

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL

OPTION : Management

FILIERE : Banque et Finance de Marché

THEME :

***ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU
MICRO CREDIT AUX PLUS PAUVRES A APHEDD-
BAVEC***

Réalisé par :

Thibaut GADAHOU

Sous la supervision de :

Maître de stage

Pascal AGBO

Chef d'Agence APHEDD-BAVEC Littoral

Directeur de mémoire

Dr Jean Cocou KPADE

Enseignant à l'ENEAM

Année- académique : 2012-2013

L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT (ENEAM) N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES À LEUR AUTEUR.

CERTIFICATION

« Nous certifions que le présent mémoire a été réalisé par son auteur **GADAHOU Thibaut** et est exempt de tout plagiat. Il est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury ».

Signatures

Maitre de stage

Directeur de mémoire

Pascal AGBO

Jean Cocou KPADE

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- Mon père **GADAHOU Joseph** pour avoir tant investi dans ma formation ;
- Ma mère **ANANI GADAHOU Marguerite** pour sa tendresse et ses conseils,
- Feue **MEDEGAN GADAHOU Agnès**, que ton âme repose en paix.

Thibaut GADAHOU

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens sincèrement à exprimer toute ma gratitude et entière reconnaissance à :

- Mon Directeur de mémoire, **Jean Cocou KPADE**, Docteur en sciences économiques, Enseignant à l'ENEAM, qui, malgré ses multiples occupations, a dirigé ce travail avec dévouement et m'a donné le sens de l'assiduité au travail ;
- Monsieur **Albert HONLONKOU**, Directeur de l'ENEAM ;
- Monsieur **Placide da CRUZ**, Directeur Adjoint de l'ENEAM ;
- Messieurs les enseignants qui ont œuvré pour ma formation et à tout le personnel de l'administration de l'ENEAM pour leur sollicitude ;
- Monsieur **Nello IDOHOU**, Directeur Exécutif de APHEDD FINANCE pour avoir accepté de porter ma réflexion sur sa structure ;
- Monsieur **Pascal AGBO**, Chef d'Agence Littoral pour sa disponibilité dans la supervision de ce travail;
- tout le personnel de l'Agence Littoral, surtout les chargés d'affaires pour leur accueil en particulier Madame **Patricia SOSSOUMIHEIN**,
- Mes frères et sœurs et toutes les personnes qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

Thibaut GADAHOU

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

APHEDD-BAVEC : Association pour la Promotion de l'Homme, la Protection de l'Environnement pour un Développement Durable / Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit autogérées

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CA : Chef d'Agence

CGAP : Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres

FCFA : Franc de la Communauté Financière d'Afrique

ENEAM : Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

IMF : Institution de Microfinance

MCPP : Micro Crédit aux Plus Pauvres

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAR : Portefeuille à Risque

PARMEC : Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit

PMCPP : Programme Micro Crédit aux Plus Pauvres

SFD : Système de Financement Décentralisé

SIG : système d'information et de gestion

UAC: Université d'Abomey-Calavi

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Regroupement des problèmes spécifiques par blocs de problèmes possibles	23
---	----

FIGURES

<u>Figure n°1</u> : Processus de gestion du risque Care International (2001).....	37
<u>Graphique N° 1</u> : Evolution des encours de crédit de 2010 à 2012 en FCFA.....	51
<u>Graphique N° 2</u> : Evolution du portefeuille client de 2010 à 2012.....	51
<u>Graphique N° 3</u> : Evolution du taux de remboursement de 2010 à 2012.....	52
<u>Graphique N°4</u> : Evolution des impayés de 2010 à 2012 en FCFA.....	52
<u>Graphique N°5</u> : Evolution du portefeuille à risque de 2010 à 2012 en %.....	53
<u>Graphique N°6</u> : Productivité par chargé d'affaires de 2010 à 2012.....	53

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Pour faciliter la compréhension de notre développement, nous allons passer en revue la définition de quelques concepts :

- 1) **Agent de crédit ou Chargé de prêt** : c'est l'agent d'une institution financière qui s'occupe des clients depuis la demande jusqu'à l'octroi de crédit.
- 2) **Comité de crédit** : c'est une séance de travail au cours de laquelle un groupe de personnes procède à l'étude des dossiers de demande de crédit. Ce groupe de personnes constitue également le comité de crédit.
- 3) **Crédit** : c'est une avance ou un prêt qu'une institution de microfinance consent à un client pour une période donnée moyennant le paiement d'un intérêt qui est le loyer de l'argent prêté.
- 4) **Efficacité** : c'est la capacité à atteindre les résultats préalablement fixés.
- 5) **Epargne** : c'est la part du revenu non consommée et placée dans une institution financière.
- 6) **Impayé** : on parle d'impayé lorsqu'à chaque échéance le crédit n'est pas remboursé par rapport à la partie du capital concerné et l'intérêt y afférent.
- 7) **Institution de Microfinance** : c'est une organisation qui offre prioritairement des services financiers souvent de faible montant au profit des populations pauvres exclues du système financier classique mais économiquement actives.
- 8) **Microcrédit** : Prêt d'un faible montant, à taux d'intérêt bas, voire nul, consenti par des O.N.G. et des banques partenaires à des personnes considérées comme insolvables pour leur permettre de financer une activité génératrice de revenus. Synonyme : crédit solidaire. Il consiste aussi à prêter de petites sommes à des personnes qui n'ont pas accès au circuit bancaire classique et qui ont un projet de création d'entreprise.
- 9) **Microfinance** : c'est un système d'offre de services financiers de proximité aux pauvres économiquement actifs et qui vise la réduction de la pauvreté.
- 10) **Portefeuille crédit** : c'est le montant total du capital restant dû sur les crédits consentis par l'IMF.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : Présentation du cadre contextuel de l'étude et choix de la problématique

Section 1 : Présentation du cadre contextuel d'APHEDD-BAVEC

Section 2 : Observations de stage, choix et spécification de la problématique

CHAPITRE II : Cadre théorique de base et choix de la méthodologie de recherche

Section 1 : Cadre théorique de base

Section 2 : Choix de la méthodologie de recherche

CHAPITRE III : Présentation et analyse des résultats et suggestions

Section 1 : Organisation de l'entretien et établissement du diagnostic

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

INTRODUCTION

L'option du libéralisme économique faite par le Bénin à la faveur de la conférence nationale des forces vives de la nation de février 1990 a entraîné une reconstitution du paysage bancaire et financier béninois à la fin des années 80 et compte tenu des problèmes sociaux importants engendrés par le Programme d'Ajustement Structurel (PAS), les partenaires au développement ont décidé d'encourager la création de nouvelles institutions de financement mieux adaptées aux réalités économiques du pays. À partir de ces mesures sont apparus des systèmes de financement décentralisés (SFD) qui ont pour mission principale de faciliter aux micros entrepreneurs l'accès aux services financiers tels que l'épargne et le crédit.

Aujourd'hui, le microcrédit tend à être reconnu comme un moyen incontournable du développement. Après avoir mis en œuvre des progrès de grande envergure, puis tenté d'atténuer les effets de restructuration économique imposée par les institutions économiques internationales aux pays du Sud, la coopération au développement a pris le chemin des microprojets.

Pour trouver une solution adaptée à ce problème, les acteurs du secteur de la microfinance du Bénin ont réfléchi à la mise en place d'un Fonds National de la Microfinance (FNM). Bien que la première étude de faisabilité de ce Fonds ait été réalisée en 2002, sa création n'a pu être effective avant 2006. Le début des activités du FNM a été marqué par la mise en œuvre du Programme de Microcrédit aux Plus Pauvres (PMCPP) qui est un programme du gouvernement béninois.

L'approche d'intervention du FNM est essentiellement fondée sur le « faire faire ». En optant pour la stratégie du « faire faire » avec des partenaires stratégiques choisis parmi les structures financières exerçant dans le secteur de la microfinance, les partenaires stratégiques du FNM à travers l'exécution du PMCPP, cible des bénéficiaires dans toutes les communes rurales et urbaines du territoire national. Le fonds apporte à ses partenaires des appuis institutionnels, organisationnels, techniques et financiers. Autrement dit, les ressources mobilisées par le FNM sont mises à la disposition des institutions professionnelles qui sont ses partenaires stratégiques. L'APHEDD-BAVEC ayant servi de cadre pour notre stage s'inscrit au rang de ces partenaires stratégiques du FNM.

Comme d'autres entreprises de services financiers, les SFD sont confrontées à des risques puisqu'elles manipulent de l'argent, et souvent des espèces. Il est important de gérer ces risques et de réduire la probabilité d'une perte et, au cas où elle surviendrait quand même, d'en limiter l'ampleur. En l'absence de systèmes et contrôles efficaces, les institutions risquent d'ébranler leur capacité à atteindre leurs objectifs.

C'est dans le souci de mieux comprendre et d'analyser cette manifestation afin de proposer des solutions pour pallier un tant soit peu ces insuffisances que nous avons choisi d'orienter notre réflexion sur le thème : « **Analyse des risques opérationnels liés au microcrédit aux plus pauvres à APHEDD-BAVEC** ».

Le développement de ce thème a été réalisé en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, il nous a été question d'aborder la présentation générale de la structure d'accueil, nos observations de stage, le ciblage et la spécification de la problématique.

Le second chapitre s'est intéressé d'une part aux objectifs et hypothèses de l'étude et d'autre part à la revue de littérature ainsi qu'à la présentation de la méthodologie de la recherche adoptée.

Pour ce qui est du troisième chapitre, il sera question des approches de solutions et des recommandations formulées à l'endroit des divers intervenants du secteur de la microfinance ; tout ceci après la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic de l'étude.

**CHAPITRE I: PRESENTATION DU
CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET
CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE**

Ce chapitre sera consacré d'une part à la présentation générale de l'institution et d'autre part au déroulement de notre stage.

SECTION I : PRÉSENTATION DU CADRE CONTEXTUEL D'APHEDD-BAVEC

Cette section est consacrée à la présentation d'APHEDD-BAVEC.

PARAGRAPHE 1 : Historique, objectifs, mission et structure organisationnelle d'APHEDD-BAVEC

L'Association pour la Promotion de l'Homme, la Protection de l'Environnement pour un Développement Durable – Base Villageoise d'Épargne et de Crédit autogérée (APHEDD – BAVEC) est un SFD partenaire stratégique du Fonds National de la Microfinance (FNM), dont le siège est situé à Abomey-Calavi est la structure qui nous a servi de lieu de stage. Nous avons retracé dans ce paragraphe l'historique, les objectifs, la mission et la structure organisationnelle de l'Agence du Littoral.

A- Historique

Face aux défis de la réduction de la pauvreté et d'accès aux crédits des banques classiques, l'organisation non gouvernementale l'APHEDD-ONG créée le 20 février 1997 et enregistrée sous le n° 97/407/MISAT/DC/DAI/SAAP – ASSOC du 24 novembre 1997, dont le siège est établi à Abomey-Calavi n'est pas restée en marge de cet objectif.

Elle s'est assignée pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations à la base pour leur autopromotion. Son objectif premier est de lutter contre la pauvreté en milieu rural et périurbain dans toutes ses dimensions. À ce titre, elle a conçu un Programme d'Appui à la Création et à la Gestion des Bases Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées dénommé PACGEB.

Ce programme, mis en œuvre depuis le mois d'octobre 1999 a donné naissance à dix (10) caisses d'épargne et de crédit en République du Bénin appelées Bases Villageoises d'Épargne et de Crédit autogérées (BAVEC) dont celle de Casse-Auto. La BAVEC est une caisse de proximité qui facilite l'accès aux petits crédits aux couches déshéritées notamment les agents à besoin de financement qui sont écartées du

système de financement classique. De ce fait, la BAVEC constitue un outil d'appui à la réduction de la pauvreté en milieu rural et périurbain. En novembre 2009 **APHEDD-ONG** et ses **BAVEC** se sont réunies lors d'une Assemblée Générale Constitutive, pour donner naissance au Réseau **APHEDD-BAVEC** à laquelle sont assignées de nouvelles missions.

B- Objectifs

Conformément à son plan de développement, l'APHEDD – BAVEC à travers son programme de micro finance s'est fixé de grandes ambitions que sont :

- Devenir le réseau de micro finance de référence sur le plan national, avec une meilleure stratégie de fonctionnement et de financement du monde rural dans la lutte contre la pauvreté ;
- Améliorer de façon significative ses prestations de service pour répondre efficacement aux besoins réels de ses membres ;
- Développer de nouveaux produits adaptés au monde rural de façon participative avec les bénéficiaires ;
- Contribuer sensiblement à l'élévation du pouvoir économique des femmes ;
- Œuvrer pour amener le taux de remboursement des crédits à quatre-vingt-dix-neuf pour cent (99 %) ;
- Accroître de vingt pour cent (20 %) le taux d'adhésion des BAVEC au 31 décembre de chaque année ;
- Accroître de quinze pour cent (15 %) le taux d'épargne des BAVEC au 31 décembre de chaque année ;
- Augmenter le portefeuille de crédit de trente-cinq pour cent (35 %) au 31 décembre de chaque année.

C- Mission

APHEDD-BAVEC s'est assignée pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations à la base à travers l'information, l'éducation, la formation et la recherche-action pour leur autopromotion en luttant

effectivement contre la pauvreté en milieu rural et périurbain dans toutes ses dimensions. C'est à ce titre qu'elle a conçu le Programme d'Appui à la Création et à la Gestion des Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées dénommé PACGEB.

D- Structure organisationnelle

La BAVEC est un compartiment de l'Organisation Non Gouvernementale : l'APHEDD-BAVEC qui à l'instar de toute structure de micro finance, dispose d'une organisation ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur octroyer des crédits. La Direction exécutive de APHEDD est non seulement la structure faîtière, mais également l'organe de coordination, de centralisation et de compte rendu des activités des BAVEC.

Elle comprend des organes centraux et la Direction.

1- Les organes centraux

a- L'Assemblée Générale (AG)

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la BAVEC. Elle est constituée de l'ensemble des membres ou sociétaires de la structure. Elle se réunit deux (02) fois par an en session ordinaire, sur convocation du Conseil d'Administration. Toutefois, elle peut se réunir en session extraordinaire sur convocation du Conseil d'Administration ou sur demande des deux tiers (2/3) des membres dès que le besoin se fait sentir.

De plus, elle dispose de sessions à savoir une session ordinaire et une session extraordinaire qui sont convoquées par le président du Conseil d'Administration ou sur l'initiative d'au moins le quart (1/4) de ses membres. L'Assemblée Générale ordinaire se réunit une fois par an et a lieu dans les trois (3) mois suivants la clôture de l'exercice. Par contre, l'Assemblée Générale extraordinaire se réunit pour deux (02) motifs à savoir la modification des statuts et la dissolution des BAVEC.

b- Le Conseil d'Administration (CA)

Il est l'organe de mise en œuvre des politiques et décisions prises par l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement et à la bonne gestion de la BAVEC. Le Conseil d'Administration se compose de trois (03) à cinq (05) membres

élus par l'Assemblée Générale, pour un mandat de trois (03) ans. Il est chargé notamment de :

- Décider de la convocation de l'Assemblée Générale ;
- Représenter les intérêts des membres de façon objective ;
- Proposer, lorsqu'il y a lieu, la suspension des membres ;
- Nommer ou révoquer le personnel de la BAVEC.

D'une manière générale, le Conseil d'Administration assure l'orientation, la planification, l'administration le contrôle des activités de la BAVEC, ainsi que la mise en application des décisions de l'Assemblée Générale.

c- Le Comité de Crédit (CC)

Le Comité de Crédit est généralement un organe plus léger et ses membres sont désignés de préférence en Assemblée Générale et éventuellement par le Conseil d'Administration. Ainsi, il a pour rôle de mettre en application la politique de crédit et la procédure, d'instruire les dossiers de crédit, de suivre les prêts et de participer à leur recouvrement. Il évalue aussi les activités de crédit.

Le Comité de Crédit a pour responsabilité de :

- Gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit par le Conseil d'Administration ;
- Faire le rapport de ses activités et l'état du portefeuille des crédits ;
- Proposer des solutions aux difficultés rencontrées ;
- Mettre en application la politique de crédit adoptée par l'Assemblée Générale.

Malgré ses responsabilités, le Comité de Crédit doit respecter certaines limites, c'est-à-dire qu'il ne peut pas déboursier les crédits en lieu et place du gérant, il ne peut non plus modifier la politique de crédit sans avoir l'aval de la direction notamment pour un refus de demande de crédit.

d- Le Conseil de Surveillance (CS)

Il est l'œil de l'Assemblée Générale et veille à ce que les besoins des membres soient pleinement satisfaits. C'est l'organe chargé de la surveillance, de la régularité des opérations et du contrôle de la BAVEC. Il a pour rôle de représenter l'Assemblée Générale. Il doit :

- Procéder à des contrôles réguliers ;
- S'assurer que les opérations de la BAVEC respectent la loi, les règlements et les règles de déontologie mise en place ;
- Évaluer le niveau de satisfaction des membres ;
- Effectuer le suivi du rapport d'inspection (Conseil de Surveillance, vérificateur interne) ;
- Assumer le contrôle et la régularisation des situations de conflits d'intérêts (entre les organes, les membres et la structure) ;

Toutefois, le Conseil de Surveillance ne peut octroyer directement de crédit aux membres ni annuler les crédits octroyés, même si le dossier présente de graves insuffisances. Il doit d'abord informer le Comité de Crédit des irrégularités constatées et lui recommander d'annuler le crédit.

2- La Direction

La Direction comprend les départements suivants :

a- Le Département de l'exploitation

Il est une division de la Direction Exécutive et est chargé de :

- Mettre en œuvre et exécuter les programmes et projets ;
- Faire les enquêtes de terrain et les études du milieu ;
- Prendre en compte les besoins réels des communautés à la base et les transformer en programmes et projets.
- Faire le suivi évaluation des activités, tout en assurant la gestion du personnel qui relève immédiatement dudit département.

Le département de l'exploitation supervise les activités des agences qui constituent les services de proximité de la direction.

➤ **Les agences :**

Elles sont composées du service de crédit et du guichet

➤ **Le Service de Crédit**

Ce service exécute la politique de crédit de la BAVEC, en veillant au respect des procédures d'octroi de crédit. Il met en œuvre les stratégies de suivi pour garantir un bon taux de respect des échéances et de remboursements et fait à la gérance, des suggestions pour le perfectionnement des conditions de crédit et procédures d'octroi et suivi des crédits. Avec la gérance, ce service veille à la bonne gestion des garanties reçues et contribue à la définition d'une politique de marketing pour la BAVEC.

➤ **Le guichet**

Le guichet exécute l'enregistrement quotidien des opérations, accueille les clients et répond à leurs préoccupations. D'abord, il assure un bon classement et une bonne conservation de tous les documents de guichet. Ensuite, il appuie le gérant dans le cadre de la promotion et de la vulgarisation de la caisse et l'établissement régulier des divers états de la BAVEC. Enfin, il exécute toutes les tâches de la BAVEC que le gérant pourrait lui confier.

La BAVEC, où s'est déroulé notre stage et tel que présenté précédemment, s'occupe des produits de crédit dont l'effectivité dépend des produits d'épargne.

b- Le Département Administratif, Financier et Comptable (DAFC)

Il est aussi une division de la Direction Exécutive. Ses tâches sont les suivantes :

- Assister la Directrice Exécutive dans ses travaux ;
- Assurer la correspondance, les archives, les informations et la documentation.
- Assurer la gestion des ressources humaines, matérielles et financières ;
- Élaborer les budgets et les états financiers des BAVEC. Ce faisant, il assume avec l'appui des comptables, des trésoriers en chef et des assistants, la gestion des

comptes bancaires, du règlement du personnel, de l'analyse financière et de la comptabilité analytique.

PARAGRAPHE 2 : Produits offerts et environnement

Nous avons retracé dans ce paragraphe les produits et l'environnement de l'Agence du Littoral.

A- Produits offerts

L'agence du Littoral offre à sa clientèle trois (03) principaux types de produits que sont : les produits d'épargne, les produits de crédit ou prêt et l'appui-conseil.

1- Les produits d'épargne

Rappelons qu'un compte d'épargne est un état comptable matérialisé par un tableau, mis à la disposition des clients par une institution de microfinance et dans lequel sont enregistrées les opérations de dépôts et de retraits de fonds des clients. Ainsi, l'Agence du Littoral met à la disposition de sa clientèle, cinq (05) produits d'épargne notamment :

- Le dépôt à vue (non rémunérateur) ;
- Le dépôt à terme (rémunéré à un taux de six pour cent l'an) ;
- La tontine volontaire ;
- La tontine obligatoire ;
- Partenariat/sociétariat.

2- Les produits de crédit ou prêt

L'agence du Littoral offre à ses clients deux (02) catégories de crédits pour satisfaire leurs besoins de financements et d'exploitation : les crédits BAVEC et le microcrédit aux plus pauvres (MCP) qui est le plus développé. Les crédits BAVEC sont :

- Le fonds de roulement ;
- Le crédit d'équipement ;
- Le crédit scolaire ;

- Le crédit tontine ou crédit ponctuel ;
- Le crédit de refinancement ;

3- L'appui-conseil

Il consiste à informer et à sensibiliser les clients. C'est un système de communication basé sur un plan bien déterminé, avec des volets de larges informations des clients sur les produits et services disponibles au sein de APHEDD-BAVEC. Ce système permet également de sensibiliser les clients sur les bonnes pratiques afin de susciter leur éveil et leur prise de conscience face à l'approbation des produits et services pour le bien-être des deux parties.

B- Environnement

L'environnement d'une organisation ou entité est l'ensemble des facteurs et acteurs externes à l'organisation susceptible d'influencer le fonctionnement de l'organisation considérée. Il est composé du microenvironnement et du macroenvironnement.

1- Le microenvironnement

Cet environnement est composé des partenaires, de la clientèle et des concurrents.

a- Les partenaires

Il s'agit du Fonds National de la Microfinance (FNM) auquel APHEDD-BAVEC est un partenaire stratégique dans le cadre de la mise en œuvre du programme du microcrédit aux plus pauvres et le Freedom From Hunger (FFH).

b- Les clients

La clientèle est l'ensemble des personnes qui consomment le produit d'une entreprise. APHEDD-BAVEC dispose d'une clientèle diversifiée : petits commerçants, prestataires de services, artisans vendeurs de rue, etc. On les désigne généralement par le terme bénéficiaire et la plupart de ces bénéficiaires évoluent dans le secteur informel ou non structuré.

c- Les concurrents

Le Bénin connaît une multitude d'entreprises dynamiques en matière d'institutions financières non bancaires exerçant dans le même secteur d'activité qu'APHEDD-BAVEC. Au nombre de ces institutions, nous pouvons citer : PADME, PAPME, VITAL FINANCE, ASMAB, COMUBA, etc. Il urge pour APHEDD-BAVEC d'en prendre conscience et d'en tenir compte pour élaborer des stratégies adéquates pour faire face à cette concurrence.

2- Le macro-environnement

Le macro-environnement est l'ensemble des facteurs relativement lointains des réalités de l'institution, mais ayant des influences sur le fonctionnement de l'entreprise. On peut citer :

a- L'environnement démographique

La population est la source de marchés de l'entreprise. Il est donc primordial pour APHEDD-BAVEC de s'intéresser aux caractéristiques de la population et de la zone géographique d'action sur laquelle elle porte ses efforts.

b- L'environnement économique

Le pouvoir d'achat est l'un des éléments fondamentaux de définition d'un marché. Les responsables doivent prendre en compte les composants de ces pouvoirs d'achat : le revenu, le prix, l'épargne et le crédit.

APHEDD-BAVEC, comme toute autre organisation, est sensible aux décisions de politique économique de son environnement. Notons que l'économie béninoise connaît une expansion en matière d'activité économique grâce à l'esprit de créativité des agents économiques.

c- L'environnement politico-légal

Les réglementations des marchés et les politiques d'encadrement sont à prendre en compte lors de la définition d'une politique commerciale. APHEDD-BAVEC, comme toute institution de microfinance du Bénin est aussi régie par la

loi 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin.

SECTION II : OBSERVATIONS DE STAGE, CHOIX ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Cette section est consacrée au déroulement de notre stage à l'agence du Littoral et au choix de la problématique.

PARAGRAPHÉ1 : Déroulement et observations de stage

Dans ce paragraphe nous avons exposé les travaux effectués, les difficultés rencontrées à l'Agence du Littoral.

A- Déroulement de stage

Notre stage à APHEDD-BAVEC s'est déroulé à l'Agence du Littoral. Nous avons eu à effectuer de diverses tâches comme :

1- Au service des opérations

- Saisie en Excel et surtout dans Perfecto, des opérations de crédit (listes des bénéficiaires, points des émargements des bénéficiaires, points des impayés et autres)
- Étude et dépouillements des listes de mise en place de crédit et des dossiers des demandes de tontines volontaires
- Et autres tâches comme l'élaboration des procès-verbaux de mise en place et des rapports d'activités sur le terrain.

2- À la caisse

Au niveau de la caisse, nous avons aidé la caissière dans l'exécution des tâches ci-après :

- Remplissage des reçus d'espèces/versement des chargés de crédit ;
- Vérification des feuilles de billettage et de l'espèce amenée par les chargés de prêt ;
- Ranger les feuilles de billettage apportées par les chargés de prêt ;
- Enregistrement des opérations de versement et de retrait.

3- Avec les chargés de crédit

Au cours de notre stage, nous avons accompagné les chargés de crédit sur le terrain pour le montage des dossiers, la mise en place du crédit et le recouvrement.

B- Observations de stage

Cette partie sera consacrée aux observations, l'inventaire des atouts et faiblesses de l'agence du Littoral.

1- État des lieux sur la gestion du MCPP

L'efficacité de la gestion du crédit a pour corollaire une bonne politique de crédit. Dans sa politique de crédit, l'APHEDD – BAVEC définit deux (2) types de crédit, les crédits BAVEC et le microcrédit aux plus pauvres (MCPP). Durant notre séjour à l'Agence du Littoral, nos observations de stage se sont accentuées sur le MCPP qui est le crédit le plus pratiqué.

Rappelons au préalable que le Micro Crédit aux Plus Pauvres (MCPP) est un programme mis en œuvre par le Fonds National de la Micro finance (FNM). Il vise de façon spécifique à fournir aux populations plus pauvres, des services d'encadrement susceptibles de développer en elles une capacité de gestion d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) et à mettre à leur disposition du microcrédit. La stratégie globale du FNM repose sur le partenariat et la recherche de synergie d'actions. Ce partenariat développé avec l'APHEDD s'inscrit dans une démarche de faire faire et vise le professionnalisme.

Le **MCPP** est composé de deux (2) phases qui comprennent à leur tour deux (2) cycles de six (6) mois chacun. Ce qui traduit les appellations : premier crédit, deuxième crédit, troisième crédit et quatrième crédit du MCPP.

L'identification, la formation, la mise en place du microcrédit, le suivi et le remboursement, relèvent des attributions de l'APHEDD – BAVEC engagée, dans la mise en œuvre du programme et est péuniairement responsable des lignes de crédits mises à sa disposition par le FNM.

Nous ferons part dans notre état des lieux des différentes étapes relatives à l'octroi du MCPP tout en mettant en exergue le partenariat entre le FNM et l'APHEDD

– BAVEC ainsi que les forces et faiblesses qui en découlent. Il s’agit des étapes suivantes :

- L’octroi du MCPP ;
- Le suivi des crédits débloqués ;
- Le remboursement des crédits.

➤ **Constat sur l’octroi du MCPP**

Le processus d’octroi de crédit est la combinaison des éléments (consignes d’exécution des tâches, de méthodes d’organisation, de contrôle, d’autorisation, d’approbation, de règles, de moyens d’enregistrement et de traitement des opérations et des documents) à respecter pour une bonne gestion et une bonne étude des opérations.

Le processus d’octroi du MCPP à l’agence Littoral comprend la formation et la mise en place du crédit. Saluons ici ce processus qui témoigne de **l’existence d’une procédure d’octroi de crédit.**

✓ **Constat sur la formation**

Les populations cibles du programme sont celles qui ont un besoin de financement d’au plus trente mille (30 000) FCFA pour démarrer une activité génératrice de revenus. Ainsi, l’identification de ces populations est nécessaire et préalable à la formation.

La formation est un système de communication basé sur un plan bien déterminé, avec des volets de larges informations aux clients sur les opportunités et les conditions relatives à l’accès au MCPP. C’est au cours de la formation que le chargé de prêt expose les forces et faiblesses des diverses AGR, la gestion et ses outils ainsi que les contraintes liées aux crédits.

Nous pouvons constater que ces populations arrivent, à la fin de la formation, à faire le résumé de tout ce qui a été dit et aussi à poser des questions pertinentes pour plus de compréhension. Ceci n’est qu’une manifestation **de la portée de la formation sur le MCPP.**

✓ **Constat sur la mise en place du MCPP**

La mise en place du MCPP à l'Agence du Littoral suit une procédure qui comprend plusieurs étapes. Il s'agit de :

- Montage des dossiers ;
- Analyse des dossiers ;
- Planification des mises en place ;
- Appel de fonds ;
- Déblocage du crédit.

• ***Point sur le montage des dossiers***

Une fois la formation effectuée, les populations se retrouvent entre elles pour constituer, par affinité, de petits groupes appelés « Groupes Solidaires » (GS). Ces groupes solidaires doivent comprendre 5 à 15 membres. Au sein d'un GS les membres doivent aussi se connaître mutuellement afin d'éviter les impayés.

Pour que la demande de crédit soit recevable, tout demandeur de crédit devrait pouvoir suivre les séances préalables de sensibilisation et de formation.

Le dossier de crédit est composé de différentes pièces qui sont :

- Les fiches de demande individuelle ;
- La fiche de demande collective ;
- La fiche d'engagement de cautionnement ;
- Les fiches d'identification individuelle avec les photos ;
- La fiche d'identification du groupement avec le procès-verbal de désignation des responsables du GS ;
- Les attestations de résidence ou la copie des cartes d'identité des membres.

Le montage des dossiers se fait simultanément avec l'entrevue. L'entrevue permet de renseigner toutes les fiches des dossiers de crédit et d'avoir une meilleure connaissance des membres sollicitant le crédit. Cependant, il faut souligner qu'à ce niveau, les informations sur les membres sollicitant le crédit sont peu fiables.

À la fin de l'entrevue, l'agent de crédit informe le client des frais de gestion à payer dont ils doivent s'acquitter. Ces frais d'accès sont de mille (1000) FCFA, payables une seule fois par les bénéficiaires. Ces frais se répartissent comme suit :

- Frais d'adhésion : 500 FCFA ;
- Frais de formation : 300 FCFA ;
- Frais de dossier : 200 FCFA.

Remarquons qu'APHEDD-BAVEC pratique des frais accessibles aux bénéficiaires.

La demande de crédit n'est considérée comme étant exprimée que lorsque les bénéficiaires concernés ont rempli toutes les formalités précitées et lorsque les dossiers sont entièrement montés.

➤ ***Point sur l'analyse des dossiers***

C'est la phase décisive du processus de mise en place du crédit.

Les demandes sont étudiées et approuvées, en premier ressort, par les agents de crédits qui font l'analyse technique et financière des dossiers, et, en dernier ressort par le comité de crédit qui délibère valablement.

- **Constat sur l'analyse technique et financière des dossiers**

L'analyse technique du dossier s'effectue par des techniciens et se fait à partir des supports collectés lors de la phase de montage du dossier. Il s'agit d'une analyse financière qui permettra à l'agent de crédit de vérifier l'adéquation montante de crédit sollicité et le besoin de financement de l'activité, la capacité de remboursement, la capacité de l'emprunteur à respecter les échéances et l'émission de l'avis technique.

Il s'agit de s'assurer que le financement est réel et que le montant de crédit sollicité est suffisant pour le couvrir. Car un financement inférieur au besoin réel présente des risques si l'emprunteur n'a pas d'autres sources de financement immédiat. Et ceci compromet sérieusement le respect des échéances de remboursement. De même, une surévaluation du financement entraîne un gaspillage des ressources obtenues et des risques de non-remboursement.

Mais force est de constater que tout ceci n'est pas pour autant respecté et que la plupart des membres des GS prennent le plafond du crédit demandé qui s'élève à 30000 pour le 1^{er} crédit ce qui génère **un faible recouvrement des créances en impayé.**

- **Constat sur l'analyse des demandes de crédit par le Comité de Crédit**

Le Comité de Crédit est un organe statutaire composé de membres élus à l'AG de la caisse. Le CC est sollicité pour la décision d'octroi du crédit. Il se réunit selon un planning préalablement défini. Il peut, des fois, se réunir au besoin à la demande de la majorité de ses membres. Il faut souligner que les performances de l'institution dépendent également de la célérité dans l'analyse des dossiers de demandes de crédit.

Dans le cas du MCPP, vu sa spécificité, l'APHEDD met en place une politique de décision particulière. Le cas échéant, le président du Comité de Crédit réceptionne tous les dossiers qui lui sont transmis, et convoque le CC pour une réunion. Les membres du CC doivent se faire assister par le responsable de l'institution et l'agent de terrain. Ces derniers n'ont pas voix délibérative.

Les membres du CC :

- . Procèdent à l'analyse de toutes les demandes ;
- . Vérifient les pièces qui constituent le dossier et la réalité de leur formalisation ;
- . Délibèrent sur chaque dossier de crédit ;
- . Consignent les observations dans le registre de délibération du CC ;
- . Transmettent tous les dossiers reçus et le registre de délibération des crédits au responsable de l'institution.

En dépit de tout ce qui précède, nous avons constaté que les membres du Comité de Crédit ne sont pas en permanence dans la structure, ce qui fait que nous assistons à un nombre important de dossiers en instance. Ce constat traduit **la non-planification du temps de travail par les agents de BAVEC.**

➤ ***Point sur la planification des mises en place***

Lorsque le Comité de Crédit finit l'étude et délibère sur les dossiers qui lui sont présentés, les agents de la planification s'organisent pour rendre effectif le décaissement

du prêt le plus tôt possible, en tenant compte des objectifs globaux planifiés par le Fonds National de la Microfinance. La mise à disposition des fonds aux bénéficiaires passe par la préparation et la signature des contrats et des pièces internes de décaissement des espèces qui seront remis individuellement aux membres des GS le jour du placement effectif.

➤ ***Point sur l'appel de fonds***

Après la planification des mises en place, l'APHEDD – BAVEC est tenue d'adresser un appel de fonds, 72 heures à l'avance de la date de déboursement des fonds, au FNM. Cet appel est assorti de la planification des mises en place au profit des bénéficiaires. Une fois l'appel de fonds reçu au Secrétariat du FNM, il est envoyé au DG qui l'affecte simultanément aux directions compétentes (Directions des Opérations et Financières) respectivement pour traitement et exploitation.

La Direction des Opérations, après traitement, initie un avis motivé au Directeur Général, obligatoirement revêtu du double visa du Directeur des Opérations et du Directeur Financier pour décision à prendre.

➤ **En cas d'avis favorable**

Il s'en suit l'établissement d'un chèque par l'Agent Comptable revêtu de sa signature et de celle du DG et l'établissement de l'échéancier de remboursement (par la Direction des Opérations) dont une copie dûment signée par le partenaire ou son représentant au retrait du chèque est obligatoirement envoyée à la Direction Financière.

La notification du décaissement, le chèque et l'échéancier de remboursement signés, sont remis par l'Agent Comptable, au partenaire au retrait du chèque dans les locaux du FNM.

➤ **En cas d'avis non favorable**

Les raisons sont évoquées et un avis motivé est envoyé à l'APHEDD – BAVEC par la Direction Générale du FNM.

Il nous a été donné de constater qu'à des moments, la planification des mises en place n'est pas respectée, ce qui inhibe le déroulement normal de la procédure d'octroi

du MCPP. On note ainsi **le non-respect de la planification des tâches de mise en place.**

- *Point sur le déblocage du crédit*

La mise en place du crédit est effectuée par le responsable qui exécute scrupuleusement la décision du Comité de Crédit consigné dans le registre de délibération de crédit.

Lorsque le CC finit son étude et délibère sur les dossiers, les agents techniques s'organisent pour rendre effectif le déboursement du prêt le plus tôt possible en respectant les termes de la convention signée avec le FNM. Nous avons donc constaté à ce niveau **un déblocage effectif des crédits.**

- **Aperçu sur le suivi des crédits débloqués**

Un suivi efficace de crédit réduit les retards et les créances douteuses. Le suivi de remboursement des crédits décaissés est une fonction très importante qui incombe à l'agent de crédit. À cette étape, l'agent de crédit vérifie et s'assure que l'emprunteur respecte normalement les conditions contractuelles liées au crédit. Dans ce cadre, il doit faire des visites inopinées aux groupements, sachant que les heures de rassemblement de ceux-ci sont consignées dans leur dossier.

Il doit s'assurer de l'utilisation rationnelle du crédit afin d'éviter les détournements d'objet. Il vérifie que le crédit accordé aux membres est réellement utilisé pour l'objet déclaré lors de la constitution du dossier. Si l'agent de crédit constate ces cas de détournement d'objet lors des visites de suivi, il le signale au gérant pour dispositions urgentes à prendre.

Il convient de préciser que l'agent de crédit doit faire un suivi au bureau et un suivi sur le terrain pour que l'activité de suivi soit complète. Cependant, tous les crédits débloqués ne sont pas convenablement suivis par les agents de crédit qui ne font que des suivis de bureau. Il y a donc **une absence de suivi réel des bénéficiaires sur le terrain après l'octroi du crédit.**

- **Aperçu sur le remboursement des crédits**

Le remboursement des crédits est la restitution à l'échéance du capital prêté en plus des intérêts dus. Il peut se faire par anticipation et/ou par tranche.

Il y a remboursement par anticipation lorsque l'emprunteur effectue un remboursement avant la date convenue sur le tableau d'amortissement.

Pour ce fait les agents de crédit se rendent sur les terrains chaque jour suivant la date de chaque bénéficiaire pour la collecte des fonds. De retour du terrain, ils font le billettage. Après l'établissement du billettage, ils ramènent les billettages et fonds conformes aux montants inscrits sur les billettages à la caissière qui procède à la vérification. La caissière, à la fin de la journée, sans étudier si le montant reçu est conforme au montant attendu dans la journée pour faute d'absence à son niveau de base de données renseignant sur ce montant attendu fait le point des remboursements au Chef d'Agence qui pose sa signature sur les billettages. Mais ce n'est qu'à la fin de la semaine qu'il fait le point des remboursements de la semaine pour identifier l'écart entre le montant attendu et le montant reçu ce qui provoque l'accumulation des impayés. Ce qui traduit donc **une persistance d'un taux croissant d'impayés**.

2. État des lieux sur l'organisation du service de crédit de l'APHEDD-BAVEC

Rappelons que l'organisation est la manière dont un ensemble quelconque est constitué. Quant au fonctionnement, c'est le fait d'exercer un ensemble d'opérations qui permettent d'atteindre les objectifs d'un secteur donné d'une entreprise. Le service crédit de l'APHEDD-BAVEC est géré par des agents de crédit embauchés par la structure elle-même. Cet état des lieux sur l'organisation de ce service constituera une révélation des faits constatés.

Ce service regorge d'un nombre insuffisant de matériels informatiques pour une gestion efficace et efficiente des opérations. Il y a donc **absence d'outils informatiques aux agents de crédits**.

Il faudrait relever que la sauvegarde des données est inexistante, car celles-ci sont stockées dans des armoires et, ainsi, abandonnées aux insectes et souris. Tout ceci n'est que la manifestation **d'une absence de base de données donnant informations sur les bénéficiaires des crédits de BAVEC**.

De même, le service crédit de l'APHEDD-BAVEC ne dispose que de deux guichets pour la réception des remboursements, ceci entraîne de longues files d'attente lors des

remboursements. Nous pouvons faire ressortir alors **l'utilisation de guichets insuffisants pour les remboursements.**

De plus le peu de guichets qui existent, ne sont pas aérés et n'offrent pas des conditions optimales de travail. Nous avons donc **la mise en place de conditions non optimales de travail.**

Outre les communications et présentations que la Directrice Exécutive expose aux agents de crédits et les formations initiées par le FNM qui ne concernent pas la plupart les chargés d'affaires, ces derniers ne jouissent pas de formation complète digne du nom pour actualiser leurs méthodes et pour approfondir leurs connaissances en micro finance. Ce qui témoigne de **la formation non complète des agents de crédit.**

3. Inventaire des éléments de l'état des lieux à l'Agence du Littoral

Lors de la restitution des observations de stage, nous avons constaté huit atouts et dix problèmes qu'il convient de lister.

a- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Les atouts ressortissants de l'état des lieux sont :

- L'existence d'une procédure d'octroi de crédit ;
- La portée de la formation sur le MCPP ;
- pratique de frais accessibles aux bénéficiaires ;
- Possession d'une gamme variée de produits de crédit ;
- Bonne organisation de travail ;
- Bonne ambiance de travail entre les agents et leur chef hiérarchique ;
- Récupération des membres évoluant dans l'informel ;
- Déblocage effectif des crédits ;

b- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

- Une absence de suivi réel des bénéficiaires sur le terrain après l'octroi du crédit ;
- Un niveau élevé des impayés ;
- Absence d'outils informatiques aux agents de crédits ;

- Mise en place de conditions non optimales de travail ;
- La non-fiabilité de l'analyse technique des dossiers ;
- Inexistence d'une politique et d'un système approprié pour faire face au problème de garantie ;
- Absence de base de données donnant informations sur les bénéficiaires des crédits ;
- Mobilisation d'informations peu fiables sur les membres sollicitant le crédit ;
- Non-établissement d'adéquation entre le montant de crédit sollicité et le besoin de financement de l'activité ;
- Non-respect de la procédure de planification des séquences de mise en place des crédits ;

c- Regroupement des problèmes par blocs de problèmes possibles

Il s'agira d'abord de présenter un tableau qui va regrouper les problèmes identifiés par centres d'intérêt en vue de dégager les problématiques possibles. Ensuite, au nombre de ces problématiques, nous allons identifier celle qui fera l'objet de notre étude et enfin, procéder à la formulation du thème.

Tableau N°1 : Regroupement des problèmes spécifiques par blocs de problèmes possibles (problématiques possibles)

N°	Centres d'intérêts	Blocs de problèmes		Problématiques
		Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	
1	Gestion des impayés à APHEDD-BAVEC	<ul style="list-style-type: none"> - Non rappel des échéances de remboursement - Niveau élevé des impayés - inefficacité du processus de recouvrement des créances 	Gestion non efficace des impayés à APHEDD-BAVEC	Problématique de la gestion efficace des impayés à APHEDD- BAVEC
2	Gestion de l'octroi du MCPP à APHEDD - BAVEC	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation d'informations non fiables sur les membres sollicitant le crédit - Mécanisme de sélection des bénéficiaires - Non-établissement d'adéquation entre le montant de crédit sollicité et le besoin de financement de l'activité - Non-respect de la procédure de planification des séquences de mise en place des crédits - Absence de suivi réel des bénéficiaires après l'octroi du crédit - Mise en place de moyens matériels insuffisants - Sécurisation non efficace des données - Utilisation de guichets insuffisants pour les -remboursements 	Gestion non optimale du MCPP à APHEDD BAVEC	Problématique de la gestion optimale de l'octroi du MCPP par l'APHEDD BAVEC
3	Conditions d'accès aux services de l'APHEDD- BAVEC	<ul style="list-style-type: none"> - Caractère non attrayant du taux d'intérêt du DAT - Non-permanence des membres du comité de crédit - Non-rémunération du dépôt à vue - Caractère incomplet des pièces exigées pour l'ouverture de comptes 	Existence de difficultés à l'accès aux services de l'APHEDD- BAVEC	Problématique de l'amélioration des conditions d'accès aux services de l'APHEED-BAVEC

Source : Synthèse des éléments de l'état des lieux.

PARGRAPHE 2 : CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE ET SÉQUENCES DE RÉOLUTION

A- PROBLÉMATIQUE

Pour assurer de façon durable leurs missions, les institutions de microfinance doivent fournir des services financiers rentables. L'activité principale étant d'octroyer de crédit aux plus vulnérables se trouve être en même la source de leur disparition.

Pour **JAMMES WOLFENSOHN (1998)**, l'ex-Président de la banque mondiale ; « la microfinance est un outil que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté ». Plusieurs milliers de Béninois, vivant en zones urbaines comme rurales, ont trouvé dans la mise en œuvre du programme du MCCP dans les structures de micro finance un début de solution à leurs problèmes quotidiens.

Depuis la mise en œuvre de ce programme par le FNM par le biais de ses partenaires stratégiques à aujourd'hui, il n'a cessé de gagner du terrain. Mais le secteur est confronté aux problèmes de professionnalisation du contrôle interne et externe et au perfectionnement du système d'information et de gestion. C'est à ce dernier point que se trouve le gros des problèmes dans la mesure où souvent « les responsables n'ont pas le temps nécessaire pour vérifier la fiabilité des informations fournies par les potentielles bénéficiaires et n'arrivent pas à appréhender l'antécédent de crédit, ne savent pas exactement qui a prêté dans telle ou telle structure de financement décentralisée ». Une situation qui entraîne donc des pertes à la structure dans la mesure où avec un déficit de communication entre les différentes structures les « clients de mauvaise foi » se faufilent ou se glissent à travers eux pour obtenir des crédits.

À ces difficultés, il faut ajouter « la faiblesse des ressources financières, notamment les ressources longues, les difficultés administratives et juridiques, la problématique de la sécurisation des fonds, l'instabilité du personnel, la complaisance dans le travail et le non-remboursement des crédits ».

La gestion du risque demeure donc au cœur des préoccupations des IMF, qu'elles soient rurales ou urbaines. Or à ce sujet, les réflexions sont éparses et les IMF ne disposent pas forcément de moyens financiers et humains, ni d'un panel d'outils

techniques pour y faire face. On peut par exemple trouver dans tous les ouvrages relatifs à la gestion des institutions financières, des chapitres entiers consacrés à l'analyse des risques auxquels les banques font face et à l'analyse des solutions possibles. De tels ouvrages n'existent pas encore pour la micro finance, du moins pas à notre connaissance.

Or une analyse rapide des risques qui peuvent toucher les IMF montre que ces risques sont nombreux et diversifiés. La gestion de ces risques est rendue d'autant plus difficile qu'ils sont fortement dépendants les uns des autres ; ce qui oblige les IMF à envisager des compromis qui ne sont a priori pas évidents à identifier et à gérer compte tenu de leurs spécificités. Un essai de typologie des risques fait apparaître deux grandes familles de risques : ceux directement liés aux activités financières d'une institution et à la manière dont ces activités sont gérées et qui les touchent d'une façon générale et ceux liés à la clientèle de l'institution et à son environnement. La non-maîtrise de ces risques entraîne des conséquences néfastes.

APHEDD BAVEC est consciente que la non-maîtrise des risques entraîne des conséquences fâcheuses et désastreuses. C'est dans ce contexte que nous venons par la présente étude proposer des actions afin de mieux maîtriser les risques liés à la gestion des crédits.

En effet, selon les statistiques recueillies dans les rapports d'activités de l'agence, elle a financé 5971 bénéficiaires en 2010, 8406 en 2011 et 5453 en 2012 pour des encours respectifs de 189.770.000 FCFA, 342.400.000 FCFA et 205.270.000 FCFA. Les impayés s'élèvent à 63.820.925 FCFA, 18.467.400 FCFA, 17 020 900 FCFA respectivement en 2010, 2011 et 2012.

Le portefeuille à risque représente 33.63 % en 2010, 5.39% en 2011 et 8.30 % en 2012 soit une moyenne de 15.77 % sur la période. Ces taux sont en général loin des normes requises en la matière par la loi 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin ($\leq 5\%$ pour le taux de PAR et $\geq 95\%$ pour le taux de remboursement).

Au vue de ces données, le constat est que la viabilité d'APHEDD-BAVEC se trouve menacée et le risque de la dégradation du portefeuille de crédit pointe à l'horizon. Dès lors, il y a lieu de s'interroger :

Comment APHEDD-BAVEC arrive à gérer au mieux les risques d'exploitation liés au microcrédit aux plus pauvres ?

Le mécanisme de sélection des bénéficiaires est-il efficace ?

L'exposition au risque d'impayés est-elle contrôlée ?

Le taux de remboursement respecte-t-il la norme ?

À cette série de questions, APHEDD-BAVEC se doit d'œuvrer en conséquence pour l'élaboration d'une meilleure politique de gestion de crédit et des risques inhérents afin d'accroître sa part de marché et d'assurer sa pérennité. Pour apporter notre contribution à la résolution de cette question, nous allons nous atteler à travers le thème « **Analyse des risques opérationnels liés au microcrédit aux plus pauvres à APHEDD-BAVEC** » pour identifier les actions et les mesures qu'il convient d'engager en vue d'améliorer la gestion du microcrédit aux plus pauvres et des risques par APHEDD-BAVEC.

B- INTÉRÊT DE L'ÉTUDE

Le secteur fait face à des défis énormes. La marge de progression du secteur est impressionnante, mais fragile. Un secteur fortement sollicité, mais en danger parce que les conditions pouvant assurer sa pérennité vacillent. La présente étude se justifie du point de vue de son actualité et de l'intérêt que suscite le secteur de la micro finance en général et APHEDD BAVEC en particulier. Du point de vue de l'actualité, elle nous permettra d'apporter notre contribution à des réponses de grande importance pour APHEDD BAVEC en cette période de crise économique pour le bonheur du personnel et des acteurs de l'institution. En abordant son intérêt, il est à souligner que le programme du microcrédit aux plus pauvres connaît une forte demande, alors qu'elle reste limitée dans son offre, surtout à cause de l'insuffisance de ressources financières qui le caractérise. Même certaines banques commerciales qui sont réputées dans le

financement des grands projets s'étaient intéressées au programme en milieu urbain et périurbain.

Cette étude est également motivée par le souci de contribuer à la mise en place d'un système de suivi des impayés pour l'atteinte de la pérennité des IMF. Ceci permettra :

- aux IMF d'une part d'avoir des outils de mesure et des moyens de contrôle des impayés et d'autre part d'avoir un cadre de référence en vue de renforcer leur mécanisme de gestion.
- à l'État de plus repenser ou plus s'intéresser au secteur en harmonisant sa politique d'intervention afin de rendre plus efficace la lutte contre la pauvreté.

Une telle étude revêt des intérêts à plusieurs niveaux :

- pour la Direction de l'Exploitation de APHEDD BAVEC, elle pourrait y trouver une vue d'ensemble de la pratique et en déduire des axes d'amélioration ;
- pour la Direction Générale de APHEDD BAVEC, ce travail pourrait être un début de solution aux difficultés de maîtrise des risques au sein de l'institution ;
- pour le personnel, ce travail pourrait lui permettre de jouer pleinement sa partition dans la lutte contre les impayés, gage des moyens et politiques de sa motivation ;
- pour l'État, elle pourrait permettre une intervention urgente pour des actions de redressement d'APHEDD-BAVEC dans le but de l'assainissement du secteur de la microfinance au Bénin.

Enfin pour nous même, ce travail renforcera nos capacités en matière de gestion des risques opérationnels de crédit.

C- SÉQUENCES DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE

La résolution de cette problématique nécessite l'observance d'une démarche méthodologique suivante :

- Fixation des objectifs à atteindre ;
- Identification des causes probables des différents problèmes ;

- Formulation des hypothèses de recherche ;
- Construction du Tableau de bord de l'Étude (TBE) ;
- La revue de littérature ;
- Choix de l'outil de mobilisation des données ;
- Choix de l'outil d'analyse des données ;
- Mobilisation des données ;
- Établissement du diagnostic ;
- Approches de solutions ;
- Condition de mise en œuvre des solutions ;

La problématique de l'analyse des risques opérationnels liés aux MCPP dans les institutions de microfinance qui fait l'objet de notre réflexion, nous a d'abord permis, dans un premier chapitre, de mettre en exergue les forces et faiblesses, ensuite de faire ressortir les problèmes spécifiques sous différentes problématiques et enfin de procéder au choix de la problématique et à sa spécification. Une fois le sujet connu, nous allons essayer dans le second chapitre, d'étaler les objectifs de l'étude pour aboutir sur la méthodologie de recherche liée à l'analyse des risques opérationnels liés au MCPP et ceci, après avoir fait le point des connaissances antérieures sur la thématique choisie.

**CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE DE
BASE ET CHOIX DE LA
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

SECTION 1 : CADRE THÉORIQUE DE BASE

PARAGRAPHE 1 : Objectifs et Hypothèses

A- Formulation des objectifs

1- Objectif général

Le présent travail de recherche vise à analyser les risques d'exploitation plus précisément les risques liés au microcrédit aux plus pauvres à APHEDD-BAVEC. Cet objectif général est décomposé en trois objectifs spécifiques.

2- Objectifs spécifiques

Conformément aux questions spécifiques évoquées ci-dessus, les objectifs spécifiques poursuivis sont les suivants :

- 1- Analyser l'exposition au risque d'impayés de APHEDD-BAVEC ;
- 2- Identifier les facteurs liés au faible taux de remboursement ;
- 3- Évaluer les mécanismes de sélection des bénéficiaires du MCPP.

B- Formulation des hypothèses de recherche

Les hypothèses sont formulées grâce aux causes supposées être à la base des problèmes spécifiques. Pour chaque problème spécifique, nous déterminerons la cause probable afin de formuler l'hypothèse spécifique le concernant.

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n ° 1

Divers phénomènes sont susceptibles d'expliquer l'exposition au risque d'impayés à APHEDD-BAVEC (PS1). Nous en avons identifié trois, énumérés ici par ordre croissant d'importance :

- le faible taux d'alphabétisation des membres des groupes de solidarité ;
- la non-fiabilité de l'analyse technique des dossiers ;
- le nombre considérable de bénéficiaires par chargé de crédit.

Le faible taux d'alphabétisation des membres des groupes de solidarité pourrait expliquer le problème spécifique qu'est l'exposition au risque d'impayés étant donné que l'élaboration des dossiers requiert un minimum d'alphabétisation des membres des groupes de solidarité. Toutefois, cette cause n'est pas la meilleure, car malgré ce faible taux d'alphabétisation, la plupart des bénéficiaires arrivent à exprimer avec précision

leur besoin de financement grâce à une petite formation sur le tas. D'où l'élimination de cette cause.

Pour ce qui est, la non-fiabilité de l'analyse technique des dossiers, elle nous semble convenable comme cause de ce problème spécifique, en ce qu'elle rend difficile l'analyse pointue des dossiers. Seulement, ce phénomène intervient par moment. Cette cause ne sera donc pas retenue.

En ce qui concerne du nombre considérable de bénéficiaires par chargé d'affaires, elle est selon nous la cause la plus plausible liée à ce problème spécifique, car il revient en dernier ressort aux chargés d'affaires de procéder aux préalables sur le client avant l'introduction des dossiers de crédit. Or nous avons constaté que la plupart des dossiers ne sont pas soumis à cette procédure.

Notre première hypothèse pourrait donc se formuler comme suit : le **nombre considérable de bénéficiaires par chargé de crédit augmente le risque des impayés. (HS1)**

2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2

En ce qui concerne les facteurs liés au faible taux de remboursement (PS2), nous avons pu identifier trois causes supposées, classées par ordre croissant d'importance

- La faible motivation des agents de crédit ;
- La non-existence d'une stratégie efficace de suivi des bénéficiaires sur le terrain après l'octroi de crédit
- L'inadéquation entre le montant du crédit et le besoin de financement de l'activité ;

La faible motivation des agents de crédits, elle se rapproche un peu plus de la source du problème, car une bonne motivation des agents de crédit ne peut que les amener à mieux exercer leur fonction. Mais cette cause n'est pas la véritable source de ce problème en ce sens que les agents de crédits sont conscients et acceptent cette motivation peu insignifiante imputée souvent à la taille de l'institution. Elle sera donc éliminée.

Pour ce qui est de la non-existence d'une stratégie assez dynamique de suivi des crédits, elle semble convenable au problème en ce sens que l'absence de suivi ne permet pas un bon remboursement des crédits. Elle fera donc l'objet d'élimination.

En ce qui concerne l'inadéquation entre le montant du crédit et le besoin de financement de l'activité, elle justifie aisément, selon nous, le faible taux de remboursement, en ce sens que le crédit est détourné de l'objet pour lequel il a été sollicité.

L'hypothèse spécifique n° 2 sera donc formulée de la manière suivante :
l'inadéquation entre le montant du crédit et le besoin de financement de l'activité ne permet pas un bon taux remboursement des crédits.

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 3

Au sujet du problème d'examiner les mécanismes de sélection des bénéficiaires du MCPP (PS3), nous avons pu identifier trois causes supposées capables d'expliquer ce problème. Ces causes sont ordonnées par ordre croissant d'importance :

- la volonté d'aider les bénéficiaires à commencer une activité génératrice de revenus ;
- la lutte contre la pauvreté ;
- le désir des présidentes de groupement d'avoir un effectif élevé de membres.

La volonté d'aider les bénéficiaires à débiter une activité génératrice de revenus ne nous semble pas être la meilleure cause, car nous avons remarqué que la plupart des bénéficiaires qui reçoivent le crédit dans ce but en font un bon usage. Elle sera donc éliminée.

En ce qui concerne la lutte contre la pauvreté, elle peut être aisément à la base l'une des causes de sélection des bénéficiaires, car elle cadre parfaitement avec les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) .seulement, cette cause n'est pas la meilleure.

Par contre, le désir des présidentes de groupement d'avoir un effectif élevé de membres se rapproche beaucoup plus selon nous, de la source du problème en ce que

le souci permanent des présidentes de s'afficher dans le portefeuille de l'institution les conduit très souvent à accepter tout genre de membre dans leur groupement.

Comme hypothèse, nous aurons donc : **les mécanismes de sélection des bénéficiaires ne réduisent pas le risque à un niveau minimal. (HS3).**

PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature

Il sera question dans cette partie de faire l'inventaire de toutes les connaissances et contributions antérieures relatives à la clarification du problème général ainsi que des problèmes spécifiques.

A. Rappel des étapes de la revue de littérature

Il est important de rappeler ici, que dans tout travail de recherche diagnostic, l'on parcourt les connaissances existantes sur les différents problèmes en résolution : il s'agit de la revue de littérature. Cette revue de littérature se veut donc un exercice fondamental qui permet de s'assurer de l'état des connaissances acquises sur la problématique et de situer l'orientation du travail. Elle concerne aussi bien le problème général que les problèmes spécifiques. Par rapport à chaque problème, elle suit les cinq étapes essentielles que voici :

- Le rappel du problème ;
- Le rappel de l'objectif de recherche lié au problème ;
- Le rappel de l'hypothèse liée au problème ;
- L'identification de la thématique générale liée au problème et enfin ;
- La détermination des approches spécifiques (théoriques et empiriques) qui répondent aux exigences précitées (revue de littérature proprement dite).

B. Point de la littérature sur les problèmes en résolution

1. Contributions antérieures au problème général de la non-maitrise des risques opérationnels liés au microcrédit aux plus pauvres.

Rappelons que notre objectif général de recherche consiste ici à **analyser les risques d'exploitation plus précisément les risques liés au microcrédit à**

APHEDD-BAVEC ; nous avons ainsi pour base de recherche la thématique de **la gestion des risques**.

En effet « Le risque est inhérent à toute relation financière, quel que soit son degré de formalité ou d'informalité ». **CORNEE. (2006)**.

« Le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, moins certain, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats ». **COHEN (1997)**.

Le risque se définit comme, « tout fait ou événement, dont la réalisation, est susceptible de grever le patrimoine d'une institution de microfinance ». **CAMARA (2006)**.

De ces deux définitions, nous pouvons retirer deux éléments essentiels qui caractérisent le risque dans le secteur de la microfinance :

- Le caractère aléatoire et imprévisible (qui est à l'origine du risque).
- L'enjeu lié aux résultats et pertes futurs de l'IMF (conséquence finale).

Si théoriquement il est possible de définir, d'une part, le risque comme un fait probabilisable, et d'autre part, l'incertitude comme un fait non probabilisable, la frontière entre ces deux types d'aléas paraît, sur le terrain, souvent mince, d'où une difficulté supplémentaire pour se prémunir contre les aléas de toutes sortes, notamment dans les pays du Sud. Certains risques ou incertitudes frappent les populations dans leur vie quotidienne. **SERVET (2007)**.

Pour une IMF, le risque est l'essence de son activité et la source principale de son profit. Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi, toutefois, la prise de risque excessive a souvent été à l'origine des difficultés voir la défaillance des établissements bancaires. Mais il est très important de prendre des risques calculés. Parfois c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine. Ceci est particulièrement vrai dans les IMF où les chargés de prêts prennent chaque jour des risques en prêtant aux personnes sans historique en matière de crédit, ou qui ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales ou qui n'ont pas de garantie à offrir. Le risque pour la bonne marche des activités de

microcrédit. Mais il est très important de prendre des risques calculés. **CARE INTERNATIONAL (2001)**.

Les principaux risques d'exploitation associés au portefeuille de crédits d'une institution sont : le risque de crédit, le risque de fraude et le risque de change.

➤ **Le risque de crédit**

Le risque que les emprunteurs ne règlent pas la totalité de leur dette constitue le risque principal pour une institution de microfinance. Bien que de nombreuses institutions réussissent à maintenir bas les taux d'impayés et de perte, les capacités de remboursement de leurs clients peuvent être bien plus volatiles que celles de la clientèle des banques commerciales. Les problèmes de remboursement peuvent monter en flèche de presque zéro à des niveaux intolérables en quelques mois. C'est pourquoi les systèmes de gestion et de contrôle des remboursements sont au cœur de l'activité d'une institution de microfinance.

Le risque de crédit est présent dans tous les contrats financiers. Le risque de crédit peut être défini comme « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements ». **JACOB (2001)**. Il désigne également, d'une façon plus large, le risque que l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. Il existe donc, un risque pour une institution financière dès lors qu'elle se mette en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client.

Le risque de crédit peut prendre plusieurs appellations : on parle de risque de contrepartie dans les transactions de prêt sur le marché interbancaire et financier, et de risque de faillite ou de crédit proprement dit, pour les transactions sur le marché de crédit.

S'il était à l'origine une préoccupation pour les seuls organismes bancaires, il concerne pourtant toutes les entreprises (notamment via les créances qu'elles accordent à leurs clients, qui sont des formes de prêt à court terme), et nombreuses sont aujourd'hui amenées à l'intégrer dans leur gestion afin de le minimiser.

Il constitue le risque majeur que courent les institutions de microfinance. Le risque de crédit peut être considéré comme réalisé lorsque toutes les voies de recours

contre le débiteur défaillant ont été épuisées. Ce risque est en effet lourd de conséquences pour toute entreprise, car toute dette non remboursée est économiquement une perte sèche que supporte le créancier.

Le risque de crédit implique pour l'institution, une détérioration de la qualité du portefeuille de crédits qui cause des pertes, crée des charges énormes en gestion de la défaillance et toute évolution négative menace sa pérennité. Il constitue une préoccupation particulière pour les SFD dans la mesure où la plupart des microcrédits ne sont pas garantis (c'est-à-dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire).

➤ **Le risque de fraude**

Le risque de fraude constitue une menace sérieuse pour la plupart des institutions de microfinance. Une mauvaise séparation des tâches (par exemple entre décaissement et enregistrement), des contrôles internes faibles, des agences géographiquement dispersées, et des processus d'approbation décentralisés sont autant de facteurs favorisant la fraude. Presque toutes les institutions de microfinance font, à un moment ou un autre, l'expérience de problèmes de fraude associée au portefeuille. Pour la plupart, cela n'atteint pas des proportions épidémiques. Mais d'autres ont moins de chance. Les types de fraude que les institutions de microfinance rencontrent habituellement sont entre autres :

- les remboursements de crédits sont détournés avant d'avoir été enregistrés ;
- un agent de crédit crée des groupes ou des emprunteurs fictifs et effectue des décaissements à leur nom ;
- le prêt octroyé est effectif, mais une partie du montant décaissé revient à l'agent de crédit sous forme de pot de vin ;
- les prêts sont délivrés à des amis ou à la famille des employés de l'institution.

➤ **Le risque de taux et le risque de change**

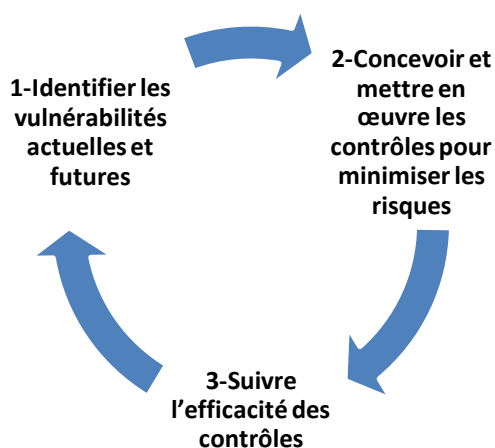
Les institutions de microfinance sont exposées aux risques de taux si elles définissent des taux d'intérêt fixes pour les crédits à long terme et si elles ont à faire face à une augmentation des coûts des ressources sur le court terme. Plus couramment, les institutions de microfinance sont exposées au risque de change. La plupart d'entre

elles prêtent à leurs clients en monnaie locale, mais financent leur portefeuille avec des crédits de bailleurs libellés en monnaie étrangère. Si la monnaie locale est soumise à une forte dévaluation, il peut en résulter pour l'institution un coût financier important auquel elle n'est pas préparée.

Il n'est ni possible, ni conseillé, étant donné le coût, d'éliminer tous les risques potentiels dans une institution de microfinance. la gestion des risques « est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques. ». **Consulting Group to Assist the Poor (CGAP, 2004)**. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif (car les points de vulnérabilité changent dans le temps) qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation. « La gestion du risque réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. » **CHURCHILL (2001)**.

La gestion de risque implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. La gestion du risque est un processus continu à trois (3) étapes qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation. **CARE international (2001)**.

Figure n°1 : Processus de gestion du risque



Source : Care International (2001)

- **Identifier les vulnérabilités** : avant de gérer les risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, les limites, les menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion des risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.
- **Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle** : une fois que l'IMF a identifié ces points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour les amoindrir.
- **Suivre l'efficacité des systèmes de contrôle mis en place** : une fois le système de contrôle en place, les institutions de microfinance doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'IMF.

Cette procédure de gestion de risques à trois niveaux est un **processus continu** en raison notamment de la grande variabilité de la vulnérabilité dans le temps.

La gestion du risque de crédit consiste en l'identification, l'évaluation et le contrôle des risques en vue de les contenir dans les limites assignées et acceptables par le comité de crédit d'une institution financière et par les autorités monétaires de tutelle. Mais de façon spécifique, la gestion du risque crédit est assurée par des mesures préventives que les prêteurs doivent prendre avant d'octroyer un prêt. Ces mesures sont complétées par l'utilisation de systèmes de motivation et de démotivation après le décaissement du prêt pour arracher le remboursement à temps. **YOMBO (2007)**.

Ainsi, « la réussite d'une bonne politique de crédit dans une IMF repose, à la fois, sur une bonne organisation et une pratique professionnelle de la gestion préventive et de la gestion curative du risque de crédit. » **WONOU (2006)**.

La gestion des risques opérationnels est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable, et il comprend trois mécanismes inter liés :

- contrôle interne, les moyens de l'institution pour surveiller les risques avant et après les opérations.
- Audit interne- une évaluation systématique a posteriori des opérations pour s'assurer que les politiques et procédures sont suivies.
- Audit externe- une évaluation externe des contrôles et des états financiers de l'institution.

Un système de contrôle interne efficace est le mécanisme primaire pour identifier, mesurer et atténuer les risques opérationnels.

Une gestion des risques opérationnels efficace est composée des :

- contrôles de prévention conçue pour éviter les incidents indésirables avant leur survenue ;
- contrôles de détection conçus pour identifier les incidents indésirables lorsqu'ils surviennent ;
- contrôles de correction conçus pour s'assurer que des mesures correctives sont prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent.

Par rapport à ce problème, nous avons ainsi retenu la théorie de gestion de **CARE INTERNATIONAL (2001)**, celle de prévention de **YOMBO (2007)** et celle de réussite **WONOU (2006)**.

2- Revue de la littérature sur l'analyse de l'exposition au risque d'impayés à APHEDD-BAVEC

Dans le but **d'analyser de l'exposition au risque d'impayés** (objectif de recherche), rappelons que le **nombre considérable de bénéficiaires par chargé d'affaires augmente le risque d'impayé** (hypothèse) et nos recherches porteront sur la thématique de **la gestion du portefeuille**.

« Le portefeuille est l'ensemble des valeurs (monnaie, effet de commerce, action, obligation, etc.) détenues par un agent économique. La notion s'applique aussi à un ensemble de produits : portefeuille d'assurance (ensemble des contrats d'assurance gérés par un agent d'assurance ou par une compagnie d'assurance) » le portefeuille de

crédit d'une institution de micro-finance est l'ensemble des crédits octroyés par celle-ci dans le cadre de ses activités. Le portefeuille de crédits est le poste le plus important de l'actif d'une institution de microfinance. C'est la principale source de revenus, une sorte de machine de production. **SILEM et ALBERTINI (2002)**

Il est la principale source des risques d'exploitation pour une IMF ; car la plupart des faillites des IMF sont dues à la détérioration de la qualité de leur portefeuille de crédits. Particulièrement, le portefeuille de crédits est encore appelé encours de crédits et représente le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'IMF. Il est la raison d'être de toute IMF, car il est le principal actif qui génère des revenus (intérêts et commissions).

Lorsqu'on parle de la gestion du portefeuille, l'on pense souvent à la gestion des portefeuilles d'actifs financiers. Ce concept a pour objet de déterminer le comportement des investisseurs en matière sélection des actifs financiers. Mais il a évolué et est beaucoup plus utilisé dans un autre domaine : celui de la banque et de la microfinance. La méthode de gestion du portefeuille couramment utilisé est le suivi des clients. « Les mécanismes de suivi et de remboursement des prêts reposent généralement aussi bien sur les institutions à travers les services d'appui au microcrédit que sur la clientèle elle-même par l'entremise des groupes solidaires. » **AMOUSSOUGA (2005)**. « Le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard et en particulier de définir précisément ce qui est porté au numérateur et au dénominateur de tous les ratios utilisés pour mesurer la qualité du portefeuille de crédits. » **Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres, CGAP (2004)**. Il est donc essentiellement question de la maîtrise des impayés. « La construction d'une IMF viable passe par quatre piliers importants tels que la construction d'une masse critique d'activités, la maîtrise de l'intermédiation financière, la maîtrise des charges d'exploitation et surtout par la maîtrise des impayés. » **WONOU (2006)**.

« Il n'y a pas de mauvais clients, mais de mauvais crédits. La responsabilité des impayés incombe à l'institution qui accorde les crédits. » **NGAY-MUNGA (2008)**. Le

chargé de prêt est tenu de vérifier la réalisation efficace de l'objet du crédit. Afin de les aider dans l'accomplissement de leur mission, certaines institutions préconisent la réduction du nombre de clients en charge par chargé de prêt.

Pour ce problème, nous avons ainsi retenu la théorie de la responsabilité de l'institution de **NGAY-MUNGA (2008)**, celle de l'importance des crédits en retard du **CGAP (2004)** et celle de la viabilité des IMF de **WONOU (2006)**.

3- Revue de la littérature sur la recherche des facteurs liés au faible taux de remboursement

Rappelons ici que l'objectif est de **rechercher les facteurs liés au faible taux de remboursement**, que l'hypothèse de travail est **l'inadéquation entre le montant du crédit et le besoin de financement de l'activité ne permet pas un bon remboursement des crédits**. C'est pourquoi nos recherches porteront ici sur la thématique de **la gestion de suivi des crédits par les chargés d'affaires**.

La raison d'être de toute entreprise est la satisfaction de ses clients. **MEREDDITH (1982)**.

Dans le secteur de la microfinance, l'octroi du montant des crédits correspond aux besoins en investissement de la clientèle et constitue un élément fondamental dans la satisfaction de cette dernière. Pour la réalisation de cet objectif, l'évaluation de la capacité de remboursement des crédits s'avère indispensable.

« Les IMF doivent donc étudier la capacité des clients à apporter un montant maximum de fonds propres et estimer la taille du marché de la micro entreprise afin d'éviter de confondre le besoin déclaré en crédit avec la capacité de remboursement et la demande effective. Par ailleurs, l'ajustement du risque doit refléter la probabilité d'évènements défavorables pouvant affecter l'activité de l'emprunteur » **LEDGERWOOD (1999)**.

« Précisons cependant qu'il existe des clients dans le secteur de la microfinance qui sont des travailleurs autonomes, propriétaires de petites entreprises généralement dans l'informel et n'ayant pas d'état de revenus ». **AGNIKPE (1998)**.

Toute décision de crédit implique pour le prêteur une prise de risque, celui de non-remboursement. Le métier de prêteur postule un environnement juridique apte à contenir le risque de non-remboursement qui pèse sur les opérations de crédit. De ce fait, il s'avère que « le moyen le plus efficace pour assurer un bon remboursement des crédits est le suivi. » **OKRY (2008)**. « Une partie non négligeable du crédit octroyé est détourné vers des dépenses de type improductif. Cette partie détournée peut dans certains cas dépasser largement 50 % du montant du crédit. » **PIROTTE (2000)**.

Hormis le contrôle de l'utilisation du crédit, les chargés de prêt ont l'obligation de procéder aux rappels des échéances. L'exemple palpable émane du programme **CAREGRESCE en Mozambique** dont les agents de crédit se rendent chez les clients la veille du jour de remboursement afin de s'assurer du respect des engagements pris par ces derniers. « L'agent de crédit est tenu d'utiliser plusieurs techniques destinées à motiver les clients pour le remboursement de leur crédit. » **DRAMANE (2006)** nous pouvons citer entre autres, l'approche de « la motivation carotte » qui consiste à encourager les clients fidèles et performants en augmentant le montant de leur crédit lors du renouvellement tout en restant dans les proportions raisonnables.

Nous ajouterons que les chargés de prêt, déjà à deux jours de l'échéance, devront commencer par contacter les clients à répétition pour le rappel, ce n'est donc pas qu'à veille de ce jour qu'il faudrait procéder au rappel. Pour la résolution de ce problème, « le maintien du suivi régulier demeure l'arme la plus efficace pour imposer aux clients le respect des échéances. » **CHABI et TOSSOU (2007)**.

Les théories retenues au niveau de ce problème sont celles de l'ajustement de **LEDGERWOOD (1999)**, celle de la motivation de **DRAMANE (2006)** et celle du maintien du suivi régulier de **CHABI et TOSSOU (2007)**.

4- Revue de la littérature sur l'évaluation des mécanismes de sélection des bénéficiaires

Pour évaluer les mécanismes de sélection des bénéficiaires du MCPP (objectif de recherche), il a été supposé ici que **les mécanismes de sélection ne réduisent pas le risque à un niveau minimal** (hypothèse). Nous allons donc **analyser les caractères d'un bon client**.

Le premier pas pour limiter le risque crédit implique le choix des clients pour s'assurer qu'ils ont la volonté et la capacité de rembourser le prêt. En analysant le profil du client par rapport au crédit, les institutions de microfinance utilisent généralement la règle des cinq « C ». Si l'un de ces éléments est mal analysé, le risque de crédit augmente. Pour limiter le risque, les institutions développent des politiques et procédures pour analyser chaque élément.

Les « 5 C » pour une meilleure identification du client sont :

Caractère : Une indication de la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise ;

Capacité : Si oui ou non les revenus de l'entreprise ou du ménage peuvent couvrir le remboursement du crédit ;

Capital : Actifs et passifs de l'entreprise et/ou ménage ;

Cautionnement : L'accès à un actif que le demandeur de crédit peut céder en cas de non-paiement ou une garantie d'une personne de bonne moralité (garantie physique) à rembourser le crédit en cas de défaillance ;

Conditions : Un plan d'affaire qui tient compte de la concurrence, le marché du produit et service puis de l'environnement légal et économique.

Ces cinq composantes ci-dessus sont pertinentes pour toute sorte d'institutions de crédit. Le poids accordé à chaque élément peut varier selon la méthodologie (groupe de solidarité, banque villageoise ou prêt individuel), la taille du crédit et selon le fait que le client soit nouveau ou ancien.

Ce n'est pas tous ceux qui sollicitent un prêt qui sont des clients à faible risque. Quelle que soit la méthodologie de crédit, les agents de crédits sont supposés prendre de sages décisions de crédit.

Tout demandeur de prêt ne constitue pas uniquement un bon risque de crédit pour l'IMF. Indépendamment de la procédure d'octroi de prêt mise en place, les chargés de prêts doivent étudier avec minutie les dossiers de prêt et prendre de bonnes décisions d'octroi. Malheureusement, dans certaines institutions de microfinance, le personnel de crédit agit beaucoup plus comme des administrateurs de prêts. Si tout le

dossier de prêts est établi, et que les demandeurs de prêt ont accompli toutes les modalités ou exigences préalables en termes de rencontres (information et formation) et d'épargne, ils devraient pouvoir bénéficier automatiquement de prêt. Le non-respect de ces conditions et procédures engendre nécessairement une mauvaise qualité du portefeuille. Les chargés de prêt et leurs superviseurs immédiats doivent tenir grand compte des cinq "C" au moment de la décision d'octroi, ils devront être tenus responsables de ces décisions.

En microfinance, le caractère est le seul moyen important pour faire l'historique des nouveaux clients. En étudiant le caractère des clients, l'IMF saura d'avantage si le client a l'intention de rembourser. Bien que l'IMF n'aimerait pas mettre les clients dans un état difficile, les clients avec un caractère exemplaire trouveront un moyen pour rembourser leurs crédits si leur affaire échouait. L'importance du caractère qui sert comme le moyen clé pour choisir des nouveaux clients s'est accrue par le fait plusieurs micros entreprises n'ont pas assez de données pour prouver leurs capacités de remboursement. **CARE INTERNATIONAL (2001).**

Aux départements Microfinance de « Bank RakyatIndonesia's Microfinance Units » (BRI), la plupart des demandes de prêt rejeté sont les causes des suites des évaluations des comportements et non pas l'affaire leurs concernées. On rejette si le chargé de prêts apprend que l'intéressé n'est pas crédible dans sa communauté ou a fait une fausse déclaration dans la demande. Sans Exception, les chargés des prêts identifient un voisin qui évalue le caractère de l'intéressé comme le moyen le plus fiable de prédire sa fréquence de remboursement dans l'avenir. Cet aspect est plus important que l'évaluation de l'activité du demandeur. **CHURCHILL (1999).**

L'analyse des caractères des clients varie suivant de la méthodologie d'octroi de prêt. Concernant les méthodologies de groupes de caution solidaire, le groupe sélectionne les membres qui sont motivés et qui ont un caractère exemplaire puisque les membres du groupe garantissent le crédit réciproquement.

La théorie de la règle des cinq « C » de **CARE INTERNATIONAL (2001)** est retenue pour ce problème.

SECTION 2 : CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce paragraphe fera ressortir la méthodologie de notre étude à travers les approches empiriques et théoriques.

PARAGRAPHE 1 : Approche empirique choisie

L'approche empirique institue les outils qui facilitent la mise en exergue des méthodes de mobilisation des données, les objectifs de la collecte des données.

A. Les objectifs de la collecte des données

Il s'agit ici de mobiliser des données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées. Cette collecte permettra confirmer si :

- le nombre considérable de bénéficiaires par chargé d'affaires augmente le risque des impayés ;
- la surcharge des tâches des agents ne permet pas un bon remboursement des crédits ;
- les mécanismes de sélection des bénéficiaires ne réduisent pas le risque à un niveau minimal.

B. Cadre de l'enquête et identification de la population mère et de l'échantillon des enquêtes

- Identification du cadre et de la population mère

APHEDD, dans le cadre de ses activités, dispose de plusieurs BAVEC, dont celle de casse-auto. Nous avons donc choisi la BAVEC de casse-auto comme étant le cadre de réalisation de nos enquêtes. À cet effet, deux cibles ont été identifiées : les clients et le personnel. Nous avons pu identifier une population mère composée de tous les clients et de huit (08) agents de cette agence.

- Nature de l'enquête

Dans le cadre de cette étude, on a procédé par une approche qualitative et quantitative. Ce qui a nécessité la réalisation d'une enquête exhaustive avec le personnel de l'Agence de casse-auto cité ci-dessus. Cela s'est fait à partir d'un guide d'entretien, d'une enquête de sondage et d'un questionnaire adressé aux clients de cette Agence.

➤ Taille de l'échantillon de l'enquête

L'enquête a été réalisée sur cent (100) clients actifs prélevés sur la base de la structure de la population mère, sur les six (06) agents de crédit, le chargé d'affaires départemental et le chef d'agence (CA). Cette taille a été fixée à cent-huit (108) individus compte tenu des moyens matériels et financiers dont nous disposons au cours de la période. Il s'agit pour la plupart des bénéficiaires sélectionnés lors de l'élaboration des dossiers et des clients venus soit pour un remboursement tardif, soit pour rencontrer le CA.

C. Méthodes de mobilisation des données

➤ **La recherche documentaire**

Elle a été menée essentiellement auprès de la bibliothèque de l'École Nationale d'Économie Appliquée et de Management (**ENEAM**) et celle de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (**FASEG**). L'exploitation documentaire a consisté en la consultation de documents relatifs aux contours du thème. Nous avons aussi faire recours à l'internet pour nous éclairer quelque peu dans la résolution des questions, objet de notre étude ; aux mémoires et ouvrages traitant du sujet.

➤ **L'enquête par questionnaire**

Elle a consisté à administrer un questionnaire aux responsables et aux chargés d'affaires de l'agence ainsi qu'aux bénéficiaires du MCPP.

Cette enquête a permis de collecter auprès du personnel des informations sur la gestion opérationnelle du crédit, leur besoin en formation, leurs préoccupations professionnelles (promotion et changement de postes) et leurs relations avec la hiérarchie et la clientèle.

➤ **L'enquête par guide d'entretien**

Un guide d'entretien a été administré au personnel stratégique de l'Agence. Les informations recueillies sont relatives à la gestion stratégique et opérationnelle susceptible de réduire les risques courus par l'institution plus précisément les éléments de clarification des politiques et procédures de gestion des crédits, de la gestion des

aspects de formation et de plan et le personnel opérationnel que constituent les chargés de crédit dans le processus de gestion des risques opérationnels.

➤ **Traitement et analyse des données**

Le traitement des données consistera d'abord à faire le dépouillement des questionnaires. Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront des différentes réponses obtenues lors des enquêtes seront récapitulées de façon synthétique par catégorie. Les données collectées seront présentées sous forme de graphique.

L'analyse sera faite sur la base des résultats obtenus du traitement des données. Elle permettra de faire ressortir les liens entre les différentes données pour servir de base à la vérification des hypothèses de recherche. L'analyse des données permettra d'apprécier les aspects tels que l'évolution de l'encours de crédits, du portefeuille à risque, du remboursement des crédits, de la productivité du personnel de terrain.

PARAGRAPHE 2 : Approches théoriques retenues et conditions de vérification des hypothèses

Nous présenterons ici l'approche théorique qui vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés.

A. Approche théorique liée à l'exposition au risque d'impayés d'APHEDD-BAVEC

1. Présentation de l'approche théorique retenue

Pour réfléchir sur le problème de l'exposition au risque de l'institution, nous avons retenu la théorie de la responsabilité de l'institution de **NGAY-MUNGA (2008)**, celle de l'importance des crédits en retard du **CGAP (2004)**. Si l'on s'en tient à la théorie de **NGAY-MUNGA (2008)**, « il n'y a pas de mauvais clients, mais de mauvais crédits. La responsabilité des impayés incombe à l'institution qui accorde les crédits. Le chargé de prêt est tenu de vérifier la réalisation efficace de l'objet du crédit. Afin de les aider dans l'accomplissement de leur mission, certaines institutions préconisent la réduction du nombre de clients en charge par chargé de prêt. » L'esprit de la théorie réside dans le fait qu'un crédit non remboursé provient d'une défaillance au niveau de l'institution qui l'a octroyé et pour permettre aux

chargés de prêt de vérifier la réalisation efficace de l'objet du crédit, il préconise la réduction du nombre de clients en charge par chargé de prêt. De l'autre côté **CGAP (2004)** affirme que « le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard et en particulier de définir précisément ce qui est porté au numérateur et au dénominateur de tous les ratios utilisés pour mesurer la qualité du portefeuille de crédits ». L'esprit de cette deuxième théorie réside dans les crédits en retard dégradent la qualité du portefeuille de l'institution et par ricochet la fragilise.

Dans notre hypothèse, la cause supposée être à la base de notre problème est le nombre considérable de bénéficiaires par chargé d'affaires. Cette cause provient bien donc d'une erreur au niveau d'APHEDD-BAVEC parce que les expériences ont montré que pour permettre à un chargé de prêt de bien gérer son portefeuille, le nombre de clients est limité à cinq cents (500) clients.

L'esprit de cette théorie se trouve donc en rapport avec notre cause supposée.

2. Conditions de vérification de l'hypothèse

Il s'agit de faire le parallèle entre la cause supposée dans l'hypothèse et l'esprit de la théorie retenue. S'il y a équivalence entre ces deux éléments, on dira alors que l'hypothèse est confirmée, dans le cas contraire, elle sera infirmée. L'esprit de la théorie se trouvant ici en rapport avec la cause supposée, on peut dire qu'il y a équivalence.

B. Approche théorique liée au problème des facteurs liés au faible taux de remboursement

1. Présentation de l'approche théorique retenue

Pour cogiter sur le problème des facteurs liés au faible taux de remboursement, nous avons retenu l'approche du suivi régulier de **CHABI et TOSSOU (2007)** et celle de l'ajustement de **LEDGERWOOD (1999)**. La première théorie affirme que « le maintien du suivi régulier demeure l'arme la plus efficace pour imposer aux clients le respect des échéances. » Et la seconde « les IMF doivent donc étudier la capacité des

clients à apporter un montant maximum de fonds propres et estimer la taille du marché de la micro entreprise afin d'éviter de confondre le besoin déclaré en crédit avec la capacité de remboursement et la demande effective. Par ailleurs, l'ajustement du risque doit refléter la probabilité d'évènements défavorables pouvant affecter l'activité de l'emprunteur ». La source de la première théorie est le suivi régulier des crédits pour faire respecter les échéances. La seconde impose la détermination de la capacité de remboursement de l'emprunteur et vérifier s'il y a une cohérence entre le montant du crédit et l'activité du bénéficiaire. La cause supposée pour formuler notre hypothèse est l'inadéquation entre le montant du crédit et le besoin de financement de l'activité. Cette cause suppose que le montant du crédit doit être équivalent au besoin.

Pour le PMCCP, le montant du crédit est déjà fixé par phase. Donc, il n'y a pas de négociation quant au montant du crédit et les crédits sont souvent détournés de l'objet pour lequel ils sont accordés. De ce fait, le remboursement des crédits est compromis. Les différents taux de remboursement sur la période sont en dessous de la norme dans le domaine qui doit être supérieur à 95 %.

Nous pouvons estimer que notre cause est en liaison avec la source de la théorie.

2. Conditions de vérification de l'hypothèse

Il s'agit d'établir l'équivalence entre la cause supposée dans l'hypothèse et l'esprit de la théorie retenue. S'il y a équivalence entre ces deux éléments, on dira alors que l'hypothèse est confirmée, dans le cas contraire, elle sera infirmée.

C. Approche théorique liée aux mécanismes de sélection des bénéficiaires du MCPP

1. Présentation de l'approche théorique retenue

Pour réfléchir sur le problème des mécanismes de sélection des bénéficiaires du MCPP, nous avons retenu la théorie de la règle des cinq « C » de **CARE INTERNATIONAL (2004)**. Cette théorie a pour source l'examen de quelques éléments sur le client avant de le sélectionner. Ces éléments sont : le caractère, la capacité, le capital, le cautionnement et les conditions. Parmi ces éléments, le caractère est le plus important. La cause supposée est le désir des présidentes de groupement

d'avoir un effectif élevé de membres et dans ce souci, les présidentes ne font aucune enquête sur le potentiel bénéficiaire avant son intégration au sein du groupement. Il suffit que le potentiel bénéficiaire s'acquitte des frais de dossiers, suit les séances de formation et il est membre pour bénéficier du crédit.

2. Conditions de vérification de l'hypothèse

Pour la vérification de cette hypothèse, nous allons établir une équivalence entre la cause supposée dans l'hypothèse et l'esprit de la théorie retenue. S'il y a cohérence entre ces deux éléments, on dira alors que l'hypothèse est confirmée, dans le cas contraire, elle sera infirmée.

Ce second chapitre nous a permis de formuler les objectifs et hypothèses de l'étude, la revue de littérature et la méthodologie qui y est adoptée. Le chapitre suivant fera part de la collecte, présentation ainsi que de l'analyse des données et des approches de solutions.

**CHAPITRE III: PRESENTATION ET
ANALYSES DES RESULTATS ET
SUGGESTIONS**

SECTION I : ORGANISATION DE L'ENTRETIEN ET ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

PARAGRAPHE 1 Organisation de l'entretien

Dans un premier temps, nous procéderons à la réalisation de l'enquête et dans un second temps, nous présenterons les résultats de cette enquête.

A- Préparation et réalisation de l'enquête

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. De ce fait, il est nécessaire de rappeler l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données.

Nous avons retenu deux échantillons, l'un constitué de cinq (05) agents de crédits et de cent (100) bénéficiaires tous représentatifs de la population mère.

1- Préparation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est compte tenu de cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire à l'endroit des agents d'affaires.

2- Réalisation de l'enquête

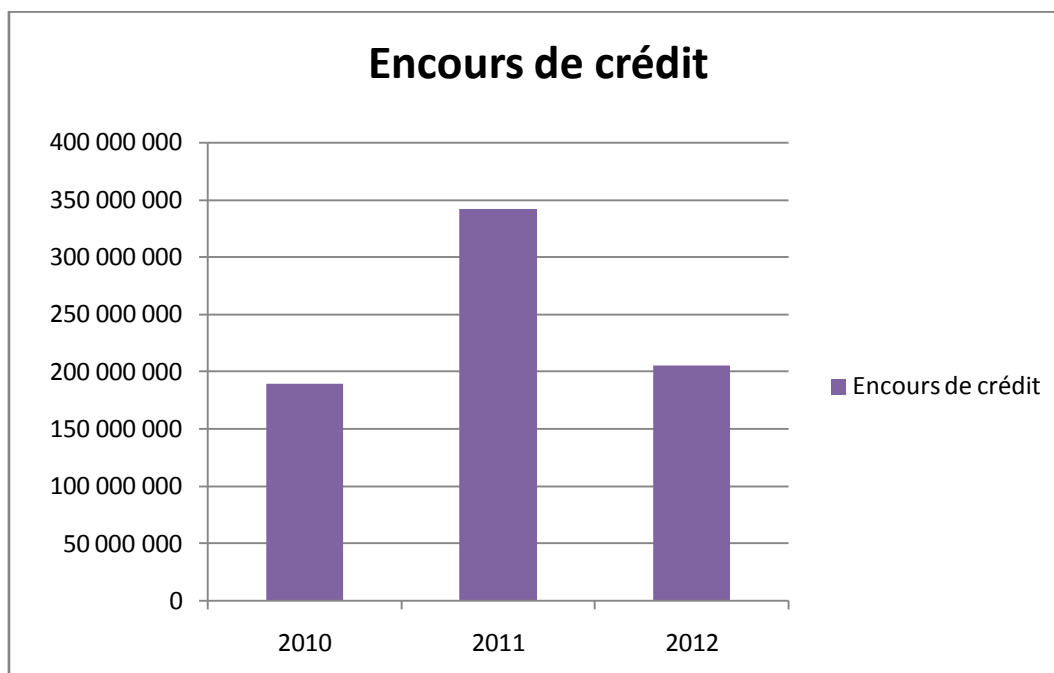
Notre enquête s'est effectuée à Cotonou. Notons que la réalisation de cette enquête n'a pas été faite sans difficulté.

Ces difficultés sont liées à la réticence de certains enquêtés à fournir des informations, à la faiblesse du niveau intellectuel de certains clients, à la mauvaise humeur des clients en difficultés, etc. Cela nous a obligé à remplir nous-mêmes des fiches d'enquête suite à leurs déclarations.

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les résultats de l'enquête réalisée seront manuellement traités, présentés à base de tris à plat et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Ces résultats se présentent comme suit :

Graphique N° 1 : Évolution des encours de crédit de 2010 à 2012 en FCFA



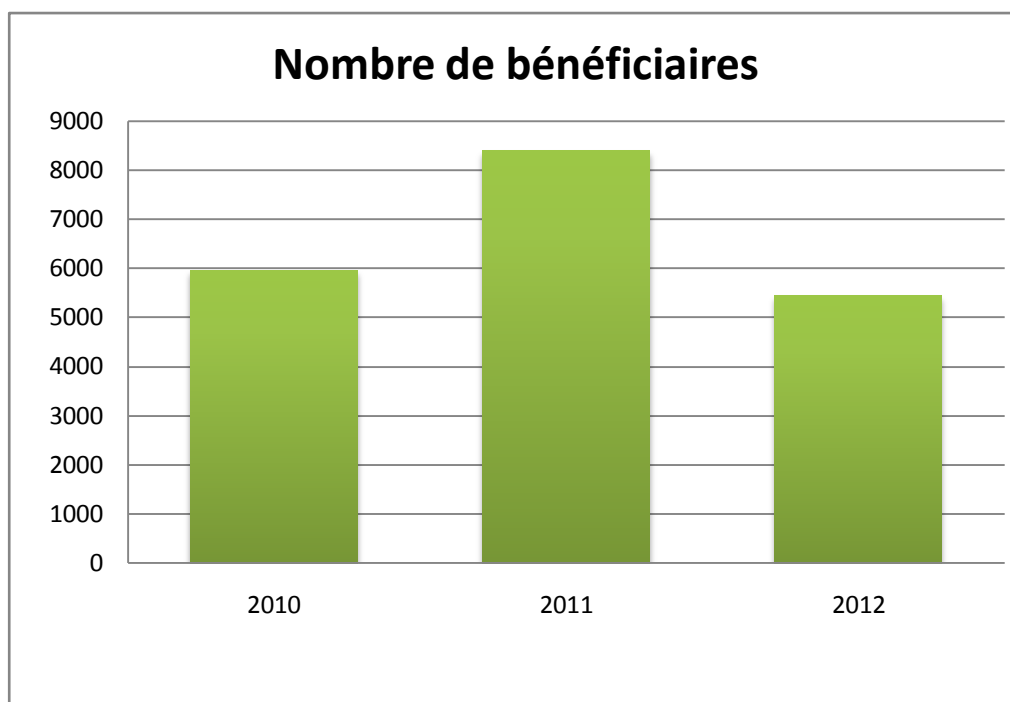
Source : Rapport d'activités de l'agence de 2010 à 2012

Ce graphique nous révèle que les encours de crédit ont considérablement augmenté en 2011 par rapport à 2010 pour chuter en 2012.

Cette augmentation observée en 2011 est due d'une part à de nouveaux produits développés dans le programme (produit de la Banque Islamique de Développement, Banque arabe pour le Développement économique en Afrique), qu'un nombre considérable de la population victime des inondations de 2010 a eu recours aux micro crédits pour la relance de leurs activités et d'autre part par le fait que les fidèles bénéficiaires de 2010 sont passés à la deuxième phase du programme où le montant du crédit passe de 30 000 FCFA à 50 000 FCFA.

La tendance de 2012 montre que les bénéficiaires qui sont passés à la deuxième phase sont venus à terme du programme et de fait ont quitté le programme et sont devenus des clients propres de l'institution.

Graphique N°2 : