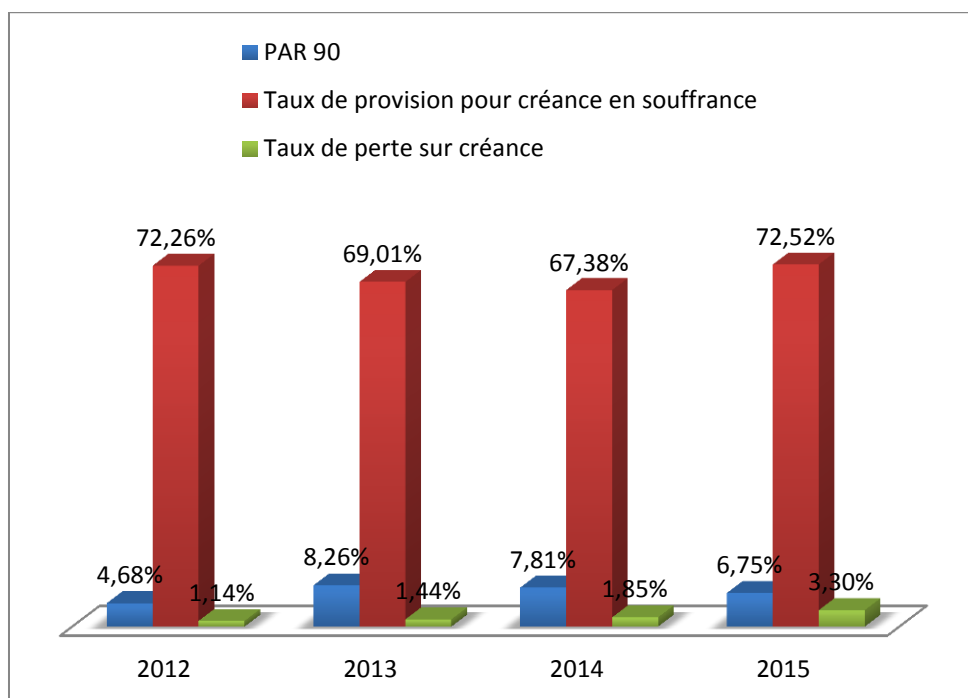
Le tableau suivant nous résume l'évolution des indicateurs de qualité de portefeuille les plus utilisés par la CLCAM d'Abomey-Calavi pour analyser la situation de son portefeuille de crédit de 2012 à 2015.

Tableau 4: Evolution des indicateurs de qualité de portefeuille de CLCAM d'Abomey-Calavi

Indicateurs \ Années	2012	2013	2014	2015	Normes
PAR 90 jours	4,68%	8,26%	7,81%	6,75%	<3%
Taux de provision pour créance en souffrance	72,26%	69,01%	67,38%	72,52%	>ou= 40%
Taux de perte sur créance	1,14%	1,44%	1,85%	3,30%	<2%

Source : Rapport d'audit financier de CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

Graphique 4: Les indicateurs de qualité de portefeuille de CLCAM d'Abomey-Calavi



Source : réalisé à partir des Etats financiers de la CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

De l'analyse du tableau n°4 nous remarquons que de 2012 à 2015, les PAR 90 varient d'une année à une autre et sont supérieures à la norme BCEAO (3%). Ils sont respectivement 4,68% ; 8,26% ; 7,81% et 6,75%. Le taux de provision pour créance en souffrance a connu une meilleure amélioration sur la période d'étude et est resté dans la norme requise (>40%). De 2012 à 2014, le taux de perte sur créance est respectivement 1,14% ; 1,44% et 1,85%. Ces valeurs sont dans la norme requise ; c'est-à-dire < 2%. Alors qu'en 2015 il est de 3,30%.

C. Risques d'impayés

Les risques d'impayés sont les risques que court la CLCAM lorsqu'elle constate au moins un jour de retard de paiement des crédits octroyés aux clients.

