



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

(FASEG)

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

OPTION : ECONOMIE

Spécialité : Economie Appliquée

THEME :

**EFFET DES IMPAYES SUR LA
VIABILITE FINANCIERE DES IMF :
CAS DE LA CMMB**

Réalisé et présenté par :

HOUNDJO V. Ursul

&

GBENOU C. Géraud

SOUS LA DIRECTION DE

Maître de Stage

**Nicodème YEYE FAGBEMIRO
Directeur Général de la CMMB**

Maître de Mémoire

**Prof Denis ACCLASSATO
Enseignant à la FASEG
Chef Département ECONOMIE**

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2015 - 2016

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG) N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A
LEURS AUTEURS.**

DEDICACE 1 :

Je dédie ce travail à :

- ✓ Mon tuteur **Antonin DJAHOUNKATA** ;
- ✓ Ma mère **ZANCLAN Léontine**.

Victorin Ursul HOUNDJO

DEDICACE 2 :

Je dédie ce travail à :

- ✓ Mes parents **GBENOU O. Félix** et **DECLOUNON Colette** ;
- ✓ Ma tante **GBENOU Marie**.

Cossi Géraud GBENOU

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire ne serait chose faite sans l'aide de certaines personnes à qui nous devons une reconnaissance particulière. Nous adressons donc nos vifs remerciements à l'endroit de :

- Pr Charlemagne Babatoundé IGUE, le Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG);
- Dr Théophile Magloire Adrien WOTO, le Vice Doyen de la FASEG et Directeur Adjoint de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)
- Pr Denis ACCLASSATO, chef département Economie, notre Directeur de mémoire pour avoir accepté diriger ce travail, malgré ses multiples occupations;
- Mr Nicodème YEYE FAGBEMIRO, le Directeur Général de la CMMB, notre maître de stage qui nous a permis de bénéficier d'un stage dans sa direction afin de réussir ce travail ;
- Mr Serge KOHOUNKO et Véronique DADEGBE pour leurs conseils qui me fortifient davantage à aller en avant dans cette œuvre. Que les bénédictions soient.
- Mr Virgile KAKPOVI, responsable recouvrement, marketing et développement lui qui nous a suivi de près à travers ses conseils tout au long de notre stage à la CMMB
- Mr Pascal ZANCLAN, pour son aide de recommandations à la CMMB
- Les honorables membres de jury pour avoir accepté de donner leurs appréciations sur le présent travail en vue de son amélioration ;
- Tous le corps enseignant de la FASEG, pour leur disponibilité permanente;
- Mr GBENOU Simon, mes grand frères GBENOU Marc et Blaise, pour leur aide
- Mr GBENOU Pinel, ainsi qu'au couple ACAKPOVI (Wilfried et Delphine)
- Mon généreux grand frère Mr TCHINCOUN Victorin, pour sa motivation et aide sans cesse qu'il me porte à chaque fois que le besoin se faisait sentir.
- Mr. MEHOU Hilaire et Miracle Mahougnon,
- A mes sœurs Ruth, Elisette, Primaëlle pour leur soutien.
- Mes frères et sœurs Estelle, Igor, Hortense ainsi qu'à ma famille ADONON d'AGLA en particulier les enfants de mon oncle Feu ADONON Janvier
- Tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce mémoire.

SIGLES ET ACRONYMES

- CEB** : Compte Epargne Bloqué
- CDD** : Contrat à Durée Déterminée
- CDI** : Contrat à Durée Indéterminée
- CEL** : Compte Epargne sur Livret
- CEP** : Compte Epargne Préalable
- CEQ** : Compte Epargne Quotidienne
- CGAP**: Consultatif Group to Assist The Poor
- CLCAM** : Caisse Local de Crédit Agricole Mutuel
- CMMB** : Caisse du Mouvement Mutualiste Béninois
- CNUCED**: Conférence des Nations Unis sur le Commerce et le Développement
- COMUBA**: Coopérative Membre Unis Béthel Action
- COOPEC** : Coopération d'Epargne et de Crédit
- DAT** : Dépôt à Terme
- EBP** : Epargne Boquée Progressive
- FCFA** : Franc des Colonies Française d'Afrique
- FECECAM** : Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole et Mutuel
- FNPEEJ** : Fond National pour la Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes
- IMF** : Institution de MicroFinance
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- PAR** : Portefeuille à risque
- PARMEC** : Projet d'Appuis à la Règlementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
- PAS** : Programme d'Ajustement Structurel
- PA-SMEC**: Projet d'Appuis aux Développement du Secteur Privé
- PASMIF** : Programme d'Appuis aux Secteurs de la Microfinance
- RAF** : Responsable Administratif et Financier
- SEEP**: Small Enterprise Education and Promotion Network
- SFD** : Système Financier Décentralisé
- SIG** : Système d'Information et de Gestion
- UEMOA** : Union des Etats Monétaires Ouest Africaine
- USAID**: Agence Américaine pour le Développement International

LISTE DES FIGURES ET GRAPHES

	Page
Graphique 1 : Montants octroyés en FCFA.....	40
Graphique 2 : Montants recouvrés en FCFA.....	41
Graphique 3 : Montant des impayés en FCFA.....	42
Graphique 4 : graphe montrant l'évolution des montants octroyés et celle des montants recouvrés	43
Graphique 5 : graphe montrant l'évolution des montants octroyés et celle des montants en impayés.....	44
Graphique 6 : Les raisons d'impayés croisés par les impayés.....	45
Graphique 7 : Les montants bénéficiés croisés par les impayés.....	46
Graphique 8 : Profession croisés par les impayés.....	47
Graphique 9 : graphe montrant l'évolution des montants octroyés, des montants recouvrés et celui des montants en impayés	48
Figure : Organigramme de la CMMB.....	49

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	Erreur ! Signet non défini.
SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	Erreur ! Signet non défini.
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET OUTILS D'ANALYSE	Erreur ! Signet non défini.
SECTION 1 : PRESENTATION	Erreur ! Signet non défini.
SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS..	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.
BIBLIOGRAPHIE	Erreur ! Signet non défini.

RESUME

Les pays africains ont été menacés dans la deuxième moitié des années 80 par la crise économique et financier qui a entraînée l'impuissance de nombreuses banques classiques qui n'ont rien pu faire que de se donner au mécanisme de liquidation suivant les richesses qu'elles disposent, les petites sont cédées au profit des plus grandes. Ceci a conduit dans le temps à la défaillance totale du système bancaire. Cependant, de nombreuses démarches ont commencé par porter de fruits grâce à certains acteurs financiers afin de permettre au plus démunis de continuer à avoir goût de la vie et surtout de pouvoir valoriser leur capacité d'entreprendre une activité à des fins sociales. C'est dans ce contexte que vont apparaître les premières mutuelles d'épargne et de crédit au Bénin pour secourir les populations exclues du secteur bancaire formel. Depuis son émergence, le secteur de la microfinance béninoise est en pleine expansion. Néanmoins, il est confronté à de nombreux risques dont les impayés, qui portent atteintes à son bon fonctionnement et sa survie pérenne. Notre recherche vise à montrer l'effet des impayés sur la viabilité des IMF sur le plan financier à partir de la qualité du portefeuille de Crédit. A partir des analyses graphiques faites, nous constatons que les impayés empêchent le bon fonctionnement des IMF au travers la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit. Les impayés réduisent le taux de crédits octroyés. Ceci aura sans doute un impact négatif sur la caisse, et donc par ricochet entraîne le non viabilité des institutions de microfinance qui à long terme risque de fermer les portes.

Mots clés: Liquidation, mutuelle, microfinance, viabilité, portefeuille

ABSTRACT:

The African countries have been threatened in the second half of the years 80 by the economic and financial crisis that entailed the numerous banks classic impotence that was not able to anything to make that to give itself/themselves to the mechanism of liquidation according to the wealths that they arrange, the small are given up to the profit of the biggest. It drove in the time to the total failing of the banking system. However, numerous steps started with carrying fruits thanks to some financial actors in order to allow the most resourceless to continue to have taste of life and especially to be able to valorize their capacity to undertake an activity at social ends. It is in this context that is going to appear to the mutual first of saving and credit in Benin to rescue the populations excluded of the formal banking sector. Since his/her/its emergence, the sector of the Beninese microfinance is in full expansion. Nevertheless, he/it is confronted to many risks of which the unpaid, that carry reaches to his/her/it's good working and his/her/its survival pérenne. Our research aims to show the effect of the unpaid on the viability of the IMFS on the financial plan from the quality of the Credit wallet. From the made graphic analyses, we note that the unpaid prevent the good working of the IMFS through the deterioration of the quality of the credit wallet. The unpaid reduce the rate of credits bestowed. It will probably have a negative impact on the case, and therefore by driven ricochet the non-viability of the institutions of microfinance that long-term risk to close the doors.

Key words: Liquidation, mutual, microfinance, viability, wallet.

INTRODUCTION

L'évolution de l'économie monétaire, et la dépendance réciproque des marchés de capitaux et celui des opérations de change ont favorisé une intense coopération entre les banques, les établissements de crédit et d'autres agents économiques. Ainsi donc la grande crise des années 1980 qui a entraîné la faillite du système bancaire a obligé les pays en développement au Programme d'Ajustement Structurel (PAS). Ce programme ajouté à la dévaluation du Franc CFA a eu de graves répercussions sur le développement économique de ces pays. Cependant les acteurs reconnaissent que le phénomène de la pauvreté prend une ampleur inquiétante qui, constitue une menace pour ces pays dont la bonne partie de la population active évolue dans le secteur informel. Ce secteur n'étant pas accessible au secteur bancaire classique à cause de leur mode de fonctionnement. Il faut alors chercher un moyen pour subvenir aux besoins de la population afin d'améliorer leur bien-être économique et social. A cet effet, les agents économiques exclus du système financier classique ont mis en place d'autres stratégies alternatives de financement communément appelées Microfinance, finance décentralisée ou finance de proximité. Cette initiative a été mise en place par les ONG (Organisation Non Gouvernementale) et banques commerciales tel que : La Brut United, DESA (INDONESIE), la Gramen Banque(Bangladesh) et K- Rép (Kenya), Prodem/bancosol (Bolivie), ces financements alternatifs ont pour but de satisfaire la demande des produits financiers de la population concernée. L'initiation à vue le jour au BANGLADESH en Asie au début des années 1980. C'est un concept relativement nouveau qui a connu du succès. Il s'est donc rapidement propagé dans le monde entier y compris les pays développés (USA, CANADA, France, Allemagne, Luxembourg,). La microfinance a commencé en 1974 lorsque MUHAMED YUNUS professeur d'économie à l'université de Chittagong au Bangladesh constata que quelques dollars pouvaient éviter le pire au plus démunis tenaillés par la terrible famine de l'époque. Il prêtait alors 27dollars aux paysans très démunis d'un village des environs de JOBRA et arracha ainsi 42 familles de la misère et des mains des usuriers. Les prêts furent remboursés à partir de l'année 1976 et le concept de microcrédit voire de microfinance. Ainsi il faut donc avouer que les pratiques de la microfinance existent un peu partout dans le monde entier à savoir en Afrique. C'est dans cette dynamique que le Bénin comme tous les autres pays en voie de développement a adopté une stratégie de réduction de pauvreté dans laquelle le problème de financement des activités des pauvres exerçant pour la plupart dans le secteur informel occupe une place de choix. Quelques années plus tard on assiste à une augmentation massive des institutions de microfinance dont la Caisse des

Mouvements Mutualiste Béninois (CMMB), avec comme activité principale l'octroi de crédit et la collecte de l'épargne aux agents exclus du système classique. Depuis son avènement, ses activités sont conformes aux attentes du monde rural et urbain par leur proximité et leur habilité à couvrir le territoire national et l'importance des capitaux injectés dans l'économie nationale. Aujourd'hui, les institutions de microfinance (IMF) se trouvent confrontées à de multiples problèmes. La facilité du système, la défaillance des prêts, les cas d'impayés, la difficulté de recouvrement de ces impayés, ce dernier apparaît comme utile car il est susceptible de porter atteinte à la pérennité des institutions de microfinance (IMF). C'est à cause de cette importance et de ses difficultés qu'éprouvent les dirigeants de la CMMB à recouvrer les impayés que nous avons jugé bon de développer le thème intitulé : "L'effet des impayés sur la viabilité financière des structures de micro finance" : cas de la CMMB. Cette étude vise à analyser le système de recouvrement, à prendre connaissance des causes et conséquences, ainsi que les déterminants réel des impayés sur la viabilité financière des IMF, afin de proposer des solutions liées aux problèmes d'accumulation des impayés Le présent travail s'inscrit dans le cadre de notre mémoire de fin de formation en vue de l'obtention des crédits associés au Diplôme de licence professionnelle en science économique à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi. Le document est organisé en deux chapitres : Le premier présente le cadre institutionnel et théorique de l'étude, le deuxième porte sur la présentation et outils d'analyse.

CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Il s'agira pour nous de présenter le cadre institutionnel et théorique de même que les activités et services que propose la CMMB à sa clientèle

SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Historique, mission et activités

A-Historique

La Caisse du Mouvement Mutualiste Béninois est une SFD régie par la loi portant réglementation de l'institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit en république du Bénin. Elle offre des services financiers en matière de développement humain. L'institution fut créée le 17 MAI 1997 dans l'esprit associatif par un groupe d'entrepreneurs en l'occurrence des promoteurs du secteur du tourisme et de l'hôtellerie (bar-restaurants et hôtels). Elle obtient son agrément du ministère de l'économie et des finances le 14 Janvier 2002 sous le N L02.OO11.A. Le 19 Décembre 2002, la CMMB devient membre des praticiens de la microfinance, Consortium ALAFIA. Précisons que la CMMB finance sur fonds propres ses activités et dispose des partenaires financiers tels que le FNM ; OIKO Crédit.

2. Objectifs et missions de la CMMB :

a) Objectifs

La Caisse du Mouvement Mutualiste Béninois contribue à la promotion d'un développement harmonieux des populations à la base à travers la mission qu'elle s'est assignée : offrir aux membres des services financiers d'accès rapide et facile afin de contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie.

Les objectifs que la CMMB s'est assignée à terme sont les suivants :

- accroître le nombre de membres d'au moins 10% chaque année ;
- ouvrir de nouvelles agences d'ici la fin de l'année 2015 ;
- développer ou améliorer de nouveaux produits ;
- faire adhérer 10% des membres à un système de micro-assurance santé d'ici fin 2015.

b) La mission de la CMMB

La CMMB se donne pour mission « offrir aux membres des services financiers d'accès rapide et facile afin de contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie ».

Les clients de la CMMB sont ses membres. Ils sont en général des micro-entrepreneurs béninois et des employés des structures publiques et privées. Les activités menées par la CMMB tournent plus particulièrement autour des micro-entreprises qui produisent ou vendent des biens et services de première nécessité.

- Zones d'intervention de la CMMB

La Caisse du Mouvement Mutualiste Béninois intervient prioritairement en milieu urbain et périurbain. Néanmoins, elle s'investit davantage en milieu rural pour faire profiter aux populations les opportunités de financement ; toute chose qui n'est pas sans contrainte.

- Cibles de la CMMB

D'une manière générale, la CMMB vise comme bénéficiaires de ses interventions, tout individu ou tout groupe d'individu porteur d'un projet économique visant à améliorer sa condition de vie. Une attention particulière est accordée à la couche féminine en réponse à l'introduction à la notion du genre dans nos habitudes; notamment celle vivant en milieu rural avec l'installation des agences dans lesdites zones conformément à son plan d'extension.

B-Structure Organisationnelle et fonctionnelle CMMB

1-Structures organisationnelle et fonctionnelle

a- Structure organisationnelle

Elle comporte tous les postes et schématise les relations hiérarchique et fonctionnelle (voir annexe).

b- Structure fonctionnelle

La CMMB dispose d'organes statutaires qui matérialisent la représentation de ses membres à savoir :

- **L'Assemblée Générale (AG)** : C'est l'instance suprême de la CMMB. Elle est constituée de l'ensemble des membres de la caisse ;

- **Le Conseil d'Administration (CA)** : Il se compose de sept (07) personnes élues par l'assemblée générale parmi les membres. Il veille au bon fonctionnement et à la bonne gestion de la CMMB ;
- **Le Comité de Crédit (CC)** : Il se compose de cinq (05) membres élus par l'AG parmi les membres. Il a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit par le CA ;
- **Le Conseil de Surveillance (CS)** : Il est chargé de la régularité du contrôle de la gestion, contrôle la présence effective et la ponctualité des agents et à un regard sur le fonctionnement des autres organes ;
- **La Gérance** : Le Conseil d'Administration nomme un directeur qu'il peut choisir parmi les membres ou non de la CMMB sur la base d'un contrat. Le Directeur exerce ses fonctions sous l'autorité du CA. Ces pouvoirs et devoirs sont déterminés par le règlement intérieur. Il organise sur place des séances de sensibilisation et d'information des bénéficiaires de crédits et ce pour la bonne gestion des fonds mis à leur disposition.
- **Le Responsable des Opérations**: Il est chargé de définir les stratégies visant à atteindre la clientèle, innover en matière d'épargne et de crédit puis contrôler l' action du superviseur crédit, du superviseur épargne et des agences.
- **Le Responsable Informatique** : Il est chargé de la gestion du système informatique, l'autonomisation des différentes activités de l'institution, l'amélioration du réseau informatique, la maintenance des matériels informatiques et l'accompagnement sécuritaire de tous les programmes informatiques.
- **Le Responsable du Développement Marketing Recouvrement et Gestion de la performance sociale** : Ce service a en charge, le recouvrement des créances, la tenue à jour du fichier des impayés. Sur le plan juridique, ce service gère le suivi de toutes les questions juridiques liées à la vie de la CMMB, la gestion des avis à tiers détenteur et des saisis de la gestion des contentieux liés à l'octroi des crédits. Il assure le degré de satisfaction des clients tout en mettant en œuvre une stratégie de marketing pour le développement épargne crédit.
- **Le Responsable Administratif et Financier** : Il est aidé par trois collaborateurs en l'occurrence :
 - L'assistant administratif chargé de la gestion courante du personnel de service ainsi que des agents d'entretien

- L'assistant comptable qui est chargé de la mise en œuvre de la politique de trésorerie de l'SFD et de la gestion des moyens de paiement à travers la sauvegarde des ressources disponibles
- L'assistant suivi évaluation et statistique qui est chargé de l'évaluation continue de l'activité de la CMMB et de produire les statistiques.

2-Les produits offerts par la CMMB

Le démarrage des activités et le bon fonctionnement d'une institution de telle envergure reposent avant tout sur des stratégies clairement définies au départ, sur des politiques et une réglementation.

La CMMB est donc une institution à capital variable, sans but lucratif et régie par les textes portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit en vigueur en République du Bénin.

La CMMB met à la disposition de sa clientèle une diversité d'épargne et de crédit que sont :

a- L'épargne :

Cinq (05) comptes d'épargne sont mis à la disposition des membres pour effectuer des opérations de dépôts et retraits de fonds. Il s'agit du

- Compte d'Epargne sur Livret (CEL);
- Compte d'Epargne Bloquée (CEB) ;
- Compte d'Epargne Préalable (CEP) ;
- Compte d'Epargne Quotidienne (CEQ)
- Compte d'Epargne Bloquée Progressive (EBP)

Le compte de l'épargne sur livret (CEL)

C'est un compte de dépôt à vue sur lequel le titulaire peut faire des versements et des retraits à tout moment. Cependant, une épargne minimale de deux mille cinq cents (2500) francs CFA doit être respectée pour maintenir le compte ouvert.

L'ouverture de ce compte fait obligation :

- Paiement de deux mille cinq cents (2500) FCFA
- Versement d'un minimum de (2500) FCFA
- Présentation d'une pièce d'identité ou toute pièce tenant lieu ;

- Deux (02) photos d'identité ;
- Le taux d'intérêt servi sur ce compte est de 3,5% l'an. Les intérêts créditeurs se calculent à la fin de chaque trimestre sur le minimum du trimestre égal à dix mille (10.000) FCFA. Les intérêts des quatre trimestres de l'année sont portés sur le compte du membre à la fin de chaque exercice.

Lors de la clôture du compte, la CMMB prélève 1000 FCFA de frais de clôture et garde le livret.

Le compte d'épargne bloquée (DAT)

L'ouverture de ce compte de dépôt à terme par le titulaire bloque son épargne trimestriellement, annuellement ou pour deux (02) ans, voire plus...

Les différentes possibilités liées à ce produit en termes de durée et de rémunération sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau des taux de rémunération du DAT

Tranche Durée du placement	0 à 500 000 F	500 000 F à 1000.000 F	Plus de 1000.000 F
3 mois	5%	5,5%	6%
1 an	5,5%	6%	6,5%
2 ans et plus	6%	6,5%	7.5%

Source : Archives CMMB

Le compte d'épargne préalable (CEP)

C'est un compte d'épargne qui est lié au portefeuille crédit de la CMMB. Ce compte représente 10% du montant des crédits décaissés par la CMMB.

Le compte d'épargne Quotidienne (CEQ)

Ce compte fonctionne comme la tontine journalière. Il est ouvert pour un cycle de 31 jours. Enfin de cycle, l'épargnant retire un montant égal à l'épargne cotisée déduction faite d'une commission qui représente une mise.

Le client qui désire ramasser ces mises avant le terme paie obligatoirement la commission de la CMMB.

Le compte d'épargne bloquée progressive (EBP)

Un produit qui permet aux membres d'épargner de façon progressive et à volonté sur une durée donnée sans effectuer de retrait pendant la durée du contrat, il est ouvert à 5000 reparti comme suit : 2500 (frais de souscription) 2500 (dépôt minimum) EBP est rémunérée à 5% l'an, la durée minimum du contrat est de un (01) an.

b. Le crédit

La CMMB offre les Dix (10) formules de crédits suivantes :

- le crédit salarié ;
- le crédit d'investissement ;
- le crédit de campagne agricole ;
- le crédit ordinaire ;
- le crédit scolaire ;
- le crédit aux groupements ;
- le crédit agricole ;
- le crédit au personnel ;
- le crédit aux établissements scolaires privés ;
- le crédit aux artisans et opérateurs touristiques.

Le crédit aux salariés

Ce crédit est destiné au financement des besoins de consommation ou pour l'acquisition des équipements (moto, voiture, salon, ordinateur, télévision...) ou de parcelle ou la construction d'une maison, etc. Sa durée maximale est de deux (02) ans. Son taux d'intérêt est de 2% par mois sur le restant dû. Le montant varie entre 100.000 et 5.000.000 FCFA. La garantie exigée est le salaire ou pension et caution personnelle simple.

Le crédit scolaire

Ce crédit est destiné aux membres dans le cadre des dépenses scolaires (frais de fournitures scolaires, frais d'écologie). La durée maximale de remboursement est de 8 mois et le taux d'intérêt est de 2% par mois sur le restant dû. Son montant varie entre 50.000 et 500.000 FCFA. Les garanties exigées sont :

- Salaire + caution personnelle simple.
- Garantie matérielle + caution personnelle simple.

- Caution personnelle membre + caution personnelle simple et autres....

Le crédit au personnel

Ce crédit est destiné aux employés de la CMMB en CDD ou CDI pour le financement de leurs besoins de consommation ou pour l'acquisition des équipements ou parcelle ou pour la construction d'une maison etc. Sa durée de remboursement varie de 6 mois à 60 mois avec un taux d'intérêt de 5% dégressif par an. La garantie exigée est le salaire.

Crédit ordinaire (Exploitation)

Ce crédit ordinaire (exploitation) est accordé aux membres pour le financement de leur besoin en fonds de roulement ou valeurs d'exploitation (stocks, travaux en cours, créances sur les clients....). Son montant varie de 50.000 FCFA à 5.000.000 FCFA et est remboursable sur (12) mois au maximum avec la possibilité de (1) à deux (2) mois différé.

Le taux d'intérêt est de 2% par mois sur le restant dû et la garantie exigée est :

- Garantie matérielle ou caution personnelle membre et caution personnelle simple ou nantissement de stock pour la tranche de 50.000 à 400.000
- Garantie matérielle et caution personnelle simple ou Gage sur véhicule de 400.001 à 5.000.000.

Crédit d'investissement

Le crédit d'investissement est octroyé aux membres pour financer d'importants achats se rattachant aux actifs immobilisés. Il sert à l'acquisition des biens d'équipement à usage professionnel : outillage, matériel, immeuble, fonds de commerce.....

Le montant maximum accordé est de cinq millions (5.000.000) francs CFA.

La durée maximale de remboursement est de vingt-quatre (24) mois et le taux d'intérêt est de 2% par mois sur le restant dû avec possibilité de un (1) à trois (3) mois de différé. La garantie exigée est :

- Garantie matérielle ou caution personnelle membre et caution personnelle simple pour un montant accordé inférieur ou égale à un million
- Garantie matérielle et caution personnelle simple de 1.000.001 à 5.000.000.

Crédit aux groupes et aux groupements

Le crédit aux groupements est un crédit à court terme accordé à un ensemble de cinquante (50) personnes au plus structuré en groupe de trois (03) ou de cinq (05) menant individuellement à une activité génératrice de revenu ou une activité génératrice de revenu commune dans le cadre du renforcement de leur fonds de roulement. Il est remboursable sur six (06) à douze mois (12) avec un taux d'intérêt de 2% par mois sur le montant restant dû. La garantie est la caution solidaire du groupe de (03) ou de cinq (05) et celle du groupement.

Crédit de campagne agricole

Le crédit de campagne est destiné aux membres de la CMMB qui s'investissent dans la campagne des produits agricoles tels que le coton, l'anacarde, ou le karité etc. Pour renforcer leur fonds de roulement. Le montant maximum accordé est de 5.000.000 FCFA. Il est remboursable sur une durée maximale de huit (08) mois avec un taux d'intérêt de 2 % par mois sur le restant dû. La garantie exigée est la garantie matérielle plus caution personnelle simple.

Crédit aux artisans et aux opérateurs touristiques

Le crédit aux artisans est octroyé aux artisans membres de la CMMB et membre d'une association professionnelle d'artisans et titulaire d'un CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) pour l'acquisition des outils ou équipements de travail et matières premières. Le montant maximum accordé est de 1.000.000f CFA. La durée de remboursement maximale est de vingt-quatre (24) mois avec possibilité de différé de 1 à 3 mois. Le taux d'intérêt est de 2% par mois sur le restant dû.

Les garanties exigées sont :

- Caution personnelle membre + caution personnelle simple ou
- Garantie matérielle + caution personnelle simple ou
- Caution solidaire

Crédit agricole

Le crédit agricole est destiné aux membres de la CMMB qui s'investissent dans le secteur agricole pour financer la production (animale et végétale), La transformation, le stockage, et

la commercialisation. Son montant varie de 100.000f CFA à 5.000.000 f CFA remboursable sur vingt-quatre (24) mois au maximum avec possibilité de différer de six (06) à douze (12) mois. Le taux d'intérêt est 2% sur le restant dû.

Les garanties exigées sont :

- Caution personnelle membre + caution personnelle simple ou
- Garantie matérielle + caution personnelle simple ou
- Salaire + caution personnelle simple.

Crédits aux établissements scolaires privés

Il est destiné au financement des besoins d'équipement des établissements scolaire (construction de salle, acquisition des tables et bancs, etc.). Sa durée maximale est de deux (02) ans avec possibilités de différé ; et son taux d'intérêt est de 2% par mois sur le restant dû. Le montant varie entre 500.000 et 5.000.000. La garantie exigée est :

- Garantie matérielle et la caution personnelle simple.

Paragraphe 2 : Environnement et activités de la CMMB

A-Environnement de la CMMB

L'environnement est l'ensemble des facteurs internes ou externes qui agissent mutuellement sur l'entreprise. La CMMB siège dans la ville de Cotonou au quartier Gbégamey en face de la buvette « la maison blanche », et d'autres agence à Cococodji, Akassato, Akpakpa, et Adjarra ; en un mot la CMMB est dans la zone rural, urbain et périurbaine.

1-Micro environnement

- ✓ Les partenaires financiers

La CMMB est une institution ouverte en partenariat avec les institutions financières telles que le Fonds National de Micro finance(FNM), Oikocrédit, FNPEEJ, Consortium Alafia, PASMIF.

- ✓ Les clients ou membres bénéficiaires

La clientèle de la CMMB est composée de : commerçants, artisans, salariés, sociétés et groupements, en un mot toutes personnes ayant une activité génératrice de revenu.

Les clients désignés par « membres »constituent les principaux acteurs du système.

✓ **Les concurrents**

Vue l'importance du secteur, le Bénin assiste continuellement à la floraison d'entreprises dynamiques en matière de microfinance exerçant dans le même secteur d'activités que la CMMB.

Au nombre de ces institutions, nous pouvons citer : l'association pour la promotion et d'appui au développement des micros entreprises (PADME), COOPECDI, le programme d'appui et de promotion des petites et moyennes entreprises (PAPME), VITAL FINANCES, ASMAB, Bénin Finance, PEBCo BETHESDA, Le MUTUALISTE, ASSEF, ACFB, AFRICA FINANCE, CLCAM etc.

2-Macro Environnement

✓ **Environnement socio-économique**

La CMMB est installée à Cotonou, ville à très fort potentiel. Malgré l'importance des activités agricoles, le commerce y est prédominant et florissant. On note d'ailleurs un développement évolutif dans ce secteur d'activité. Pour l'atteinte de ses objectifs, la CMMB devra en tenir compte dans la définition de ses stratégies.

✓ **Environnement juridique et réglementaire**

Le secteur de la microfinance dispose d'un cadre juridique qui est désormais réglementé par la Nouvelle Loi N° 2012-14 du 21 Mars 2012 portant réglementation des SFD (en remplacement de la loi PARMEC) introduite par la BCEAO et appliquée dans les Etats de l'UEMOA. La CMMB exerce donc une activité protégée par les textes légaux.

✓ **Environnement technique**

La technologie est une variable essentielle à la gestion efficiente et sécurisée de tout système d'activité. Ainsi, comme le recommandent les mesures de la BCEAO aux SFD, la CMMB s'est dotée d'un Système d'Information de Gestion (SIG) assuré par le logiciel PERFECT.

3- Les circuits suivis par un dossier de crédit

❖ **Montage de dossier**

Le chargé de crédit reçoit le demandeur de crédit et recueille toutes les informations financières ou non à propos de son activité et tout renseignement utile à la sécurisation du crédit. Il visite obligatoirement le site de l'activité afin de s'assurer de la véracité de son

existence et valider les informations autres fois collectées. Le chargé de prêt est le garant de la bonne mise en œuvre de la politique de crédit à travers le montage de dossier. Il analyse judicieusement les besoins du client sa situation financière avant d'émettre son avis : proposition de montant de crédit à accorder aux clients dans le cas où l'enquête de moralité est bonne, mise en attente du dossier dans le cas contraire.

Dans le premier cas le dossier est transféré au superviseur ou le chef crédit d'agence pour une première vérification.

•Contre visite

Le superviseur crédit ou le chef d'agence, il reçoit les dossiers finalisés par l'agence de crédit, programme les visites des clients à leurs activités (la programmation est issue du chargé de prêt). Il prend l'agent de crédit qui a mené sur le site d'activité du client pour apprécier à son tour l'activité avant de donner son avis motivé.

•Comité technique de crédit

Composé de cadre technique, chargé de crédit et responsable recouvrement et du responsable des opérations, le comité technique de crédit se réunit au moins une fois par semaine pour analyser tous les dossiers ayant faits objet d'approbation ou non du superviseur crédit ou du chef d'agence.

La diversité dans la composition des membres du comité technique est une mesure pour minimiser des risques d'impayé qui pourrait résulter en mauvaise appréciation de l'activité et de la moralité du client (éventuellement). Ce comité à son tour soumet à l'expertise du directeur.

4- Le directeur

Il reçoit les dossiers étudiés en comité technique donne son avis et les apprête pour le comité de crédit proprement dit après avoir émis son avis.

Le comité de crédit

Composé de cinq (05) membres dans les conditions précitées, il se réunit pour délibérer sur les dossiers de crédit ayant fait le circuit normal d'étude. Tous ses dossiers de comité de crédit avant leur décaissement.

5-La Comptabilité

Tous les dossiers étudiés par le comité de crédit sont envoyés à la comptabilité. La comptable établit les chèques pour les montants de crédit supérieur à cinq cents mille (500000) FCFA avant d'envoyer les dossiers à l'assistant administratif chargé d'appeler ou inviter les clients pour les formalités de décaissement, les montants de crédit inférieurs ou égaux à cinq cents mille (500000) sont décaissés sur compte.

Les dossiers une fois les formalités remplies sont renvoyés au directeur pour la remise des chèques et/ou les derniers conseils à l'endroit des clients.

Les chargés de crédit : ils sont en amont et en aval du processus de crédit.

Deux (02) semaines au plus tard après la mise à la disposition des fonds aux clients, il va vérifier si le client a réalisé l'investissement conformément à l'objet du crédit déclaré.

A cet effet, il fait remplir la fiche conçue aux clients conformément à son constat : c'est le suivi après déblocage

Des visites de routine aux clients sont utiles pour un bon suivi de portefeuille de crédit dont il a charge.

B- Déroulement et observation du stage

Dans cette section nous exposerons le déroulement de notre stage et ferons part de nos observations et difficultés.

Nous avons parcouru plusieurs services dans lesquels nous avons participé à l'exécution des tâches bien précises.

1-Les services parcourus et les travaux exécutés.

❖ Au service des Operations

Ce service généralement considéré comme l'instance génératrice de la majeure partie des revenus de la CMMB ; il est dédié à la mise en œuvre des politiques de crédit, de recouvrement et d'épargne.

A cet effet, nous avons effectué ou assisté dans la réalisation des travaux suivants :

- ✓ Instruction des dossiers de crédit ;
- ✓ Planification des activités de crédit ;
- ✓ Assurance du suivi des prêts en cours ;
- ✓ Participation active au recouvrement des prêts en retard
- ✓ Evaluation des activités de crédit de la mutuelle ;
- ✓ Examen des propositions de modification et formulation des recommandations sur la politique de crédit ;
- ✓ Adoption et contrôle des pratiques de crédit ;
- ✓ Adoption des objectifs à atteindre en matière de crédit ;
- ✓ Réception et évaluation des demandes de crédit ;
- ✓ Participation à l'évaluation de la volonté et de la capacité de remboursement de l'emprunteur par les enquêtes de moralité et la réalisation de l'analyse de la situation financière ;
- ✓ Approbation des demandes de crédit et fixation des termes et des conditions qui s'y rattachent ;
- ✓ Elaboration des différents états de crédit nécessaire à la production de rapport technique ;
- ✓ Proposition des solutions aux difficultés rencontrées ;
- ✓ Accueil et renseignement des clients ;
- ✓ Ouverture des comptes d'épargne sur livret ;
- ✓ Production des différents rapports d'activités

2- A la comptabilité

La responsable administratif et financière (RAF) est le garant de la fiabilité de l'information financière d'une part et la réalisation à temps des travaux comptables d'autre part.

Elle est chargée de :

- Arrêter la caisse en fin de journée avec la caissière ;
- Rapprocher mensuellement les comptes bancaires ;
- Gérer les équipements et autres immobilisations ;
- Tenir les comptes ;
- Préparer et classer les pièces d'imputations comptables destinées à la justification des dépenses ;

- Préparer les états de salaires ;
- Veiller au traitement et au reversement des différents impôts ;
- S'assurer de la conformité des pièces comptables ;
- Vérifier la concordance des soldes de la journée et de la balance ;
- Assurer la remise de chèque ;
- Le pointage des pièces de la journée avec le journal des écritures ;

.Inventaire des problèmes

- Mauvais suivi du portefeuille crédit ;
- La dégradation du portefeuille crédit ;
- Absence d'un service spécialisé dans la gestion des plaintes de la clientèle ;
- L'accroissement du taux du portefeuille à risque ces derniers années,
- La réticence des agents à livrer certaines informations ;
- La pression des supérieurs hiérarchiques ;
- La désolation des clients qui doivent faire de gros retrait sans avoir eu l'opportunité d'avertir à l'avance ;
- Difficultés à recouvrer les impayés ;
- Mauvaise gestion du crédit par certains bénéficiaires
- Rigidité du cadre règlementant la réalisation des garanties

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

La présente section s'articule autour de deux paragraphes. Le premier traite du cadre théorique et la seconde est consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de la recherche.

Paragraphe 1: Problématique, objectifs et hypothèses

Ce paragraphe présente la problématique, les objectifs, les hypothèses et l'intérêt de l'étude.

A-Problématique

Les institutions de microfinance (IMF) sont des établissements qui offrent des services d'épargne et de crédit de faible montant marginalisé du système bancaire. Ainsi, elles apparaissent comme des alternatives nouvelles face à la crise des systèmes de financement officiels des années 80 ; crise intervenue sur les continents en développement (Asie, Amérique latine et en Afrique au sud du Sahara). Elles sont constituées des organisations non gouvernementales (ONG), des caisses d'épargne, des coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) et des projets à titre crédit. On peut également énumérer parmi les institutions de microfinance certaines banques commerciales qui commencent par porter leur attention sur les institutions de microfinance (IMF) contre tenu de l'intérêt qu'elles suscitent aujourd'hui. Pour éviter de reproduire les erreurs du passé suite à la crise des années 80, la microfinance est alors apparue comme une solution, pour les petits opérateurs du monde rural et des villes qui ont été évincé des structures classiques ainsi que pour tous les démunis susceptibles de développer une activité économique génératrice d'un revenu pouvant accroître leur bien-être ainsi que celui de leur famille immédiate. Dès lors, le champ de la microfinance s'est répandu dans des pays peu bancarisés comme la plupart des pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique Latine et d'Europe de l'Est ou parfois moins de 20% de la population dispose d'un compte bancaire. Les micro-entreprises, principaux clients des IMF ne fournissent ni garanties matérielles, ni informations financières et comptables fiables aux IMF. Ainsi, la discrimination entre les micro-entrepreneurs sans tomber dans un mécanisme d'anti-sélection et la mise en place de contraintes très fortes au remboursement, sont des problèmes cruciaux auxquels les IMF doivent faire face pour atteindre la viabilité financière. Cependant, depuis leur apparition et installation dans les villes et campagnes ; les IMF se confrontent à de nombreux risques dont l'un est le retard ou les arriérés dans le remboursement du crédit, ceci entraîne donc plusieurs personnes (clients) à tomber en impayés. Les impayés représentent une situation dans laquelle, des remboursements de crédits sont en retard au moins d'une échéance d'un jour sur les clients. Dans le cas où il n'y aurait pas une solution adéquate pour

limiter les impayés en recouvrant les fonds prêtés, tout le système financier tomberait en panne. Du coup, on assisterait à une dégradation de la qualité du portefeuille de crédit ; à une réforme organisationnelle visant à diminuer les salaires ou à la réduction du personnel par des licenciements. Si rien n'est toujours fait, à la longue l'institution serait dans l'obligation de fermer ses portes. Vu la prolifération des IMF au Bénin dans le but de réduire la pauvreté, ces institutions sont confrontées à de nombreux risques parmi lesquels sont mentionnés les impayés. Beaucoup d'IMF se retrouve dans ce cas, au nombre de ces institutions nous pouvons citer : COMUBA, FECECAM, CMMB. En particulier celui de la CMMB qui passe d'un montant d'impayés de 33.330 FCFA en 2005 à 100.858.470 FCFA en 2012, ceci impacte négativement la vie financière de la caisse. L'augmentation rapide des impayés amène la CMMB à réduire les montants octroyés en vue de mettre une politique de recouvrement des fonds en souffrances. A l'égard de toute activité de nature économique et financière, les activités des Institutions de MicroFinances (IMF) ne peuvent aboutir que dans les milieux où l'environnement économique, social et politique est propice. En Afrique de l'ouest (zone UEMOA) le programme de micro finance n'a atteint que 13% de la population cible (les pauvres) en 1997 contre 7,4% en 1995 (PA-SMEC, Rapport 94-97). Les nombreux cas d'impayés constatés au sein de la CMMB diminuent les recettes de la structure et donc porte atteinte à la viabilité financière de la caisse il dégrade ainsi la qualité du portefeuille de crédit cette destruction agit notamment sur l'octroi à temps de crédit aux clients en règles et fidèles à la structure faute de moyen financier alors il est donc indispensable d'étudier l'impact des impayés sur la vie financière des IMF en particulier celui de la CMMB. Ainsi donc par la force de causalité ils empêchent le bon fonctionnement des activités économiques au sein de la nation. Quel est l'impact des impayés sur la situation financière des IMF ? une telle interrogation nous amène à poser deux questions : Quelles sont alors les causes liées aux impayés au sein des IMF ? ; Quel est l'impact des impayés sur la viabilité financière de la caisse au sein des IMF ?

B-Objectifs et hypothèses de l'étude

1-Objectif Général

L'objectif général de notre recherche est d'évaluer l'influence des impayés sur la viabilité financière des IMF

Objectifs spécifiques

Spécifiquement, il s'agit de :

- Evaluer les déterminants des impayés au sein de la CMMB
- Analyser l'impact des impayés sur la viabilité financière au sein de la CMMB.

2- Hypothèses

Afin de réaliser les objectifs spécifiques fixés, les hypothèses suivantes ont été formulées :

H1 : Le non suivi des dossiers de crédit explique le taux des impayés à la CMMB.

H2 : Les impayés ont un impact négatif sur la viabilité financière de la caisse.

Paragraphe 2 : Revue de littérature et méthodologie

La question des impayés sur la viabilité financière des IMF a été très riche en travaux théoriques et empiriques. Nous mettons ici en relief quelques-uns de ces travaux afin de nous y appuyer pour mener à bien notre étude. Ce paragraphe présente les revues théorique et empirique.

A- Revue de littérature

La question des impayés sur la viabilité financière des IMF a été clarifiée par plusieurs chercheurs. Pour ce fait nous passons en revue quelques travaux antérieurs de recherche en définissant d'abord les concepts appropriés.

1-Clarification conceptuelle

➤ IMPAYES

Les crédits impayés, douteux et litigieux constituent un groupe d'actif dénommé crédits en souffrances. Selon l'agence Américaine pour le Développement International (USAID), les impayés aussi appelés arriérés ou retard de remboursement mesurent le pourcentage du portefeuille à risque (PAR). Pour sa part, le Small Entreprise Education and Promotion Network (SEEP) considère les échéances en impayés ou retard comme des remboursements

✓ **Contributions antérieures liées aux impayés dans les IMF**

Des études théoriques ont été réalisées autour du phénomène d'impayés et de leurs manifestations au sein des Systèmes Financiers et Décentralisés (SFD).

✓ **Etudes théoriques**

Certains auteurs ont abordé partiellement ou totalement les problèmes que nous évoquons dans le cadre de ce travail. Ils ont fait les analyses et des conclusions. Nous présentons également les différents travaux qui tentent d'expliquer les manifestations des impayés dans les SFD.

Selon LEDGERWOOD (1999), la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédit, des procédures opérationnelles et de l'image institutionnelle de l'IMF. Les problèmes d'impayés sont le plus souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures d'octroi de crédit. Il existe aussi les impayés volontaires. Ce sont des cas où l'individu disposant des sommes dues, préfère en prolonger unilatéralement la durée de leur usage car, conscient qu'un remboursement immédiat n'offre pas automatiquement l'opportunité d'un renouvellement immédiat de crédit. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les remboursements retardés sont aussi dangereux que les créances irrécouvrables. Non seulement il est associé au retard de remboursement des coûts de recouvrement mais également, il fausse la programmation financière et peut entraîner la panique des déposants des SFD or, ces derniers, contrairement aux banques classiques ne sont pas généralement reliés à un prêteur de dernier ressort qui pourrait les refinancer.

Par ailleurs, HONLONKOU et al. (2001), dans une étude réalisée sur la problématique de remboursement de crédits dans les SFD, aboutit à des conclusions dont les plus illustratives révèlent que la performance des IMF en matière de remboursement est liée aussi bien aux caractéristiques des caisses (caractéristiques du gérant, supervision adéquate après l'obtention du crédit), aux activités financières qu'aux caractéristiques des clients (sexe, proximité géographique de la caisse, type de garantie, volume d'activité, expertise accumulée dans l'activité à financer, la taille de l'emprunt).

ELEGBEDE et al (1999), SOGLOHOUN et LONTCHEDJI (2000), dans leurs recherches sur les problèmes de remboursement dans le réseau FECECAM, ont identifié plusieurs causes d'impayés parmi lesquelles on peut citer la pression exercée par les membres élus sur les

techniciens (le gérant et son personnel) pour les obliger à octroyer des prêts à des clients ne remplissant pas toutes les conditions de solvabilité, le manque de suivi des projets financés, l'insuffisance des montants de crédit pour financer les projets, les périodes de décaissements inappropriées, le détournement des crédits pour la consommation ou le remboursement des usuriers et la perception du financement public dit « argent froid ».

Selon LANHA (2002), le taux de recouvrement des créances augmente chez les clients ayant une ancienneté de zéro à quatre ans. Mais à partir de la cinquième année, on constate une baisse du taux de remboursement. Cela est dû au manque d'exigence de la part des gérants et aux saturations du marché au niveau de l'activité du client.

DENAKPO et DEGBO, dans une étude sur la sélection des projets suivis et risque d'insolvabilité

au niveau des CLCAM en République du Bénin, ont montré que les taux d'impayés sont plus élevés au niveau des prêts individuels qu'au niveau des prêts cautionnés par les groupes de solidarité ou les prêts au niveau des groupements coopératifs. Dans cette même étude, ils ont montré que les emprunteurs ne bénéficient qu'une partie du crédit demandé. Mais ils n'ont pas abordé dans leur étude l'approche genre et l'influence du délai de remboursement sur le remboursement des crédits.

a. Manifestations des impayés au sein des IMF

- **Impayés et groupe solidaire**

Gueye (1999) démontre que le risque de défaillance d'un membre est amplifié lorsque le groupe est de petite taille. Néanmoins, la taille du groupe ne doit pas être trop élevée car l'application du contrôle par les pairs y serait plus difficile. En effet, la défaillance d'un membre conduisant au non renouvellement des crédits pour tout le groupe, les autres membres ne voudront pas rembourser même s'ils en ont la capacité (Basley et Coate, 1995 ; Paxton, Graham et Thraen, 2000). Bratton (1986) soutient cette thèse en affirmant qu'un individu accepterait de rembourser son crédit si et seulement si le groupe a une réelle chance de maintenir un bon crédit. Ce mécanisme n'échappe pas aux risques exogènes qui sont dus aux incertitudes globales qui caractérisent les projets financés. Une mauvaise récolte, une chute des cours mondiaux d'un produit dominant chez les emprunteurs peuvent annihiler tous les records de remboursement. Les controverses autour de la caution solidaire font que

certaines IMF optent pour de nouvelles formes de garanties réelles, le warrantage et les fonds de garantie.

Par contre, Paxton et al. (2000), dans une étude réalisée sur les « Mécanismes internes aux groupes au Burkina », ont identifié une augmentation de la probabilité des impayés avec le cycle de prêt. Ceci sous-entend que, plus le groupe développe de l'expérience en matière de crédit, plus il a tendance à devenir défaillant à cause d'un contrôle moins soutenu des officiers de prêt. Quant à Basley et Coate (1995) dans leur modèle de défaillance stratégique, ils montrent que les bons emprunteurs décident de ne pas rembourser s'ils observent que les autres sont défaillants et qu'ils ne bénéficient plus de prêts. Dans ce cas, si les prêts étaient individuels, ces bons emprunteurs auraient remboursé. Les prêts de groupe sont beaucoup plus risqués que les prêts individuels. De plus, lorsque la gestion des impayés n'est pas optimale, le défaut de certains emprunteurs dans le groupe entraîne une réaction des autres emprunteurs avec un effet domino (Paxton et al. 2000) ou des risques de collusion entre emprunteurs (Armandariz de Aghion et Morduch, 2005).

➤ **Impayés et asymétries d'information**

Les principaux facteurs influençant les impayés sont liés aux asymétries d'information, aux chocs négatifs auxquels sont confrontés les emprunteurs ou encore à la mauvaise qualité de certaines institutions (Godquin, 2006). Varian (1990) atteste que l'asymétrie de l'information apparaît lorsqu'un agent économique est plus informé qu'un autre sur ses propres risques et les actions qu'il va entreprendre. Ces asymétries créent des problèmes d'anti-sélection (attribution de prêts aux emprunteurs très risqués) ainsi que des problèmes d'aléa moral (situation où l'emprunteur agit d'une manière non-appropriée en faisant peu d'effort ou des efforts insuffisants pour faire fructifier son prêt ou en l'utilisant de manière non-appropriée). Les problèmes d'anti-sélection et d'aléa moral augmentent la proportion d'emprunteurs qui ne peuvent rembourser leur prêt à la date d'échéance car le rendement de l'utilisation de leur prêt ne leur permet pas de le faire. Pour Desai et Meller (1993) cités par Honlonkou, Acclassato et Quenum, les facteurs liés à la sélection adverse trouvent leurs origines dans la croissance rapide du portefeuille, le mauvais ciblage des clients, le sous-financement des activités et le rééchelonnement inadéquat des crédits. Par ailleurs, les emprunteurs qui ont assez d'argent pour rembourser peuvent toutefois décider de faire défaut sur le remboursement.

➤ **Impayés et mauvaise politique de crédit**

Selon EDMOND (1994), une trop grande spécialisation du crédit pour les campagnes agricoles et la non-couverture des besoins financiers pour les acteurs socio-économiques entraînent le détournement des crédits de la part des clients. Pour ADJIMAVO (2002), les causes des impayés sont : le manque de professionnalisme des administrateurs, la mauvaise volonté de certains clients de ne pas rembourser, le non prise en compte des avis des techniciens et le détournement de l'objet de crédit

➤ **Impayés et période de prêt**

Selon Chao-Beroff (1999), la période où le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter le remboursement. En effet, si l'IMF tarde à accorder le prêt à causes des formalités administratives trop contraignantes, le crédit pourrait être octroyé à un moment où le client n'en manifestera plus le besoin réel. Le crédit serait alors inefficacement utilisé, ce qui pourra occasionner d'éventuels impayés. Zeller (1998) montre que lorsque le crédit est accordé à temps, son impact sur les taux de remboursement est positif.

➤ **Impayés et pré-défaillance**

La pré-défaillance est une situation à prendre en compte dans le cas d'un client d'une IMF qui n'honore pas ses engagements à l'échéance convenue (LANHA, 2001). La difficulté de remboursement ne se situe pas à l'échéance définitive mais à une échéance intermédiaire. Cela suppose que le remboursement du crédit soit échelonné dans le temps. Lorsque ce type de remboursement est utilisé avec l'intérêt calculé sur le capital restant dû, il en résulte la réduction des charges financières supportées par l'emprunteur.

D'autres avantages consistent à limiter les risques de non-remboursement consécutif à la détention par l'emprunteur d'importantes sommes sans emploi immédiat (cause de la tentation conduisant à affecter ces sommes à des activités parfois plus risquées voire improductives). Il y a donc pré-défaillance, lorsque l'une quelconque de ces échéances intermédiaires n'est pas respectée, chacune d'elles comptant pour un crédit. Même si le non-remboursement d'une échéance n'implique pas la défaillance définitive, la pré défaillance permet de détecter le plus rapidement possible les difficultés éventuelles de l'emprunteur et de prévenir la défaillance

définitive. Quant à Caire et Kossman (2003), le crédit scoring est un processus d'assignation d'une note à un emprunteur potentiel pour estimer la performance future de son prêt. La probabilité de mauvaise performance telle que définie par le prêteur est un modèle de décision et techniques sous-jacentes qui aident dans la décision d'octroi de crédit avec un objectif en aval de minimiser les impayés (Thomas et al. 2002) dont l'échéance est dépassée, des crédits en retard sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard.

2-Viabilite

a) Viabilité financière

La viabilité financière d'une IMF peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. L'autonomie financière d'une institution reflète la capacité à couvrir ses charges par ses produits d'une part et à bâtir une structure financière solide d'autre part. Il s'agit ici de s'intéresser non seulement à la viabilité financière de l'institution mais aussi à sa gestion financière. La gestion financière s'emploie à garantir un niveau de liquidité suffisant afin de couvrir les obligations d'une IMF en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursement des emprunts à ses créanciers. Plusieurs facteurs sont à la base de la viabilité financière (Ndimanya, 2003, p.10). Premièrement, une institution doit réaliser un différentiel de taux d'intérêt qui lui permette de faire face aux différentes charges. Ces dernières comprennent notamment le coût des ressources prêtées, c'est à dire l'intérêt sur les emprunts de capitaux et l'épargne collectée ; les charges d'exploitation; l'impact éventuel de l'inflation sur les fonds propres ainsi que les provisions pour créances douteuses, c'est à dire les dépenses liées au risque de non-remboursement de prêts. Deuxièmement, en fonction des charges incompressibles, un certain volume d'activités est nécessaire pour couvrir les charges. Le volume d'activités est déterminé par le niveau du portefeuille de prêts. Troisièmement, la capacité de recouvrement est un élément essentiel. On estime en général que les IMF doivent avoir un taux de recouvrement proche de 100% pour être viables. Enfin, la prévention des détournements par le personnel ou des attaques lors de transferts physiques de fonds font partie des éléments de la pérennité. La solidité de la structure financière d'une institution dépend à la fois de son niveau de solvabilité et de sa maîtrise du risque de liquidité. La solvabilité s'analyse par le rapport des fonds propres de l'institution (prêts subordonnés, capital social, parts sociales, bénéfices antérieurs accumulés) sur les créances. Un ratio de solvabilité de 20% est généralement admis comme une norme prudentielle. Le risque de liquidité existe quand l'institution prête à long terme des ressources disponibles sur le court

terme uniquement. La préoccupation des dirigeants de l'institution est de veiller à ce que les ressources et les emplois se correspondent en échéance. Dans le cas contraire ceci à une lourde conséquence sur l'institution et provoque la fermeture de l'institution, donc l'entreprise n'est plus pérenne.

b) Viabilité institutionnelle

La viabilité institutionnelle d'une IMF repose sur les bases suivantes : la qualité de l'organisation, la réglementation ainsi que l'existence d'un cadre de concertation (Ndimanya, 2002, p.14 ; Congo, 2003, p.163-180 ; Ducroux, 2001). On a constaté que la qualité de l'organisation est déterminée par le système de gouvernance en place. On a aussi noté que la reconnaissance juridique d'une institution et son inscription dans la loi bancaire devrait lui permettre de fonctionner dans un cadre clair. La réglementation impose un minimum de rigueur mais offre également une protection face à un environnement souvent informel et risqué. L'existence d'une réglementation spécifique aux institutions de microfinance est aussi un moyen d'améliorer la compréhension de ce secteur par les autorités.

Un cadre de concertation est une sorte d'association des professionnels. C'est une structure faîtière qui vise à défendre les intérêts du secteur vis-à-vis des partenaires institutionnels externes (Etat, bailleurs de fonds et donateurs, système bancaire, banque centrale, etc.), promouvoir la professionnalisation du secteur et l'inter coopération aussi bien à l'intérieur qu'avec l'extérieur du pays. Une entreprise de microfinance est viable sur le plan institutionnelle lorsque cette dernière n'enregistre pas des cas d'impayés, mais dans le cas contraire les impayés ont une lourde responsabilité sur la vie institutionnelle de toute entreprise cela pourra provoquer le renvoi de certains agents.

c) Viabilité sociale

Quant à la viabilité sociale, elle repose sur l'enracinement d'une IMF dans son environnement social, qui privilégie à la fois la proximité physique et la proximité culturelle. C'est ce qui favorise la familiarisation des populations bénéficiaires avec les structures ainsi que l'appropriation des règles qui régissent les systèmes. La viabilité sociale requiert deux préalables (Ndimanya). Le premier préalable est qu'une institution financière ne doit pas être considérée comme un corps étranger venant de l'extérieur. Cette condition se fonde sur un certain nombre d'éléments. D'abord, les modalités d'épargne et de crédit doivent être en harmonie avec les normes culturelles de la société comme la conception du taux d'intérêt. Ensuite, les différentes formes de garanties, matérielles ou sociales, utilisant à la fois la

solidarité, les pressions sociales, doivent être acceptées. Aussi, faut-il veiller à éviter la mainmise de quelques notables ou gros emprunteurs sur l'essentiel des ressources, à la légitimité des élus locaux ainsi qu'à la limitation des abus de pouvoir. Egalement, les techniciens salariés doivent se sentir à l'aise au niveau des salaires et avantages connexes, compte tenu de leur qualification. Les rapports entre les salariés et les clients, propriétaires ou non, doivent être fondés sur le respect. Enfin, les conflits doivent être réglés selon un mélange subtil des normes anciennes et nouvelles. Le deuxième préalable est une bonne insertion dans son environnement. Ce préalable est aussi fondé sur plusieurs éléments : une large information et de nombreuses discussions ; une bonne liaison avec les autres interventions de développement ; un soutien réel de l'Etat ; des marges de manœuvre réduites offertes aux usuriers; une coopération positive avec des personnalités et des institutions externes comme les autorités politiques et administratives, les responsables religieux, les notables. Les cas d'impayés observé au sein des structures de microfinance ont une conséquence énorme sur la vie sociale de celles-ci.

3-Viabilité financière et qualité du portefeuille de crédit

Les micro-entreprises, principaux clients des IMF ne fournissent ni garanties matérielles, ni informations financières et comptables fiables aux IMF. Ainsi, la discrimination entre les micro-entrepreneurs sans tomber dans un mécanisme d'anti-sélection et la mise en place de contraintes très fortes au remboursement, sont des problèmes cruciaux auxquels les IMF doivent faire face pour atteindre la viabilité financière. Par conséquent, les IMF doivent inventer des mécanismes d'incitation spécifiques pour distinguer les bons micro-entrepreneurs des mauvais. Un des mécanismes est le prêt séquentiel (Chowdhury, (2007)). En effet, l'espoir d'obtenir au cours des périodes subséquentes de nouveaux crédits, pour soutenir la croissance de son micro entreprise, et donc par ricochet à l'amélioration de son bien-être social, est un mécanisme qui permet non seulement de séparer les micro-entrepreneurs aux possibilités de remboursement douteux des bons, mais aussi d'améliorer la qualité du portefeuille à risque. Ce mécanisme de discrimination des micro-entrepreneurs douteux des bons permet d'éviter le phénomène de contagion perverse qui pourrait se répandre chez les emprunteurs à risque faible qui trouveront qu'il est stupide de rembourser leur crédit alors que les autres ne le font pas. Ceci a pour conséquence d'accélérer la détérioration de la qualité du portefeuille et de contribuer à l'effritement de la viabilité financière de l'IMF. Outre les prêts dynamiques, plusieurs méthodes de gestion des risques sont de mise. Entre autre, le crédit scoring (Schreiner, 2003) et la pré défaillance (Lanha,

2004) qui est basée sur les possibilités d'échelonnement dans le remboursement du micro crédit. Pour Gebons et Meehan (2000) c'est le portefeuille à risque et non le taux de remboursement des prêts qu'il faut d'avantage maîtriser pour améliorer la qualité du portefeuille des IMF car le classement chronologique des arriérés de paiement permet de classer les prêts du portefeuille selon différents niveaux de risque pour le calcul des provisions pour pertes sur prêts des IMF. De telles informations permettent aux responsables de prendre des décisions en toute

Connaissance de cause, notamment en ce qui concerne les points faibles de leur institution qui peuvent entraîner une situation de crise si l'on n'effectue pas les corrections indispensables. Par ailleurs, les prêts de groupes avec caution solidaire sont souvent utilisés comme mécanisme de minimisation du risque de défaillance afin d'améliorer le rendement des portefeuilles des IMF pour atteindre la viabilité financière (entre autres : Pitt and Khandker (1998), Ghatak (1999), Armendariz de Aghion B et Morduch J. (2000), Laffont and Nguessam (2000), Casar et al (2007)). Hermes, Lensink et Mehrteab (2006) notent que la surveillance du leader du groupe, grâce à ses attaches sociales et sa connaissance du milieu, joue un rôle déterminant dans l'amélioration des taux de remboursement. Ahlin et Townsend (2007), et Casar et al (2007) notent que les sanctions sociales sont également des moyens de prévenir les défauts de remboursement dus à une mauvaise volonté de certains membres du groupe, pour contribuer à la viabilité financière des IMF. C'est dans cette même veine que Cull, Kunt et Morduch (2007) notent que les prêts de groupe ont un impact positif sur la qualité du portefeuille de crédit des IMF. En effet, ils montrent que le portefeuille à risque augmente en fonction du taux d'intérêt appliqué, pour la plupart des IMF utilisant les prêts individuels, et qu'au-delà du seuil de 60%, une augmentation de ces taux n'est pas associée à des profits dans la durée pour ces dernières, ce qui n'est pas le cas pour les IMF qui s'appuient sur la méthodologie de prêt à des groupes solidaires. Ces résultats renforcent l'idée selon laquelle la surveillance et le contrôle des pairs pour minimiser l'aléa moral l'étendue des relations sociales parmi les membres du groupe et du personnel de l'IMF (Woolcock, 2001) contribuent à la viabilité financière des IMF.

4- Viabilité financière et taux d'intérêt

Il existe globalement trois écoles qui s'accordent difficilement sur les niveaux des taux d'intérêt applicables en microfinance. La première école constituée en particulier des ONG du nord et de leur partenaires du sud, défend le principe que les pauvres ne peuvent pas payer des taux d'intérêts au prix du marché, et qu'en conséquence, il faut prêter à des taux d'intérêt très

bas (de 1 à 3%, quel que soit l'inflation). Un tel modèle ne peut fonctionner qu'avec l'aide extérieure. La deuxième école est celles des mutuelles et des caisses d'épargne et de crédit qui adoptent des taux d'intérêts légèrement en dessous de ceux des banques commerciales.

Elles le peuvent car, elles rétribuent peu ou pas du tout l'épargne collectée, ou alors bénéficient de lignes de crédit subventionnés ou de l'aide internationale. Enfin, la troisième école est celle des organisations qui veulent gérer les micros crédits en parvenant à couvrir les taux effectifs pour atteindre l'autosuffisance financière et pérenniser leurs actions car le plus important pour elles, est de sortir les pauvres de l'exclusion bancaire même s'ils doivent supporter des coûts élevés en matière d'intérêts. C'est dans cette même veine que Morduch (2000), fait remarquer que, le niveau élevé des taux d'intérêt est dû au fait que la demande de crédit, n'est pas très élastique pour des populations jusqu'à présent rationnées.

En effet, il ne faut pas confondre jugement moral et économique car pour ouvrir le crédit à un grand nombre d'acteurs, il faut suivre une logique financière. Donc couvrir ses coûts et fixer le niveau des taux pour y parvenir. Et comme le montant des prêts restent faible et leur durée courte, cela ne pose pas de problèmes aux micro-entrepreneurs. Ceci est encore plus vrai dans les pays en développement où le micro crédit permet d'échapper aux usuriers qui eux, imposent des taux insupportables de 100 à 400%. C'est cette logique financière qui entraîne l'application de taux d'intérêts élevés, adoptés par un certain nombre d'IMF à travers le monde. A cet égard, Acclassato, (2006) rapporte qu'en Afrique de l'ouest, des IMF viables financièrement ont eu à appliquer des taux d'intérêt de l'ordre de 84% et qu'en Indonésie, la Bri Unit Desa a des taux compris entre 35% à 60%. C'est dans cette même veine, qu'en Bolivie, la Banco Sol. Corposol a eu à appliquer un taux effectif de 52% pour d'avoir un rendement réel de 4,9% sur le total de son actif (CGAP, 1995). En effet, contrairement aux banques commerciales, la structure de rémunération des crédits octroyés dans les IMF doit comprendre : le taux d'intérêt qui est le loyer de l'argent, la commission de formation, la commission de suivi-conseil et la commission de recouvrement.

D'après le CGAP (2004), l'ensemble de ces éléments justifie les niveaux de taux d'intérêts généralement plus élevés que ceux du secteur bancaire, mais en dessous des taux des prêteurs informels comme les usuriers. Ainsi, pour atteindre la viabilité financière, les IMF sont obligées d'appliquer des taux d'intérêt élevés mais non exorbitants. Ceci est conforté par Cull, Kunt et Morduch (2007) qui montrent que pour les IMF qui octroient des prêts individuels, lorsque les taux d'intérêt appliqués dépassent le seuil de 60% les IMF ne sont plus rentables car cela s'accompagne d'une baisse de la demande de crédit. Par ailleurs, les

IMF qui appliquent les taux d'intérêts les plus élevés sont celles qui sont les plus performantes, les plus efficaces et les plus viables financièrement. Ceci est conforté par des études empiriques (Robinson (1996) et Conning (1999)) qui montrent que seules les IMF qui génèrent des profits sont capables d'accumuler des fonds propres – ce qui est une source de financement- pour assurer leur pérennité afin d'augmenter leur portée auprès des pauvres.

A mesure qu'augmentent les fonds propres des IMF, elles peuvent aussi augmenter leur capacité de financement, que ce soit au moyen de l'endettement ou en acceptant des dépôts plus importants de la part de leur clientèle, ceci entraîne une nouvelle progression de la portée de leur action, avec comme conséquence la viabilité financière. Il s'ensuit que pour atteindre la viabilité financière, une IMF doit fixer des taux d'intérêts suffisamment élevés pour couvrir ses charges car un taux d'intérêt trop faible la condamnerait au déficit. Par contre, un taux d'intérêt inutilement élevé pénaliserait ses clients, qu'elle pourrait perdre, ce qui pourrait remettre en cause sa mission sociale.

❖ Taux d'intérêt en microfinance

Il y a globalement trois écoles qui s'accordent difficilement sur le niveau de taux d'intérêts applicable en microfinance. La première constituée en particulier des ONG chrétiennes du Nord et leurs partenaires du Sud, défend le principe que les pauvres ne peuvent payer des intérêts au prix du marché et qu'en conséquence, il faut prêter sans intérêt ou à des taux d'intérêt très bas (taux nominal annuel entre 1 à 3%, quelle que soit l'inflation). Un tel modèle ne peut fonctionner qu'avec l'aide extérieure. La deuxième option qui est celle des caisses d'épargne et de crédit et les mutuelles, leurs fédérations et unions de type Raiffeisen, adoptent des taux d'intérêt en dessous de ceux du marché quand les Etats dans lesquels ils fonctionnent les y autorisent. Elles le peuvent car elles rétribuent peu ou pas du tout l'épargne collectée ou alors bénéficient de ligne de crédit subventionnées et/ou de dons de l'aide internationale (Vincent, 1999).

Enfin la troisième école est celle des organisations qui veulent gérer autrement le microcrédit et couvrir les couts effectifs pour pérenniser leurs actions. Cette école opte pour la professionnalisation du secteur. Mais une telle option justifie-t-elle des taux d'intérêts élevés? En général, prêter à une personne en difficulté la petite somme nécessaire pour l'achat d'un filet de pêche plutôt que de lui donner le poisson est le premier principe du microcrédit. Le second principe est la couverture des couts afin de rendre l'institution durable pour qu'elle

puisse continuer à offrir de façon pérenne les services financiers aux plus démunis (Nowak, 2004).³ Cette logique financière adoptée par les institutions de microfinance a été mondialement reconnue à travers 3 Allocution de Maria Nowak, Présidente de l'Adie et du Réseau Européen de Microfinance. Le partage de l'expérience du Dr. Yunus au Bangladesh. Mais de plus en plus, des voix s'élèvent contre les taux d'intérêt pratiqués par les institutions de microfinance (IMF). Les raisons en sont les suivantes (Nowak, op. cit.). La première, d'ordre sémantique attache à l'usure, une image d'oppression et de violence dans l'Europe du 19^{ème} siècle. Dès lors se pose la question de savoir à partir de quel taux on peut raisonnablement parler d'usure. La deuxième, d'ordre moral renvoie à l'idée inadmissible que les pauvres et personnes démunies paient plus cher que les autres c'est-à-dire ceux qui ont accès au financement bancaire. Beaucoup d'observateurs sont d'accord que la microfinance peut améliorer les revenus des ménages mais son impact sur les clients pauvres demeure controversée (Shaw, 2004; Mosley, 2001; Todd, 2000 et Sebstad et Chen, 1996). Ceux qui citent le taux d'intérêt comme facteur limitant s'appuient sur deux arguments économiques: premièrement un taux d'intérêt élevée réduit la possibilité d'accès au crédit pour les pauvres porteurs de microprojets dont le seuil de rentabilité est en dessous du taux d'intérêt pratiqué.⁴ En effet, si une bonne partie des pauvres opère sur des segments de marché qui se saturent rapidement, l'inexistence de débouchés peut freiner l'impact de la microfinance en réduisant le nombre de bénéficiaires ou en limitant la portée des crédits octroyés. Deuxièmement, des taux d'intérêt élevés peuvent réduire les profits des micro-entrepreneurs, diminuer l'accumulation des capitaux et en définitive affaiblir leur activité. Mais si malgré son cout, le microcrédit est toujours fortement sollicitée, cela est dû sans doute à son avantage comparatif sur le secteur bancaire d'une part et sur la finance informelle d'autre part. Le taux d'intérêt pratiqué par les IMF se positionne souvent entre le taux du système bancaire et le taux sur le marché informel.⁵ Les composantes du coût du microcrédit en justifient les fondements. La toute première est la présence dans le portefeuille des IMF de beaucoup de petits crédits d'environ 100\$ géographiquement disperses et sans garanties réelles (Gentil et Servet, 2002). La marge sur ces petits crédits est trop faible pour couvrir les coûts. De plus et contrairement aux banques, le taux d'intérêt en microfinance représente plus qu'un simple loyer d'argent. Il est le prix d'un certain nombre de services offerts qui sont la formation (préalable ou pendant Ce raisonnement peut être relativisé pour des populations peu instruites dont le désir d'accéder au crédit est plus fort quel que soit le taux de rentabilité

effectif de leur projet. Les taux d'intérêt nominaux des IMF varient entre 2 et 4% le mois (RDP, 2002)

❖ Test de sensibilité au taux d'usure en vigueur

Un deuxième exercice a consisté à tester la sensibilité de ce Résultat au seuil d'usure l'égal en vigueur. Dans cette d'marché, on impose la contrainte du seuil légal de 27% par an au taux effectif annuel et on calcule le taux d'intérêt à afficher `a la clientèle étant données les conditions de prêt et du montant de crédit réellement octroyé sur la période. En pratique, il suffit de recalculer i à partir de R avec la contrainte que le taux effectif est 27% (ou le taux effectif mensuel $T = 2,01\%$ selon le cas) et d'observer la sensibilité des ratios d'autosuffisance financière. Ce type de calcul est facilité par un tableur. Le Tableau 2 qui suit présente les conditions d'offre de crédit.

❖ Un plafonnement du taux d'intérêt profite-t-il aux opérateurs économiques ?

Lorsqu'on examine les conditions de la demande, on comprend mieux la persistance de taux élevés sur le marché du microcrédit. Il est clair que la demande va continuer à croître, alimentée par la part croissante des services dans l'économie et dopée par les nouvelles technologies qui favorisent la création des petites unités de production et de services (Nowak, 2006). Cet accroissement de la demande tient également fait de l'exploitation du microcrédit comme l'une des voies de traitement du chômage et de la réduction de la pauvreté. Cette demande et l'offre correspondante vont se diversifier vers des prêts à caractères professionnel ou social. Dans ces conditions, des pressions sur la demande peuvent toujours justifier le coût élevé du microcrédit. Plusieurs études ont montré que les bénéficiaires sont peu sensibles au taux d'intérêt du microcrédit. Dans une étude réalisée en 2004, la cellule de microfinance a montré que c'est l'accès au crédit qui demeure la préoccupation majeure des bénéficiaires.

Les travaux de Mahajan et Ramola (1996); CGAP (2002, 2004) et Ouattara (2003) vont dans le même sens pour dire que de tels niveaux de taux semblent ne gêner outre mesure les bénéficiaires. Avant la libéralisation financière en Afrique, la classe de petits opérateurs économiques a longtemps été privée du financement. Le coût le plus important aujourd'hui dans l'accès au crédit semble ne pas être le taux d'intérêt mais bien souvent le coût de transaction lié au prêt: le temps passé à se déplacer, à attendre, à remplir des formalités¹⁵ . . . Ce coût serait bien souvent assez élevé chez certaines IMF. Labie Marc (1999) rapporte les mêmes plaintes chez les micros entrepreneurs d'Amérique Latine. Les petits opérateurs

économiques ont vraisemblablement intérêt à supporter des taux élevés pour continuer à bénéficier de crédit sur le long terme. Autrement, l'alternative serait des prêteurs informels avec en moyenne des taux de 20% le jour comme observés dans certains marchés en Afrique subsaharienne; ou ne pas avoir du tout accès au crédit. D'un point de vue pratique, il est plus rentable d'emprunter \$150 à 4% le mois et de payer un intérêt de \$6 par mois pendant 4 mois que d'emprunter la même somme à 10% la journée chez un prêteur informel.¹⁶ Les taux élevés des prêteurs informels montrent que ceux pratiqués par le secteur de la microfinance demeurent attractifs (Morduch, 1999). Les activités des petits opérateurs économiques ont souvent un faible rendement en main d'œuvre et l'accès au crédit/capital ou à la liquidité leur permet de relever significativement leur rendement ou de saisir davantage d'opportunités économiques. Les rendements obtenus de tels investissements sont de loin supérieurs aux taux d'intérêt supportés. De plus, les petites activités ont en moyenne une rotation de stock plus élevée permettant de générer plus rapidement des profits et d'épargner en vue de rembourser les emprunts et constituer ainsi un fonds de roulement.¹⁷ Toutefois, les institutions de microfinance doivent mieux cibler leurs clients. Il ne s'agit pas de prêter nécessairement aux très pauvres avec une situation instable qui seront précipités dans un cercle d'endettement et de pauvreté. Tous les pauvres ne sont pas en mesure de mener avec succès, des activités génératrices de revenus à partir d'un microcrédit. La viabilité s'entend de la capacité d'une entité fournissant des micro-financements à couvrir l'intégralité de ses coûts. Elle permet la poursuite des opérations de l'IMF et la fourniture des services financiers aux petits opérateurs économiques (CGAP, 2005).

5- Viabilité financière et management

La recherche de la viabilité financière impose aux IMF d'avoir une gestion moderne et efficace de leur personnel et l'intégrer dans leur management des nouvelles technologies d'information qui leur permettront de contrôler leurs coûts opératoires et par ricochet leurs charges de personnel qui sont actuellement exorbitants. L'intégration des nouvelles technologies d'information dans le management permet d'assurer le suivi, l'analyse et le contrôle des activités. Un système d'informations générant des données exactes en temps utile permet aux responsables d'évaluer continuellement la performance, de mieux prédire les besoins de liquidités, de les anticiper et de faire face aux crises avec célérité. L'utilisation de ces nouvelles technologies d'information adaptées aux besoins spécifiques des IMF, leur permettra aussi d'offrir des services financiers à des coûts réduits à leurs clients. Par exemple,

grâce à son système d'informations, l'IMF indienne Spandana a pu compiler des données fiables et contrôler les performances de l'ensemble de son réseau de 45 succursales (Mishra 1994). C'est également dans cet objectif que 62 banques et IMF ont indiqué qu'elles utilisaient des guichets automatiques de TPV et de téléphones portables pour fournir leurs services, en vue de réduire leurs coûts d'octroi du crédit (CGAP (2005)). Par ailleurs, l'utilisation des nouvelles technologies d'information permet non seulement de réduire les coûts d'octroi du crédit mais aussi d'augmenter la productivité des agents de crédit, d'offrir des prestations de qualité aux populations les plus pauvres et de contribuer à l'accroissement de la viabilité financière des IMF.

Au management technologique, il faudra impérativement ajouter une bonne gestion du personnel par le truchement de formations continues pour le doter d'une expertise technique avérée dans le domaine de la microfinance. En effet, un personnel bien formé, des agents de crédit motivés par des incitations financières avec des systèmes de prime bien adaptés sont indispensables pour l'atteinte de l'autosuffisance financière. Ainsi, les IMF qui conditionnent une partie du salaire à la performance financière se déclarent satisfaites des résultats obtenus (CGAP, 2005). Un personnel doté d'une expertise technique prouvée dans le domaine de la micro finance est également une condition préalable pour le choix et le suivi des projets à financer.

De plus, dans la recherche de l'efficacité, de la réduction des coûts et de l'optimisation des moyens en vue d'atteindre la viabilité financière, les IMF devraient de plus en plus se doter de bonnes structures de gestion et incorporer dans leur management les pratiques performantes existantes au niveau des banques, en insistant d'avantage sur la relation avec la clientèle et la loyauté envers cette dernière (Churchill (2000), Shreiner (2000), Norell (2001)).

Parmi ces pratiques figurent la création de département marketing et la création de comités d'audit et d'identification des risques par la mise en place d'un système de contrôle interne efficace. Au vu de l'analyse du management, il ressort qu'un bon management technologique adjoint à une gestion efficace des ressources humaines devrait se traduire par une réduction significative des charges du personnel.

❖ Calcul des indicateurs de la viabilité financière

Les ratios de performance calculés ici sont relatifs à la rentabilité, aux couts opérationnels, à l'autosuffisance opérationnelle, au taux de risque sur portefeuille, . . . (Gutierrez-Nieto et al.

2007). Les procédés de calcul sont présentés en annexe. La viabilité financière est la capacité de l'IMF à couvrir l'intégralité de ses coûts et de poursuivre les opérations (Morduch, 1999; Cellule de Microfinance, 2004). Les ratios de coût opérationnel et d'autosuffisance opérationnelle ont donc été retenus. Le ratio du coût opérationnel décrit ce que coûte en moyenne un franc d'actif engagé dans l'exploitation pour délivrer efficacement les services financiers aux bénéficiaires. Le ratio d'autosuffisance opérationnelle mesure la capacité de l'IMF à générer suffisamment de revenus pour couvrir les coûts nécessaires à son exploitation de façon à pouvoir continuer à offrir des services financiers durables à sa clientèle. Cette viabilité n'est pérenne que si la qualité du portefeuille ne se dégrade pas. Les indicateurs de qualité de portefeuille sont le taux de risque sur portefeuille, le taux de perte sur créances et le taux de provisions pour créances douteuses. Le premier mesure le taux de dégradation de la qualité du portefeuille tandis que le second mesure la proportion des prêts sortis du bilan en raison de la très faible probabilité de leur remboursement. Le taux de provisions informe quant à lui sur la proportion du portefeuille qui présente un risque de non remboursement. Mais l'indicateur qui joue le rôle d'avant-garde est le taux de remboursement. Il est calculé en rapportant les remboursements effectifs sur prêts intervenus au cours de l'exercice aux remboursements sur prêts attendus au cours de l'exercice. La gestion courante du portefeuille a besoin d'un système de suivi qui fasse ressortir clairement et rapidement les problèmes de remboursement afin que les agents de crédit et les superviseurs réagissent vite pour contenir très tôt le mal. C'est là le rôle de signal d'alerte du taux de remboursement. Les deux autres ratios à savoir le coût du franc prêté et la rentabilité des actifs permettent d'apprécier l'efficacité dans la gestion de l'IMF et corroborent sans surprise majeure les taux d'intérêt effectifs globaux plus faibles. Dans une deuxième étape, nous avons calculé le taux d'intérêt effectif encore désigné taux effectif global. Le taux effectif global mesure le coût total d'un crédit pour l'emprunteur (taux d'intérêt plus frais de dossier, frais divers et assurance). Les données utilisées sont celles de l'année 2004. L'année 2004 a été retenue parce qu'elle fournit d'informations suffisantes pour l'analyse. Cette année, le taux d'inflation a varié entre 2 et 2,5%. Le calcul du taux d'intérêt effectif s'appuie sur les revenus financiers constatés en fin d'année et sur l'ensemble des conditions de prêt. Pour ce faire, il faut estimer le capital prêté en début de période qui produirait les revenus constatés en fin de période, étant données les conditions de prêts. Ce capital en début de période sert de base au calcul du taux d'intérêt effectif qui est ici le taux interne de rentabilité qui en découle sur la base des remboursements

mensuels ou cash flows mensuels. Ce taux peut être ensuite corrigé par le taux d'inflation. Cette démarche repose sur quatre hypothèses:

1. les revenus d'intérêt sont supposés uniformément repartis sur les 12 mois de l'année et générés par le capital prêté en début de période, lui-même supposé uniformément reparti sur l'année;
2. tous les prêts sont supposés les mêmes et les remboursements mensuels;
3. le taux d'intérêt débiteur est supposé unique et uniformément réparti sur les 12 mois de l'année 2004 retenue pour le calcul du taux d'intérêt effectif;
4. les couts d'opportunité et de transition ne sont pas pris en compte et les fonds de garantie ne sont pas rémunérés.

Au taux d'intérêt nominal en vigueur (i), on estime le capital prêté en début de période (x). Les intérêts, les frais et commissions ainsi que les prélèvements divers opérés (c) viennent en déduction de ce capital. De ce capital, on déduit également les prélèvements sous forme de fonds de garantie, ou épargne préalable qui représente une proportion (r) du montant emprunté. r varie souvent entre 10 et 20% du capital prêté par les IMF et ce fonds de garantie n'est pas, la plupart du temps, rémunéré. Dans le cas de PADME et de PAPME, 10% du fonds de garantie est prélevé au début du prêt et un autre 10% est prélevé sur l'ensemble des douze mensualités et à chaque remboursement. Pour la FECECAM et la MDB, les 20% de fonds de garantie sont retenus à la remise du prêt. Mais à la fin des remboursements, l'emprunteur peut retirer la totalité de ses fonds de garantie lorsqu'il n'entend plus solliciter d'autres emprunts. A partir du mois zéro ou au début du mois 1, l'emprunteur se voit remettre le montant ($x-rx-c$). On peut calculer les cash flows mensuels successifs et déduire le revenu financier (R) de l'institution de microfinance. Ce revenu n'est rien d'autre que la somme des commissions et frais et des revenus d'intérêt. Ce revenu étant calculé au taux d'intérêt affiché (i), Il est naturellement inférieur au revenu financier constaté d'où la nécessité d'estimer le capital prêté (x) qui produirait aux mêmes conditions, le revenu financier constaté. Le taux d'intérêt affiché i du prêt est souvent mensuel. A partir de ce capital x , on déduit le taux d'intérêt effectif T étant données les conditions de prêt. kt est le cash flows au mois t ($t=0,1,n$) avec $n = 12$ mois par an.

6- Notion de risque

➤ **Gestion des risques en microfinance**

Toute IMF est vulnérable aux risques. Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Les modèles de la théorie de l'information imparfaite des marchés du crédit ne concernant pas spécifiquement le microcrédit. Mais leur nature en générale et le rapport de leurs auteurs avec les pays les moins développés et les marchés de crédits ruraux ont accordé un rôle de plus en plus important à la microfinance (M. S. Robinson, 2001). Ainsi les vrais problèmes des marchés de crédit sont l'asymétrie d'informations, la sélection adverse et l'aléa moral. Cependant, beaucoup d'IMF ont trouvé des moyens pour maîtriser les asymétries informationnelles en microfinance ce qui est certifié par leurs taux élevés de remboursement avoisinant les 100%. Dans ce qui suit, nous verrons d'abord les principaux types de risques en microfinance et leurs modes de gestion.

➤ **Les principaux types de risques en microfinance**

Selon Berenbach et Churchill (1997), il y a quatre principaux domaines de risque spécifiques aux IMF : le risque de propriété et de gouvernance, le risque de gestion, le risque de la nouvelle industrie (la microfinance étant un nouveau domaine) et le risque de portefeuille Churchill et Coster (2001) ont fait un excellent travail sur la gestion des risques en microfinance. Ils distinguent ainsi quatre catégories de risques: les risques institutionnels, les risques de gestion opérationnels, les risques de gestion financière et les risques externes.

a) les risques institutionnels

Le succès d'une institution de microfinance est défini comme la capacité de cette dernière à fournir, de façon indépendante, des services financiers à un nombre important de personnes à faibles revenus, et ce de façon durable. L'évaluation des risques par rapport à cette définition expose l'organisation à trois niveaux de risques institutionnels: risques liés à la mission sociale (mauvaise définition des groupes cibles), risques liés à la mission commerciale (taux d'intérêt pas élevé) et risque de dépendance (dépendance vis-à-vis des donateurs).

b) les risques opérationnels

C'est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille (risque de crédit), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité).

c) les risques de gestion financière

La vulnérabilité financière d'une IMF se résume aux risques réels subis par ses emplois (actifs ou patrimoine) ou ses ressources (passifs ou dettes). Elle est composée de risques liés aux taux. D'intérêts, des risques de liquidité et risques de change avec les devises étrangères. Un autre aspect de risque de gestion financière, c'est l'intégrité de son système d'information y compris le système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille de crédit et enfin. L'efficacité qui reste l'un des plus importants défis pour les institutions de microfinance.

d) les risques externes

Les risques externes échappent le plus souvent au contrôle interne de l'IMF concernée, cependant il est nécessaire que ces risques soient perçus comme des défis auxquels l'IMF doit faire face au risque d'être exposée à de faibles performances. Parmi eux il y a: la réglementation (la loi d'usure); la concurrence (méconnaissance des produits et des concurrents); la démographie (taux de mortalité, de scolarisation,); l'environnement physique (calamités naturelles, insuffisance d'infrastructures); la macroéconomie (dévaluation, inflation). On peut aussi mentionner le risque en milieu rural pour les institutions opérant dans ce domaine. Le financement rural et celui de l'agriculture en particulier, est caractérisé par un degré élevé de risque, de différente nature: climatique, sanitaire, économique (variation de prix, difficultés d'écoulement de la production agricole, concurrence avec les produits importation...).

7- Impayés et viabilité relation négative

Les impayés peuvent être dangereux pour la pérennité d'un IMF. C'est pourquoi leur gestion est importante et nécessite une plus grande attention. Pour gérer les impayés il faut connaître leurs causes et leurs coûts. Notre étude sur le plan pratique, propose des critiques, et des suggestions aux Managers de la structure et aux autres dirigeants des IMF afin d'améliorer la gestion de leurs impayés. C'est pour que leurs institutions soient constamment rentables et pérennes. Bien plus, ledit travail ne va enrichir la littérature sur la microfinance avec cet apport certes modeste sur l'identification des causes des impayés et leurs résolutions. Pour les créances devenues irrécouvrables, l'institution perd, non seulement la partie irrécouvrable, mais aussi les produits non recouverts. Ceci influence négativement les prévisions financières de l'institution. Les impayés influencent fortement la rotation du portefeuille, car lorsqu'il y a des impayés, l'institution devient plus prudente et du fait d'un respect accru des normes d'octroi de crédit édictées par les autorités monétaires, elle se trouve limitée pour continuer à

consentir d'autres facilités à d'autres clients. Les capacités d'octroi de crédit de l'institution étant affectées, les demandes de certains bons emprunteurs ne vont pas être satisfaites, ce qui affectera automatiquement la productivité du portefeuille. Les impayés sont un élément dangereux pour la crédibilité de l'institution, non seulement auprès des autorités monétaires, mais aussi auprès de ses différents partenaires. Les impayés peuvent servir d'indicateur sur la manière dont les facilités sont consenties par le gestionnaire de l'institution. Il faut reconnaître que la plupart des impayés sont causés non pas par de mauvais emprunteurs mais par des institutions de crédit qui n'ont pas mis en œuvre une méthodologie efficace (CGAP, 2001). Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il n'y a pas que de mauvais clients mais aussi des mauvais prêts. L'institution elle-même est responsable de ses impayés. Ceci, même quand la cause la plus évidente semble externe, parce que c'est l'institution qui fixe ses principes, qui génère sa culture de remboursement. Elle doit inculquer la discipline de crédit à son personnel et à ses emprunteurs. Elle doit prévoir les événements qu'elle ne contrôle pas. Il y a beaucoup d'acteurs dans les impayés, mais seule l'IMF est capable d'agir à bon escient. Les impayés coûtent chers à l'institution et leurs conséquences sont nombreuses. En effet, les impayés ralentissent la rotation du portefeuille, retardent les produits (intérêts) de l'IMF, augmentent les frais de recouvrement, discréditent l'institution et menacent sa viabilité sur le long terme. Pour connaître le niveau de ses impayés, les IMF doit mesurer les impayés. Elle devra alors contrôler les impayés afin de réduire le coût ou les charges qui influencent négativement sa rentabilité.

B- Cadre méthodologique

Dans cette section nous présentons la nature et le champ de l'étude, l'échantillonnage et les moyens de collecte, et les outils d'analyse.

1-Nature et champ de l'étude, moyens de collecte et échantillonnage

a-Nature et champ de l'étude

➤ Nature de l'étude

Cette étude de par ses différents objectifs est de nature qualitative. Elle s'est fondée sur l'approche qualitative compte tenu de la sensibilité des questions qu'elle soulève. Elle a néanmoins pour spécificité de combiner les approches qualitatives et quantitatives en vue d'atteindre les objectifs fixés.

➤ **Champ de l'étude**

La cible est définie comme, l'ensemble des personnes visées par une action de communication. Dans le cas d'espèce, la cible est l'ensemble du personnel de la CMMB et quelques-uns des clients qui sont en impayés. Cette institution est présente sur toute l'étendue du territoire national mais sa direction générale est située à Cotonou et nous avons estimé que les grandes décisions, orientation et politique de la CMMB doivent venir du siège. Ainsi nous avons réduit le champ de l'étude au siège de l'institution donc le personnel dont dispose l'institution à son siège et celui de quelques clients.

b-Echantillonnage et moyens de collecte

➤ **Echantillonnage**

N'étant pas en mesure de toucher toutes les personnes concernées à cause de nos moyens limités et le temps dont on a disposé pour réaliser notre travail, nous avons adopté la méthode d'échantillonnage aléatoire. Nous avons donc choisi au hasard 120 clients qui sont en impayés soit un pourcentage de 23%, 03 chargés de prêts de 02 agents de recouvrement et du responsable des opérations, ainsi que le responsable du développement marketing recouvrement et gestion de performance sociale choisis au bureau de la CMMB, auprès de qui nos questionnaire et guide d'entretien ont été administrés et dont chaque exemplaire se trouve en annexe.

2-Les moyens de collecte de l'information

La clarté et la précision que requiert un travail scientifique impose une démarche adaptée afin d'éviter les erreurs et des confusions dans les résultats. Ainsi, la démarche que nous avons adoptée nous a conduit à l'observation attentive, à la recherche documentaire, à différents entretiens avec le personnel de la CMMB et à la recherche sur l'internet. Un questionnaire et un guide d'entretien ont été utilisés pour collecter les informations nécessaires pour l'analyse descriptive.

❖ **L'observation attentive**

Selon le petit Larousse 2002, l'observation est l'action de regarder avec attention, de surveiller afin d'en tirer des conclusions. L'observation a été d'une grande utilité le long

de notre stage. Elle nous a permis de mieux connaître les outils de gestion des impayées au sein de la CMMB et la mise en place des moyens efficace par la CMMB afin que ses cas d'impayés n'atteignent pas la vie financière de leur institution

❖ **La recherche documentaire**

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser les impacts des impayés sur la vie financière de la CMMB afin de trouver des moyens pour l'améliorer. En effet dans le but de recueillir les informations nécessaires, nous avons exploité les rapports de stage et les mémoires disponibles au sein de la structure.

❖ **L'entretien direct**

Les entretiens nous ont permis de recueillir les informations auprès des responsables de la structure. Sur la base de ces informations, nous avons pu avoir une idée de la politique de gestion des impayés au sein de la structure.

❖ **Les recherches sur l'internet**

Les informations obtenues à partir des moyens précédemment cités ne nous ayant pas suffi pour la rédaction du mémoire, nous avons fait recours aux recherches sur l'internet. Elles nous ont permis d'élargir notre champ de compréhension sur le sujet d'étude.

3-Critère de validation des hypothèses

Nous utiliserons l'analyse des graphiques qui montrent l'évolution des impayés au sein de l'entreprise. Nous ferons des analyses comparées des impayés et le portefeuille crédit. Une fois que le niveau des impayés va atteindre 60% du portefeuille, on pourra affirmer que les impayés affectent la viabilité financière.

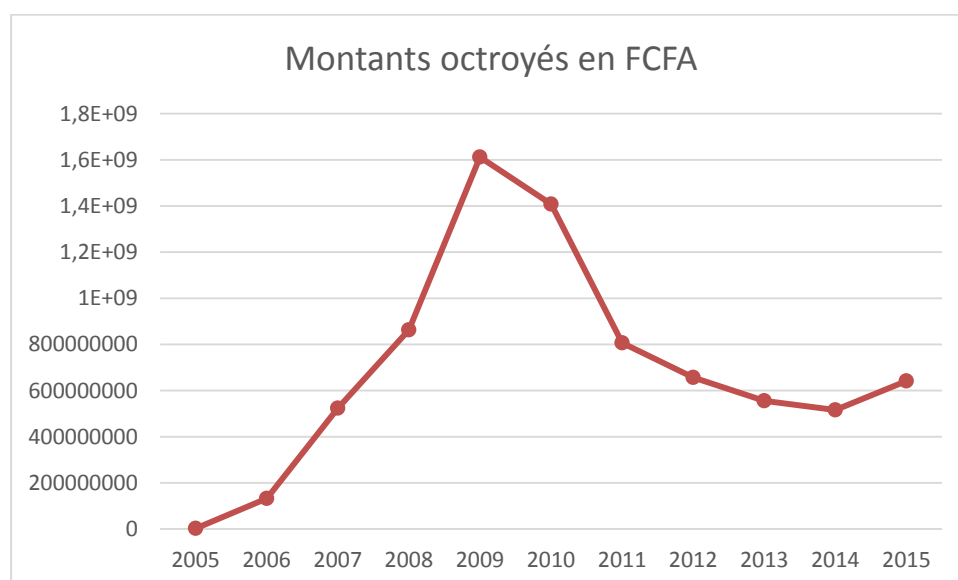
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET OUTILS D'ANALYSE

Il est question dans ce chapitre de faire l'analyse graphique par la méthode de la statistique descriptive des montants octroyés ensuite des montants recouvrés et celui des montants en impayés pour montrer comment ces éléments peuvent avoir une influence sur la vie financière de la CMMB.

SECTION 1 : PRESENTATION

A-Analyse de l'évolution de quelques graphes

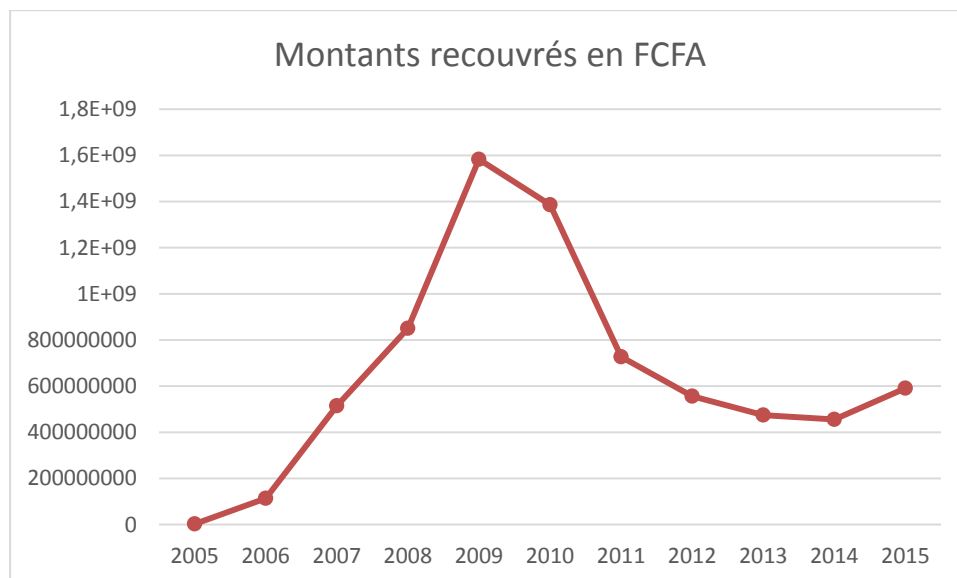
Graphique 1 : Montants octroyés en FCFA



Source : Réalisé par nous même à partir des données collectées auprès de la CMMB

Ce graphique retrace l'évolution des montants octroyés de 2005 à 2015. Il permet de dire que sur la période de 2005 à 2009, la CMMB a accru ces octrois de crédit jusqu'à la hauteur de 1.600.000.000 de francs CFA. De 2009 à 2014 on constate une diminution de ces montants octroyés jusqu'à la hauteur de 450.000.000 de francs CFA et de 2014 à 2015 une augmentation de ses montants octroyés légèrement supérieur à 600.000.000 francs CFA.

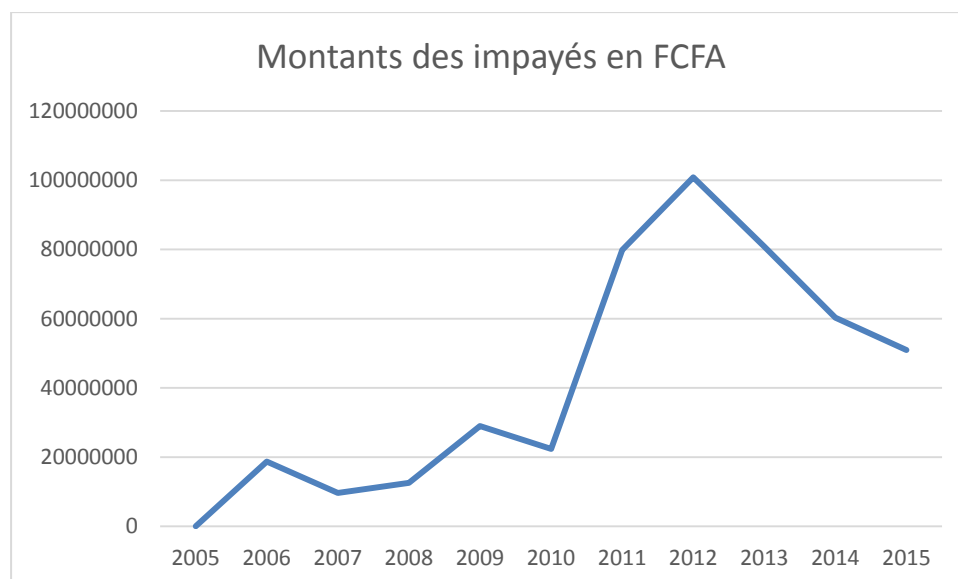
Graphique 2 : Montants recouvrés en FCFA



Source : Réalisé par nous même à partir des données collectées auprès de la CMMB

Ce graphique retrace l'évolution des montants recouvrés de 2005 à 2015. Il permet de dire que de 2005 à 2009 la CMMB de par ses politiques a réussi à recouvrer un milliard six cents millions (1.600.000.000) FCFA. Cela signifie que tous les crédits octroyés au cours de cette période ont été recouvrés. Cet exploit qui connaît une chute lente sur la période de 2009 à 2014 d'un montant égal à 1600.000.000 FCFA à un montant légèrement supérieur à 400.000.000 FCFA. Cela s'explique par une diminution du montant de crédit octroyé. Cette chute a connu une légère augmentation de 2014 à 2015 en passant de 400.000.000 FCFA à 600.000.000 FCFA. Cela aurait été dû à l'augmentation des octroies de crédits.

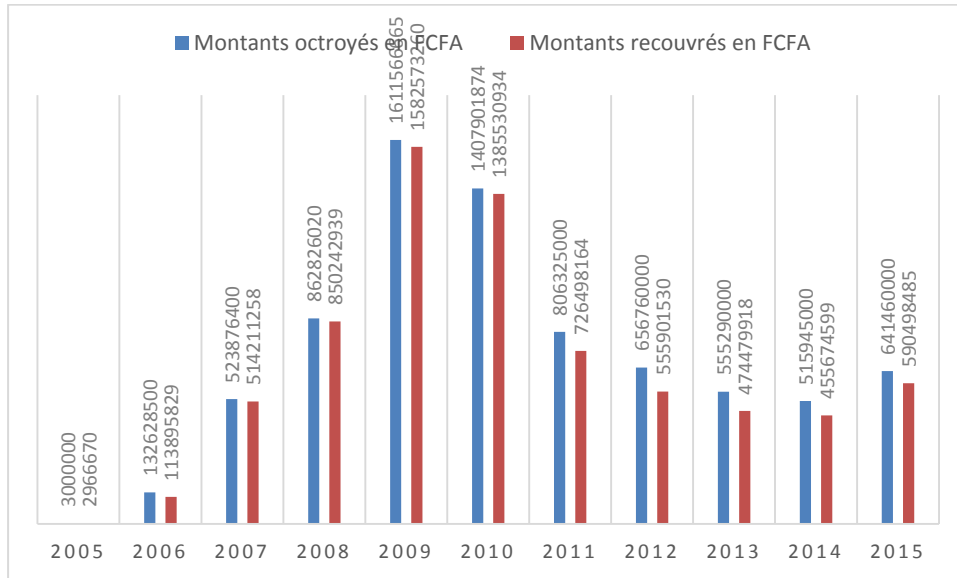
Graphique 3 : Montant des impayés en FCFA



Source : Réalisé par nous même à partir des données collectées auprès de la CMMB

Ce graphique retrace l'évolution des montants en impayés de 2005 à 2015. Il permet de dire que sur la période de 2005 à 2009, les montants en impayés évoluent légèrement d'un montant de 0 FCFA à 30.000.000 FCFA. Or de 2009 à 2010, ce montant baisse jusqu'à 20.000.000 FCFA, tandis que sur la période 2010 à 2012 on observe une croissance accrue en impayés jusqu'à la hauteur de 100.000.000 FCFA. Ce montant baisse jusqu'à 50.000.000 FCFA de 2012 à 2015. Cela aurait été dû au non maitrise de la gestion des impayés par la CMMB au cours de la période 2010 à 2012.

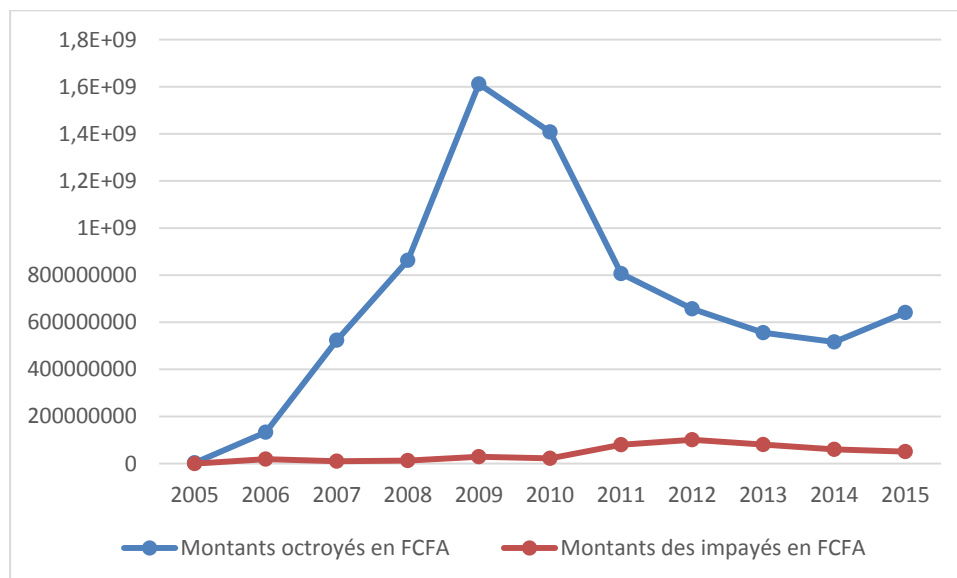
Graphique 4 : graphe montrant l'évolution des montants octroyés et celle des montants recouverts



Source : Réalisé par nous même à partir des données collectées auprès de la CMMB

Ce graphique retrace l'évolution des montants octroyés et celle des montants recouverts de 2005 à 2015. Ceci nous permet de dire qu'il existe une proportionnalité entre les montants octroyés et ceux recouverts au cours de la période de 2005 à 2015. Néanmoins, on remarque de 2005 à 2009 une augmentation proportionnelle des montants octroyés et ceux recouverts. Et, par la suite une diminution de façon proportionnelle des deux montants de 2009 à 2014. Puis, une légère augmentation des montants de 2014 à 2015. On pourra donc essayer de noter que les politiques de recouvrement sont fonctions des montants octroyés

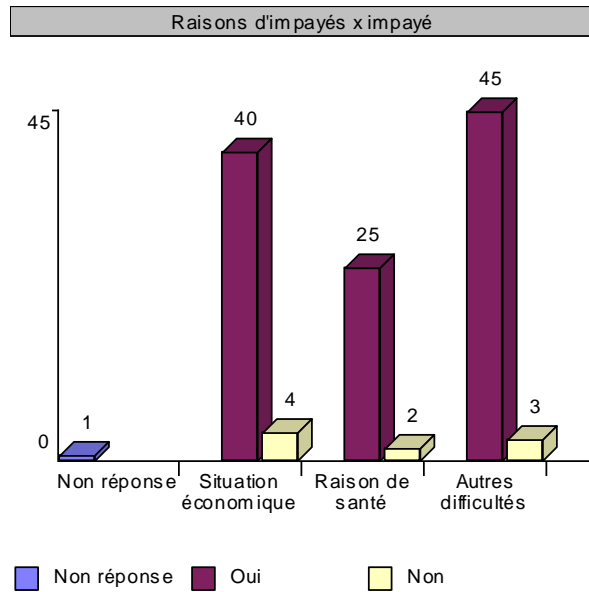
Graphique 5 : graphe montrant l'évolution des montants octroyés et celle des montants en impayés.



Source : Réalisé par nous même à partir des données collectées auprès de la CMMB

Ce graphique retrace l'évolution des montants octroyés et celle des montants en impayés de 2005 à 2015. On constate que malgré l'augmentation des montants octroyés au cours de la période de 2005 à 2009 (0 à 1.600.000.000) FCFA, on a un montant d'impayés inférieur à 30.000.000 FCFA. Ceci laisserait donc à comprendre que la CMMB a pu maîtriser la gestion des impayés au cours de cette période. De même la baisse progressive des montants octroyés de 2009 à 2014 (1.600.000.000 à 500.000.000) FCFA entraîne une augmentation des montants en impayés (moins de 30.000.000 à 100.000.000) FCFA. Cela s'explique par la non maîtrise des situations d'impayés. Puis de 2014 à 2015 la légère augmentation des crédits octroyés (500.000.000 à plus de 600.000.000) FCFA induit donc une diminution du montant des impayés qui s'élève de (100.000.000 à 50.000.000) FCFA. Ceci sous-entend que la CMMB s'est réveillée en vue de limiter les cas d'impayés.

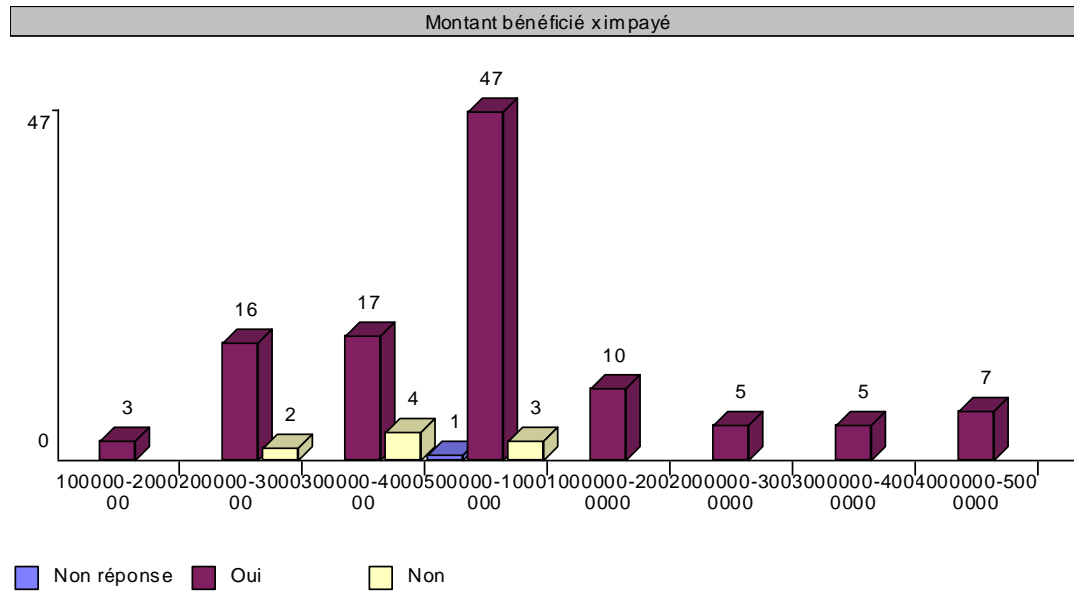
Graphique 6 : Les raisons d'impayés croisés par les impayés



Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'enquête qui est faite

Au regard du graphe des raisons d'impayés croisées par les impayés, on constate que 33,33% des clients qui tombent en impayés au sein de la CMMB sont dû à la situation économique. . Cela peut s'expliquer par le faible revenu des agents économiques et surtout de la non rentabilité des activités entreprises par ses agents qui viennent auprès de la structure pour faire la demande de prêt. Le graphe nous présente aussi que 20,83% des clients qui tombent en impayés pour la raison de santé ; ceci explique clairement que la bonne partie des clients qui viennent faire de prêt à la CMMB vit au-dessous du seuil de la pauvreté et sont exposés à toute sorte de risque et par conséquent, les crédits reçus sont investis dans les maladies et créés des cas d'impayés. Par contre 37,5% d'autres difficultés peuvent expliquer les raisons qui induisent les clients dans l'impayé.

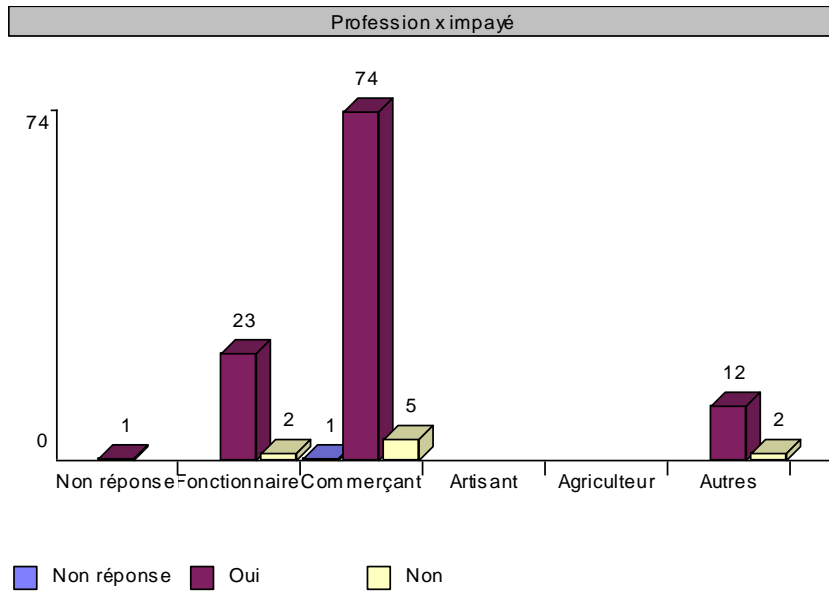
Graphique 7 : Les montants bénéficiés croisés par les impayés



Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'enquête qui est faite

Le graphique 7 qui est le graphe des montants bénéficiés croisés par les impayés, on constate que la forte masse des clients qui tombent en impayés bénéficient d'un montant compris entre 500.000 FCFA et 1.000.000 FCFA soit un taux de 39,16%. Ceci vient expliquer que le montant octroyé à ces clients n'est pas investi en intégralité dans les activités génératrices de revenus rentables. Soit une bonne partie s'investit dans les maladies ou soit une bonne partie est investi pour le suivi de la famille, ce qui induit les clients en impayés inédit et donne par la suite un coup direct à la caisse de la CMMB.

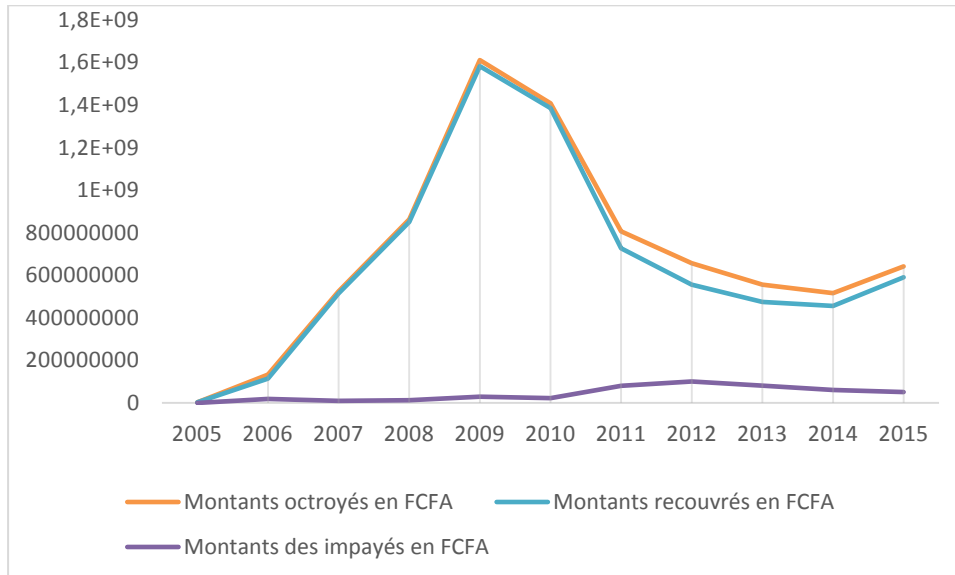
Graphique 8 : Profession croisée par les impayés



Source : Réalisé par nous-mêmes à travers l'enquête qui est faite

Le graphique 8 qui est le graphe de profession croisé par les impayés, nous montre 61,66% des clients de la CMMB qui tombent en impayés sont des commerçants. Ceci s'explique par le fait que ses clients ne sont pas de vrais commerçants mais se sont passés pour des clients en entendant parler de prêt de la CMMB. Ils ont trompé la vigilance des agents de la structure pour avoir de crédit pour investir dans d'autres activités autres que le commerce. 19,16% de ceux qui tombent en impayés sont des fonctionnaires. Il y a donc un peu plus de confiance à la CMMB d'octroyer des crédits aux fonctionnaires que les soient disant commerçants. Il faut aussi noter que les 19,16% des impayés fonctionnaires sont les conséquences des prêts dont les montants à payer par échéance prennent une bonne partie de leurs revenus mensuels.

Graphique 9 : graphe montrant l'évolution des montants octroyés, des montants recouvrés et celui des montants en impayés



Source : Réalisé par nous même à partir des données collectées auprès de la CMMB

Ce graphique retrace l'évolution des montants octroyés , celle des montants recouvrés et celle des montants en impayés de 2005 à 2015 on constate qu'au fur et à mesure que le montant octroyé augmente le montant recouvré augmente aussi au cours de la période allant de 2005 à 2009 , on observe un montant d' impayés de moins de 30.000.000 FCFA .Une fois que les montants octroyés diminuent, les montants recouvrés diminuent aussi et on constate qu'il y a une augmentation rapide du taux d'impayés(100.000.000) FCFA de 2009 à 2014. Puis une maitrise dans la gestion des impayés de 2014 à 2015 ; ce qui nous ramène à un montant d'impayés de 50.000.000 FCFA. Cette diminution du crédit octroyé aurait un impact sur les clients car ceci pourrait les conduire dans une situation critique. Si les IMF octroient plus de crédit alors leurs capacités à recouvrer seront importantes mais à partir du moment où les IMF décident de diminuer les crédits cela baisse les montants recouvrés. Ceci provoque alors des impayés, au moment où le pouvoir de recouvrement de l'IMF diminue alors ceci aurait un impact sur la caisse.

SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

A-Validation des hypothèses

Au terme de notre recherche et au regard des résultats obtenus, nous sommes en mesure de voir si nos hypothèses sont vérifiées ou non.

Hypothèse 1 : Le non suivi des dossiers de crédit explique le taux des impayés à la CMMB.

Après l'analyse des différents graphes on constate que les cas d'impayés observés à la CMMB sont dus au montant octroyé. Au niveau du graphe 8 on constate que les montants compris entre 500000 et 1000000 enregistrent plus d'impayés. Au niveau du graphe 7 on constate ainsi que la profession a une influence sur les impayés. A partir de ce graphe, il ressort que 61,66% des clients qui sont en impayés à la CMMB sont des commerçants et 19,16% de ses personnes sont des fonctionnaires. Au niveau du graphe 6, 33,33% des cas d'impayés enregistrés par la CMMB sont souvent dû à la situation économique et 20,83% sont dus à une raison de Santé. De toutes ces différentes analyses, on constate que les impayés qui sont observés à la CMMB de 2005 à 2015 ne sont pas dus au non suivi des dossiers de crédit. Ainsi donc l'hypothèse 1 n'est pas validée.

Hypothèse 2: Les impayés ont un impact négatif sur la viabilité financière de la caisse.

Après avoir analysé le graphe 9, on constate qu'une augmentation des montants octroyés implique une augmentation des montants recouverts ceci entraîne une diminution des impayés. A partir du moment où les montants octroyés commencent par baisser, le taux de recouvrement aussi baisse, cela provoque une augmentation rapide des impayés. Au fur et à mesure que les impayés augmentent, l'institution n'arrive plus à satisfaire sa clientèle sur et ceci aurait un impact sur la vie financière de la caisse. Alors l'hypothèse 2 est validée.

B-Suggestions

Plusieurs recommandations sont envisagées pour améliorer la performance de la CMMB. Elles concernent essentiellement les mesures pratiques que doit prendre l'institution afin de gérer au mieux sa trésorerie pour que l'institution soit pérenne et vie financièrement

➤ **Suggestions**

Pour pallier à ce problème l'institution doit :

- Mettre en place une équipe de suivi conseil rigoureux à l'intention des bénéficiaires durant toute la période de remboursement.
- Installer un service d'évaluation des risques.
- Inciter et accompagner les clients dans la gestion de leurs activités.
- Sensibiliser et former les clients avant tout décaissement de crédit.
- Motiver les meilleurs clients en augmentant le montant de leur crédit lors du renouvellement du contrat.
- Faire des montages de dossiers sur les données tangibles et non sur des informations fournies par les clients
- Réduire le risque sur les prêts donnés sans garantie.
- Revoir le système des conditions d'octroi de crédit pour permettre aux personnes démunies d'avoir accès aux crédits.
- Mettre en place un système d'assurance des crédits surtout aux personnes âgées de plus de 45 ans.
- Eviter le rééchelonnement de certains crédits en souffrance afin de permettre d'avoir le vrai visage du portefeuille de crédits.
- Rappeler aux clients leurs dates de remboursement trois jours avant l'échéance.
- Augmenter la durée d'étude de dossiers à au moins deux (02) semaines.
- Faire une analyse pointue des dossiers de prêts, une bonne validation des dossiers de prêts.
- Etablir une réserve prudence sur les pertes de créances.
- Former les agents afin de s'assurer de leur capacité à gérer le portefeuille.
- Mettre en place un système de gestion efficace des archives en vue de faciliter la recherche des dossiers clients ou autres.
- Actualiser les manuels de procédure de crédit.

CONCLUSION

La microfinance est une réalité vivante et contribue à la croissance économique de la nation. L'environnement économique non stable dans lequel, elle échange ses services, influence ses activités et l'expose à d'énormes difficultés. Au nombre des problèmes qui minent le secteur de la microfinance au Bénin à divers niveaux, notre étude nous a permis d'analyser au sein de la CMMB, l'effet des impayés sur la viabilité financière et de contribuer à l'amélioration de son portefeuille à risque. Comme solutions, il faut que l'amélioration du portefeuille passe par le respect des procédures d'octroi de crédit, la gestion rigoureuse des dossiers et un suivi efficace des clients après déblocage des fonds ; afin de réduire l'évolution des impayés auxquels l'institution est confrontée et que l'Etat, dans sa politique de réduction de la pauvreté, vienne en aide aux acteurs de la microfinance. La politique de crédit du CMMB paraît adaptée aux réalités sociologiques de notre pays car la mission d'une Institution de Microfinance est de permettre l'accès à une population exclue du système bancaire classique de façon performante et pérenne. L'IMF doit donc s'appuyer sur des fondements qui favorisent la maîtrise des risques liés à ses activités qui lui permettront d'atteindre une masse significative d'emprunteurs. Le portefeuille de crédit représentant l'actif productif principal d'une IMF, sa maîtrise s'avère d'une importance capitale pour réaliser sa mission. Il ne fait aucun doute que les risques de crédit sont parfaitement identifiés dans le réseau. Des dispositions sont prévues pour les couvrir.

Notre stage à la CMMB nous a permis de mieux cerner les différentes activités que fournissent les institutions de microfinance, d'apprécier les difficultés que peuvent rencontrer celles-ci, d'identifier les différentes causes des crédits impayés et de nous rendre compte de l'importance du rôle que joue ces institutions de microfinance dans l'économie béninoise.

Néanmoins, il est important de souligner que nous n'avons pas la prétention d'avoir de manière exhaustive cerné entièrement la problématique. Toutefois, les sujets comme les causes des impayés liées aux pouvoirs publics tels que le manque de réglementation, le non application des dispositions qui existent au Bénin peuvent faire l'objet d'une étude postérieure dans les jours à venir

BIBLIOGRAPHIE

AYAYI A. (2007), "Microfinance: Debt or Equity? What are the Implications for Profitability?"

CGAP (1997) : " Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits ", Etude Spéciale N°1, Banque Mondiale, Washington.

AZOKLI, R. (1999) : « Système de prévention et de gestion du risque d'insolvabilité du PADME », Cotonou, Bénin

BRAND, M. (2001) : « Manuel de développement de nouveaux produits » ACCION,

CAMARA, L. (2006) : « La gestion des risques en Microfinance ». Comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de microfinance?

ACCLASSATO D. H. (2008), "Taux d'intérêt effectif, viabilité financière et réduction de la pauvreté par les institutions de micro finance au Bénin : Cahiers de recherches du laboratoire d'économie d'Orléans.

CHURCHILL & Dan COSTER, (2001) : « Manuel de gestion des risques en microfinance », CARE INTERNATIONAL

CGAP (2001) : « Gestion des risques opérationnels », AIDE-MEMOIRE

Cours de Finance Bancaire et Gestion des Risques dans les Institutions Microfinance (IMF) en Master Economie Appliquée, Spécialiste « Très petite entreprise, Micro-Finance et Développement » Université Nancy II, Avril 2006.

DESMICHT., F. (2004) : « Pratique de l'activité bancaire » Edition DUNOD

DID (2005) : « Pratiques saines de crédit : un élément clé de contribution à la pérennité des institutions de finance communautaire »

DE GOUSSERGUES. S : « Gestion de la banque » 2^{ème} édition

FADO B. (2006) : Cours de consolidation et analyse financière bancaire (2007) en Banque et Finance des Marchés 2^{ème} année ENEAM. Cycle 2

DUTAILLIS, G. P. (1981), « Les risques du crédit bancaire » édition banque

HONVOU H. (1996), « La gestion des risques de crédits dans le réseau de la FECECAM-BENIN. Cas de la CLCAM de Porto-Novo ». INE Cycle 1

HOUNGUE S. (2003) « Gestion des risques bancaires liés aux crédits alloués au PME : Cas de la BOA », ENEAM 2003. Cycle 1

KAMALAN E. (2006), « Prévention de la défaillance et mécanisme de sécurisation des portefeuilles de crédit contre les risques d'impayé et de perte : le cas dans l'agence PADME de Cotonou » rapport de stage université Lyon-2 -France

KOUSSINOU.S et DAHOUEENON. P (2006) « Gestion des risques dans les IMF : Cas du PADME-BENIN ». ENEAM. Cycle 1

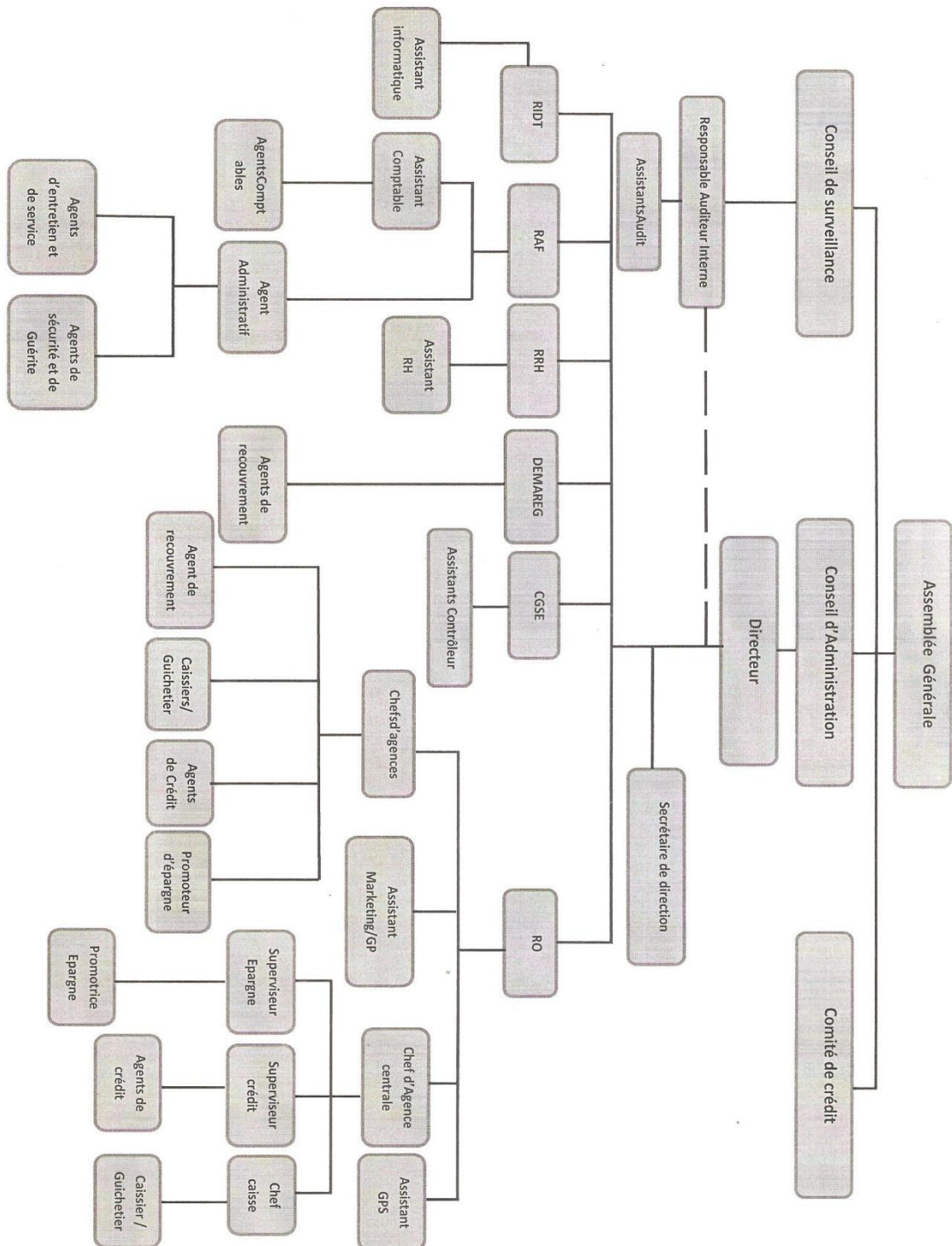
LEDGERWOOD.J (1999) « Manuel de microfinance : une perspective institutionnelle et financière » Banque mondiale

OKPEICHAN. M (1990): « La gestion des risques liés à l'octroi de crédit bancaire ». INE. Cycle1

PADME (2006) : « Etude de la désertion des clients » Cotonou -Bénin PADME (2002-2006) : « Rapports d'activités annuelles 2002- 2006 », Bénin YVES. B et COLLI. J « Dictionnaire économique et financier », édition 1975.

Annexes

Figure 1: Organigramme de la CMMB (Version 2015)



QUESTIONNAIRE

Cher client ce questionnaire a été élaboré en vue de l'obtention de notre diplôme de Licence à la FASEG veuillez bien nous accorder un peu de votre temps.

I. Identification du client

Nom :

Prénom :

Sexe :

Situation matrimoniale : Mariée

Oui

Non

Profession : Fonctionnaire

commerçant(e)

Artisan

Agriculteur

Autres activités

1- Vous avez bénéficié de quel type de crédit ? : Crédit ordinaire crédit d'investissement

Crédit scolaire crédit aux groupements crédit aux établissements privés

2- Depuis combien de temps êtes-vous à la CMMB ?

1-3

3-5

5-et plus

3- Combien de fois avez-vous bénéficié de crédit à la CMMB ?

1fois

2fois

3fois

4fois

4- Etes vous en location ?

Oui

Non

5-Quel est votre niveau de scolarisation ?

Primaire

secondaire

universitaire

II. OBTENTION DU CREDIT

6-Quelles sont les raisons pour lesquelles avez- vous senti le besoin de faire le crédit ?

.....
.....
.....

7-Quel montant de crédit dont vous avez bénéficié auprès de la CMMB ?

100000-200000

200000-300000

300000-400000

400000-500000

500000-1000000

1000000-2000000

2000000-3000000

3000000-4000000

4000000-5000000

8-Le crédit vous a-t-il été octroyé à temps ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

.....
.....
.....

9- Que pensez-vous de la durée d'obtention du crédit à la CMMB ?

Court

acceptable

long

trop long

10-Le crédit vous a-t-il été utile ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

.....
.....
.....

11-Avez-vous été satisfait de votre chargé de prêt ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

.....
.....
.....

III. Difficultés conduisant au statut d'impayés

12-Etes-vous déjà tombé une fois dans l'impayé auprès de la CMMB ?

Oui Non

Si oui de combien de mois ? 1-3 3-6 6-9

13-Quels sont les raisons pour lesquelles vous vous êtes retrouvés dans cette situation ?

Situation économique Raison de santé Autres difficultés

14-Etes vous toujours dans le portefeuille des impayés de la CMMB ?

Oui Non

Si oui, pourquoi ?

.....
.....
.....

Si Non, comment vous vous êtes débrouillés pour rembourser avec les frais de retard de remboursement qui s'ajoutent au montant due ?

.....
.....
.....

GUIDE D'ENTRETIEN

Cher membres de la CMMB a été élaboré en vue d'avoir plus d'information sur votre structure pour pouvoir faire une bonne rédaction.

I. IDENTIFICATION DE L'AGENT

NOM :

PRENOM :

SEXE :

FONCTION :

1- Depuis combien de temps vous travaillez à la CMMB ?

1-3ans

3-5ans

5ans et plus

2- Quelles sont les raisons qui amènent les clients à faire de prêt au sein de la CMMB ?

.....
.....
.....

3- Le crédit demandé a-t-il été octroyé à temps par votre structure ?

Oui

Non

4- Si oui où non qu'est ce qui justifie le retard sur certains dossier de vos clients ?

.....
.....
.....
.....

5- Et quel impact ce retard peut avoir sur le client ?

.....
.....
.....
.....

TABLES DES MATIERES

DEDICACE 1 :	ii
DEDICACE 2 :	iii
REMERCIEMENTS	iv
SIGLES ET ACRONYMES	v
LISTE DES FIGURES ET GRAPHES.....	vi
SOMMAIRE	vii
RESUME.....	viii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
Paragraphe 1 : Historique, mission et activités	3
A-Historique.....	3
2. Objectifs et missions de la CMMB :	3
B-Structure Organisationnelle et fonctionnelle CMMB	4
1-Structures organisationnelle et fonctionnelle.....	4
2-Les produits offerts par la CMMB	6
Paragraphe 2 : Environnement et activités de la CMMB.....	11
A-Environnement de la CMMB	11
1-Micro environnement.....	11
2-Macro Environnement	12
3- Les circuits suivis par un dossier de crédit	12
4- Le directeur	13
5-La Comptabilité	14
B- Déroulement et observation du stage	14

1-Les services parcourus et les travaux exécutés.....	14
2- A la comptabilité.....	15
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	17
Paragraphe 1: Problématique, objectifs et hypothèses	17
A-Problématique	17
B-Objectifs et hypothèses de l'étude.....	18
1-Objectif Général.....	18
2- Hypothèses	19
Paragraphe 2 : Revue de littérature et méthodologie	19
A- Revue de littérature	19
1-Clarification conceptuelle	19
2-Viabilite.....	24
3-Viabilité financière et qualité du portefeuille de crédit	26
4- Viabilité financière et taux d'intérêt	27
5- Viabilité financière et management	32
7- Impayés et viabilité relation négative	37
B- Cadre méthodologique	38
1-Nature et champ de l'étude, moyens de collecte et échantillonnage	38
a-Nature et champ de l'étude	38
b-Echantillonnage et moyens de collecte.....	39
2-Les moyens de collecte de l'information	39
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET OUTILS D'ANALYSE	41
SECTION 1 : PRESENTATION	41
A-Analyse de l'évolution de quelques graphes.....	41
SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	50
A-Validation des hypothèses.....	50
B-Suggestions.....	50

L'EFFET DES IMPAYES SUR LA VIABILITE FINANCIERE DES STRUCTURES DE MICROFINANCES
: CAS DE LA CAISSE DU MOUVEMENT MUTUALISTE BENINOIS (CMMB)

CONCLUSION	52
BIBLIOGRAPHIE	53
Annexes	a
TABLES DES MATIERES	g