Les impayés sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard et le retard est mesuré après un jour de remboursement non payé à l'échéance. Dans le rapport USAID (2007), les impayés appelés aussi arriérés ou retard de remboursement mesurent le pourcentage de crédit qui est le risque. Cette notion d'impayé nous amène à distinguer :

1. Crédits sains : ils concernent les prêts non échus accordés aux sociétaires et des prêts échus en retard de moins de trois (03) mois. Ces crédits ne font pas objet de provision ;

2. Crédits en souffrances : ce sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois (03) mois (loi PARMEC). Dès lors, la totalité de l'encours du crédit échu ou non doit être désigné sous cette rubrique. Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provision à constituer en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé selon la durée des retards observés dans le paiement des échéances conformément aux modalités suivant :

- Crédits comportant au moins une échéance impayée de plus de trois (03) à six (06) mois au plus : 40% du solde restant dû ;
- Crédits comportant au moins une échéance impayée de plus de six (06) à douze (12) mois au plus : 80% du solde restant dû.

3. Créance irrécouvrable : une créance est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus recevoir le remboursement. La CLCAM doit toutefois continuer ses efforts de recouvrement. En général, une créance est considérée comme irrécouvrable quand elle est impayée de plus de douze (12) mois. Toutefois, le montant irrécouvrable dépend de l'encours au moment où l'emprunteur cesse de rembourser. Le montant qui sera passé en perte peut être différent du montant irrécouvrable si l'institution peut faire jouer une garantie ou une caution. Les créances irrécouvrables retardent les produits d'intérêts, ralentissant la rotation du portefeuille, augmentent les frais de recouvrement, affectent l'image de l'institution (perte de crédibilité) et entraînent la perte des produits. Une IMF doit agir pour réduire les retards et les créances irrécouvrables.

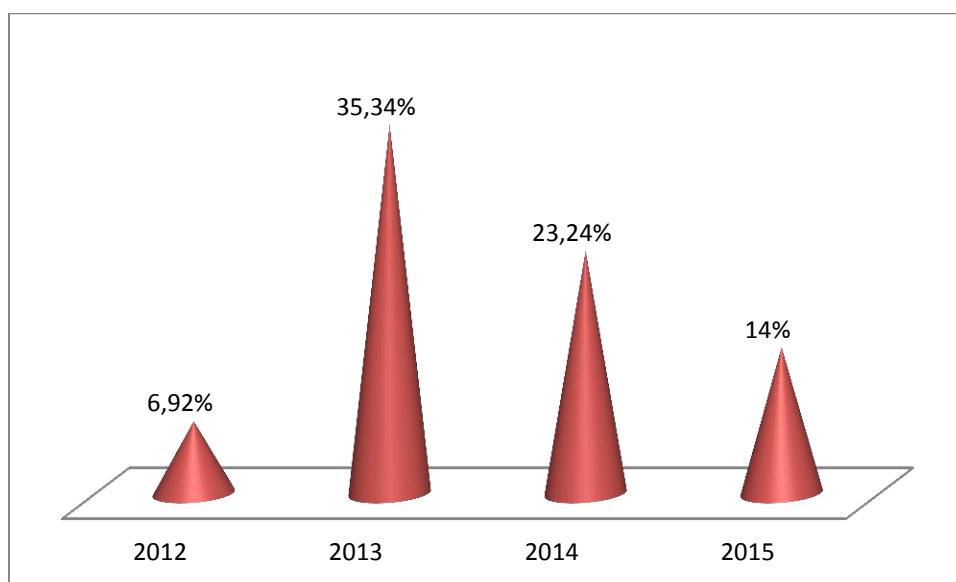
Les tableaux suivants présentent successivement l'évolution du taux d'impayé et du taux de recouvrement de la CLCAM d'Abomey Calavi de 2012 à 2015.

Tableau 5 : Evolution du taux d'impayé (< ou=5%)

Années Eléments	2012	2013	2014	2015
Crédit en impayé	107538655,57	380223442,36	393818867,00	257767436,97
Crédit décaissé	1552118000	1075660000	1694852000	1842299000
Taux d'impayé	6,92%	35,34%	23,24%	14%

Source : Rapport d'audit financier de CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

Graphique 5 Taux d'impayé



Source : réalisé à partir des Etats financiers de la CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

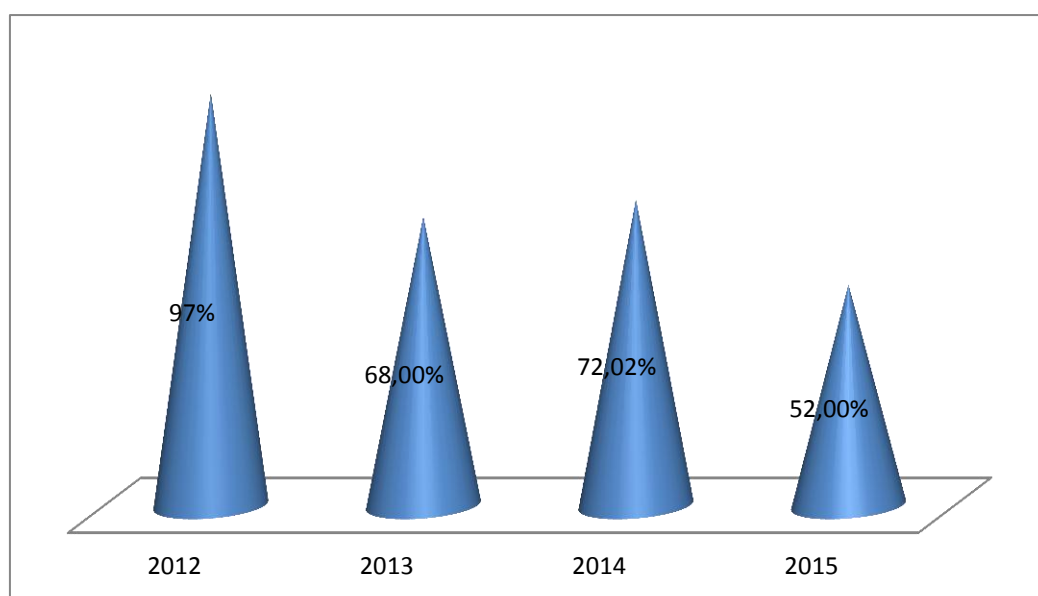
Le taux d'impayé est un outil indispensable dans la gestion des impayés. Il doit être inférieur ou égale à 5%. C'est un indicateur qui permet d'apprécier le risque que court l'institution en octroyant des crédits et oriente l'agent de crédit sur les stratégies de recouvrement à adopter. De l'analyse du tableau n°5 nous constatons que le taux d'impayé n'est pas stable sur toute la période d'étude. En 2012, le taux d'impayé est de 6,92% ; légèrement supérieur à la norme (5%). De 2013 à 2015 les taux sont respectivement 35,34% ; 23,24% et 14%. Donc au dessus de la norme requise. **Ce qui permet de dire que la CLCAM d'Abomey-Calavi cours de risque au fur et à mesure qu'elle octroie de crédit.**

Tableau 6 : Evolution du taux de recouvrement (>ou =70%)

Année / Eléments	2012	2013	2014	2015
Montant recouvré	634147982	60250000	1172614502	1042039311
Montant des impayés	107538655,57	380223442,36	393818867,00	275767436,97
Taux de recouvrement	97%	68,00%	72,02%	52,00%

Source : Rapport d'audit financier de CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

Graphique 6: Taux de recouvrement



Source : réalisé à partir des Etats financiers de la CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

De l'analyse du tableau n°6, on remarque comme le tableau précédent que le taux de recouvrement n'est pas aussi stable. En 2012 et 2014 on constate que les taux sont respectivement 97% et 72,02%. Il est resté dans la norme (>ou =70%), alors qu'en 2013 ce taux est de 68,00% et en 2015 il baisse à 52,00%. **On peut donc conclure que la CLCAM d'Abomey-Calavi n'a pas un processus de recouvrement stable et fiable pour gérer ses impayés.**

D. Présentation et analyse du résultat de la CLCAM d'Abomey-Calavi

La présentation et l'analyse du résultat de la CLCAM d'Abomey-Calavi sont focalisées sur les éléments que sont les **charges** et les **produits**. Les charges regroupent toutes les dépenses qui ont été faites par la caisse au cours d'une année d'exercice. Il s'agit du salaire du personnel, les provisions pour crédits en impayés, les divers achats (fourniture de bureau, les livrets d'épargne, l'électricité, l'eau, variation de stock en perte et autre achat). Quant aux produits, ils sont liés aux intérêts sur dépôt fait à la banque par la caisse, les intérêts sur les crédits octroyés, les commissions IMT, la variation de stock en surplus.

Ainsi donc le tableau suivant nous présente la situation du résultat annuel de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

Tableau 7 : Evolution des résultats annuels de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Années	2012	2013	2014	2015
Charges	377 064 859,20	436 310 192,10	513 573 653,33	592 495 481,17
Produits	440 449 159,48	482 359 856,39	5 865 056 000,34	38 255 310,28
Résultat	63 384 300,28	46 049 664,29	72 931 947,01	38 255 310,28
Variation	93%	-27%	58%	-48%

Source : Rapport d'audit financier de CLCAM d'Abomey-Calavi (2012-2015)

De l'analyse du tableau n°7 on constate que les charges et les produits ont connu une hausse consécutive sur les quatre (4) années.

Le résultat de l'exercice 2014 s'est amélioré de 58% par rapport à l'exercice 2013. Ceci s'explique par le fait que les produits se sont accrus plus que les charges en 2014. Ce résultat a permis une augmentation significative des fonds propres de 17% et qui sont passés de FCFA 532 109 411 à FCFA 622 448 840.

De 2012 à 2015 les charges se sont accrues avec une augmentation de 15% en 2015 par rapport à l'exercice précédent. Les produits ont connu une augmentation sur la même

période de 8% en 2015 par rapport à 2014 ; ce qui explique la diminution du résultat bien qu'étant excédentaire de 48% passant de FCFA 72 931 947,01 en 2014 à FCFA 38 255 310,28 en 2015.

PARAGRAPHE 2 : INTERPRETATION ET VALIDATION DES HYPOTHESES

La CLCAM d'Abomey-Calavi dispose d'une gamme d'indicateurs de mesure de qualité de portefeuille. On peut donc dire que c'est ces indicateurs qui permettent de mesurer la qualité de portefeuille de la caisse. Les indicateurs les plus utilisés sont : le ratio de portefeuille classé à risque de 90 jours (PAR 90) ; le ratio de dotation et le taux de perte sur créance en souffrance.

De l'analyse des tableaux n°1 ; n°2 ; n°3 et n°4 nous remarquons ce qui suit.

En 2012 le portefeuille classé à risque de 90 jours est de 4,26% contre une norme d'au plus 3% ; ce qui dénote la mauvaise qualité des crédits mise en place confirmée par le taux de provision qui est de 72,28% qui traduit que les crédits en souffrances de plus de six (6) mois sont plus importants et qu'il y a un risque de perte de ce volume de portefeuille si son recouvrement n'intervient pas. Toutefois, le taux de perte sur crédit est en phase avec la norme < 2%.

En 2013 le portefeuille classé à risque 90 jours est de 8,25% contre une norme 3% au plus ; ce qui dénote la mauvaise qualité des crédits en cours à la CLCAM d'Abomey-Calavi. Le taux élevé de provisions pour créance en souffrance donne une alerte aux acteurs de la caisse pour que ces dernières prennent des mesures afin d'éviter des pertes sur créance à l'avenir. Au 31 décembre 2013, le taux de perte sur créance de 1,44% est en phase avec la norme < 2%.

En 2014 le portefeuille à risque 90 jours est de 7,91%, ne respecte pas la norme qui est inférieure ou égale à 3%. Cette situation s'explique par la dégradation du portefeuille de crédit. Ceci justifie le taux élevé des provisions sur créances en souffrances soit 67,38%. Par contre, le taux de perte sur créances en souffrance qui est de 1,85% respecte la norme limite de 2%.

En 2014, sur les trois (3) indicateurs de qualité de portefeuille, deux (2) n'ont pas respectés leurs normes à savoir, le taux de portefeuille à risque de plus de 90 jours et le taux de perte sur créance. Ils sont respectivement de 6,75% et 3,3% pour des normes respectives inférieures à <3% et <2%. Par contre le taux de provision pour créance en souffrance qui est de 72,52% pour une norme supérieure ou égale à 40% est respecté.

De plus, de l'analyse du tableau n°3 nous constatons que sur toute la période d'étude, le taux sur nouvelle échéance est de 93,07% ; 64,65% ; 76,76% et 86,00% de 2012 à 2015 respectivement. Toutes ces valeurs sont inférieures à la norme qui est 98%. Aussi est-il important de noter que du tableau n°4, les portefeuilles classés à risque (PAR) 90 jours sont tous inférieurs à la norme sur toute la période d'étude.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la mauvaise qualité des crédits octroyés et le non remboursement des crédits décaissés. De ces faits, nous pouvons dire que l'hypothèse selon laquelle **les mesures du portefeuille à risque expliquent la qualité de portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi** est vérifiée.

L'analyse du tableau n°5 montre que le taux d'impayé n'est pas dans la norme sur toute la période d'étude. Sur toutes les quatre années d'étude (2012 à 2015), on note respectivement des taux d'impayé de 6,92% ; 35,34% ; 23,24% et 14%. Ces taux sont tous supérieurs à la norme qui est de 5% au maximum.

Du tableau n°6 nous constatons qu'en 2013 le taux de recouvrement est de 68,00% et en 2015 il est de 52,00%. Ces valeurs ne sont pas dans la norme requis par la BCEAO qui est de 70%.

En somme, les résultats issus des tableaux n°5 et n°6 s'expliquent d'une part par le non remboursement des crédits par certains clients du fait que sur toute la période d'étude on observe toujours des crédits en impayés avec des taux d'impayés supérieurs à la norme ; d'autre part ces résultats montrent que les taux de recouvrement sont instables et restent insignifiant par rapport à la norme exigée. Cela s'explique par la mauvaise politique des agents de recouvrements et aussi du fait que la CLCAM n'a pas un processus de recouvrement fiable pour gérer ses impayés.

De tout ce qui précède on peut dire que la CLCAM cours de risque d'impayé chaque fois qu'elle octroie de crédit malgré son processus de recouvrement qu'elle met en place. Le risque d'impayé étant la détérioration de la qualité de portefeuille de crédit de la caisse qui

cause les pertes et des charges énormes en gestion de la défaillance, nous pouvons stipuler que l'hypothèse selon laquelle **les risques d'impayés de crédits influent sur la qualité du portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi** est aussi vérifiée.

SECTION 2 : LIMITES ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie il a été question de montrer les limites de l'étude ; c'est-à-dire les difficultés rencontrées puis les suggestions.

PARAGRAPHE 1 : LIMITES DE L'ETUDE

Au cours de cette étude, nous avons connu des difficultés de plusieurs ordres. Mais les plus frappantes se sont révélées lors de la collecte de l'information. Elles sont liées d'une part à l'indisponibilité des chargés de crédits et des agents de recouvrement en raison de leur grande mobilité et de l'importance des tâches à exécuter ; de l'accès difficile aux informations statistiques sur les impayés ; et d'autre part, à l'empressement des clients les uns pour le dénouement de leur dossier de crédit, les autres pour les obligations et les exigences de leur activité.

PARAGRAPHE 2 : RECOMMANDATIONS

Les crédits consentis par une institution de crédits ne sont souvent pas remboursés intégralement par les promoteurs. Ce phénomène assez courant place l'institution dans une impasse. Et, c'est pour remédier à ces déconvenues que nous suggérons des approches de solutions aux problèmes d'impayés de crédits dans les institutions de microfinance en général et à la CLCAM d'Abomey-Calavi en particulier. Ces approches se résument dans ce paragraphe.

- Développer un système d'information sur le portefeuille qui permet aux gestionnaires d'effectuer rapidement et efficacement des analyses sur la qualité du portefeuille, déterminer et identifier les tendances ainsi que les causes possibles du retard de paiement.
- Il n'y a pas de mauvais emprunteurs, il y a seulement de mauvais prêt ; il faut assurer que le montant du prêt octroyé, les modalités et le terme de remboursement répondent

aux conditions requises. Il ne faut pas baser un prêt sur les projections futures mais bien sur la capacité actuelle de remboursement.

- La mise en place d'un processus de recouvrement fiable afin d'amener les clients qui sont en impayé à honorer leur engagement ;
- Que les agents de crédit prennent le temps de bien étudier les dossiers de prêt avant de passer au déblocage du crédit afin de réduire au maximum les risque d'impayé ;



CONCLUSION

Le secteur de la microfinance constitue sans nul doute l'un des axes de développement d'une économie, surtout dans les pays du tiers monde. Ce secteur a contribué à la réduction de la pauvreté sous d'autres cieux ; donc se veut le socle de développement des économies les moins avancées. Et tout ceci à cause de sa noble mission et des objectifs sociaux qu'il incarne. Mais pour plusieurs raisons, ces objectifs semblent être laissés de côté de nos jours pour laisser place à une recherche effrénée de la rentabilité financière.

Pour cela, il nous a semblé opportun d'analyser la qualité de portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi et de mesurer ses incidences sur le résultat. Raison pour laquelle notre étude a focalisé son analyse sur la « Qualité de portefeuille et incidence sur le résultat des IMF : cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi ».

Au terme de l'étude, les résultats nous ont permis de comprendre les notions de crédit sain et crédit en souffrance au sein du portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi. Egalement nous avons pu cerner la notion des impayés de crédit.

Aussi, avons-nous pu décrire les différents indicateurs de qualités du portefeuille crédit qui sont : le portefeuille à risque (PAR 1 j ; PAR 30 j ; PAR 90 j ; PAR 180 j) ; les dotations aux provisions ; les taux de pertes des créances ; les taux sur nouvelle échéance. Ces différents indicateurs doivent faire l'objet d'un suivi régulier par les dirigeants de l'institution.

Si les IMF ont été emballées comme outils de lutte contre la pauvreté, on ne peut leur reprocher de ne pas toujours mettre en priorité cet objectif qu'elles ne peuvent en réalité atteindre qu'après s'être assuré une viabilité financière (Acclassato, 2006).

Il est donc possible de mesurer la qualité de portefeuille de la CLCAM d'Abomey-Calavi à travers les variables, les taux d'impayé, les portefeuilles à risque, l'encours des crédits octroyés, le montant des crédits et les ratios.

Au terme de cette étude, nous n'avons pas la prétention d'avoir trouvé des solutions définitives à tous les problèmes d'impayés de la CLCAM d'Abomey-Calavi. Ainsi, nous sommes convaincus que la prise en compte de nos suggestions pourra véritablement inciter les dirigeants de la CLCAM d'Abomey-Calavi à améliorer les performances de la structure dont ils ont en charge la gestion afin d'évaluer la pertinence de nos connaissances théoriques acquises à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi (FASEG-UAC).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Acclassato D. et Honlonkou A. (2003), « *Impact de la loi PARMEC sur la gouvernance et la Performance Financière des IMF au Bénin* », rapport de recherche du Programme ELIFID, Effet de la libéralisation du secteur financier sur les pays défavorisés ;

Acclassato D. (2006) « *Performance économique contre Performance sociale : Analyse des expériences des IMF au Bénin* » ;

Agenor M. (2000), *L'Economie de l'ajustement et de la croissance*. Washington D. C. Banque Mondiale ;

Armendariz de Aghion B. et Morduch J. (2000), « *Microfinance beyond Group Lending* », *Economics of Transition*, vol. 8, n° 2;

Camara L. (2006), « *La gestion des risques en micro finance : comment gérer avec efficacité les risques d'une IMF* », Edition Plantation, Abidjan, 175p. CGAP (1998), « *Audit externe des institutions de Microfinance : Guide pratique* », outil technique N°3, volume 1, Dumas imprimeur, France ;

Cellule de Microfinance, (2004). « *Evaluation et Impacts de la microfinance sur les bénéficiaires de microcrédit*, PADSP, MFE, Cotonou ;

CGAP (1998), « *Outil d'évaluation de la pauvreté en microfinance* », outil technique n°5

COBAC (2002), *Recueil des textes relatifs à l'exercice des activités de microfinance* ;

Consortium Alafia (2005). « *Impact de la microfinance sur la Réduction de la pauvreté au Bénin*, rapport national de consultation, AFRIDAS Institut, Cotonou ;

Couthon C. et Dossou F. (2008), « *Optimisation du financement de l'économie béninoise par les IMF : contribution de la CSSFD* », mémoire de licence, Gestion des Banques, ENEAM, Université d'Abomey-Calavi ;

Cornée S. (2001), « *Analyse de la convergence entre Performance Financière et Performance Sociale : Application de la méthode Data Envelopment Analysis sur les 18 IMF péruviennes*, document du CERISE sur microfinance : Entre marché et solidarité ;

Daudin J-J. et Tapiero C. (1996), « *Les outils et le contrôle de la qualité* », Edition Economica, Paris ;

- Dov O.** (2008), « *Comptabilité et Audit bancaires* », 2^e Edition, DUNOD, Paris ;
- Gogue J-M.** (2005), « *Management de la qualité* » 4^e Edition, Economica, Paris ;
- Hamzaoui M.** (2008), « *Gestion des risques d'Entreprise et contrôle Interne : Normes ISA 200, 315, 330 et 500* », 2^e Edition, PEARSON Education, Paris ;
- Honlonkou A.** (2007), « *Création et partage du surplus de productivité dans les IMF au Bénin* » ;
- Honlonkou et al.** (2006), « *Déterminants de la Performance de Remboursement dans les Institutions de Microfinance au Bénin* », *Annals of Public and Cooperatives Economy (CIRIEC)*, BlackwellPublishing, Vol 77, march 2006 ;
- Huberac J .P.** (2001), « *Guide des méthodes de la qualité* », 2^e Edition, Maxima, Paris ;
- Hudon M. et Ouro-kora** (2008), *Etude des facteurs contingents du taux de remboursement au sein d'une institution de microfinance : le cas du Togo* ;
- Honlonkou A., Acclassato D. et Quenum C.** (2006), *Déterminants de la performance de remboursement dans les institutions de microfinance au Bénin* ;
- Jura M.** (2003), « *Technique financière internationale* », 2^e Edition, Dunod, Paris ;
- Lanha M.** (2002), *Résolution des problèmes d'information en microfinance. Analyse à partir de la stratégie de vitale finance Bénigne* ;
- Lheriau L.** (2005), « *Précis de réglementation de la microfinance : le droit financier et la microfinance* », Agence Française de développement, Paris ;
- Martinet A.** (2005), « *Lexique de gestion* » 7^e édition, DALLOZ, Paris ;
- Servet J. M.** (2006), « *Banquier au pied nus : la microfinance* », Economica, Paris ;
- Servet J.-M.** (2005), « *Le besoin d'objectifs principaux nouveaux pour la microfinance : lutter contre les inégalités et faire face aux risques* », *Techniques financières et Développement*, n° 78 ;
- Wesselink B.** (1995), *Monitoring guidelines for semi-formal financial institution active in small enterprisefinance* ;
- Weill M.** (1999), « *L'audit stratégique : Qualité et efficacité des Organisations* », 2e Edition AFNOR, Paris ;

REFERENCES WEBOGRAPHIQUES

http://www.bceao.int/IMG/pdf/Guide_du_Banquier.pdf

http://www.memoireonline.com/02/09/1941/m_Gestion-des--risques-dans-les-institutions--de-microfinance12.html Ratio prudentiel SFD

<http://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/BCEAO-Instructions-on-Financial-Reporting-and-Prudential-Ratios-for-PARMEC-Institutions.pdf> page microfinance instruction de la BCEAO.



ANNEXE

Annexe : Organigramme de la structure de CLCAM d'Abomey-Calavi

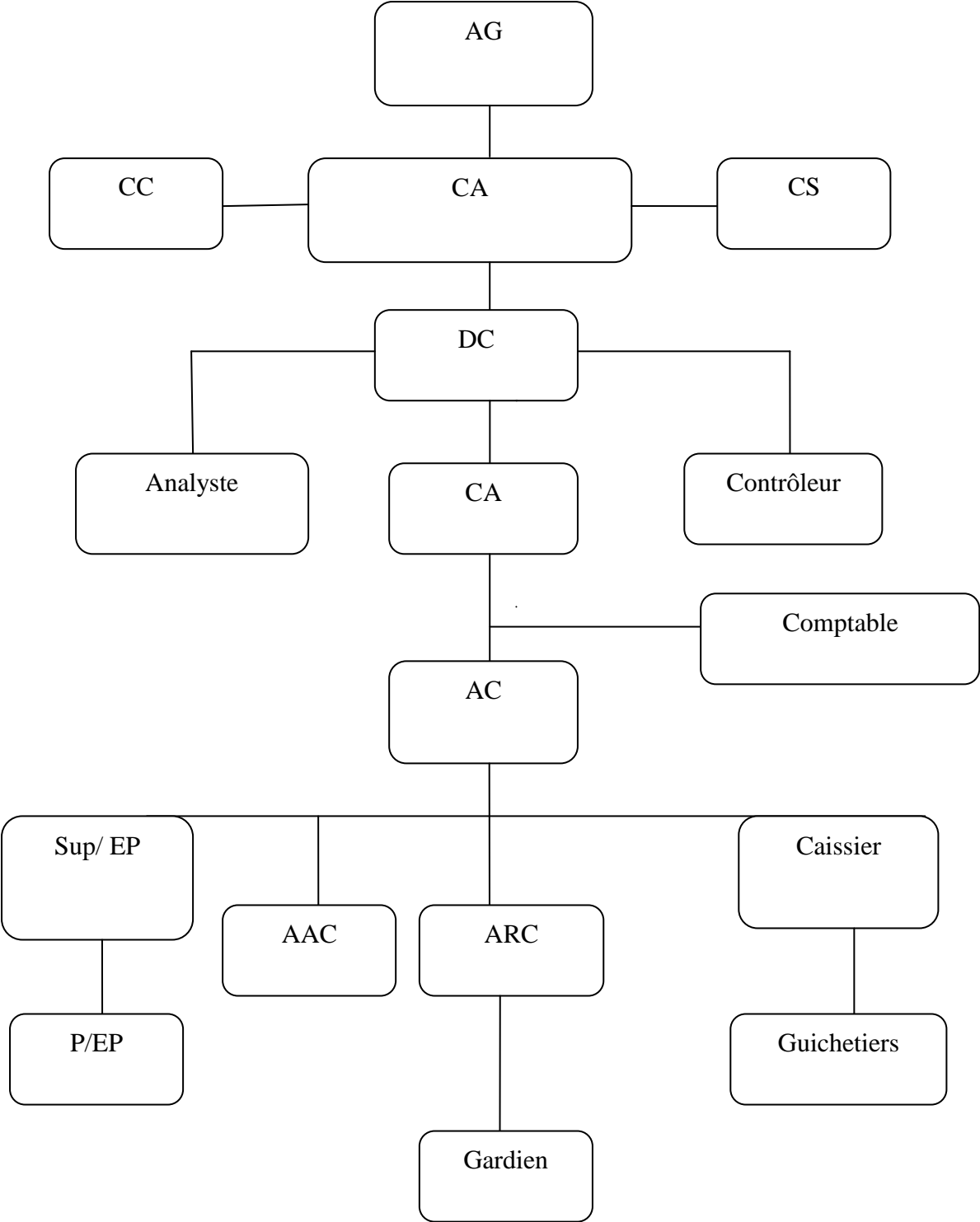


TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
RESUME.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES GRAPHIQUES	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE, ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL.....	4
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE	5
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU CADRE DE L’ETUDE ET ACTIVITES DU STAGE.....	5
A. Présentation de la CLCAM d’Abomey-Calavi.....	5
B. Activités effectuées au cours de stage	10
PARAGRAPHE 2 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.....	12
A. Problématique.....	12
B. Objectifs de l’étude.....	14
C. Hypothèses de l’étude.....	14
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L’ETUDE....	14
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	14
A. Apport des auteurs	15
B. Qualité et gestion du portefeuille de crédit	20
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE.....	22
A. Nature de l’étude	22
B. Traitement et d’analyse des données	22
C. Seuil de validité des hypothèses.....	23
CHAPITRE 2 : RESULTATS, INTERPRETATION, VALIDATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS.....	24

SECTION 1 : RESULTATS : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION	25
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE	25
A. Indicateurs de mesure du portefeuille à risque (PAR) de la CLCAM d'Abomey – Calavi	25
B. Différents ratios du portefeuille de crédit de la CLCAM d'-Abomey-Calavi...	27
C. Risques d'impayés	32
D. Présentation et analyse du résultat de la CLCAM d'Abomey-Calavi	36
PARAGRAPHE 2 : INTERPRETATION ET VALIDATION DES HYPOTHESES	37
SECTION 2 : LIMITES ET RECOMMANDATIONS	39
PARAGRAPHE 1 : LIMITES DE L'ETUDE	39
PARAGRAPHE 2 : RECOMMANDATIONS	39
CONCLUSION	41
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	43
REFERENCES WEBOGRAPHIQUES	45
ANNEXE	46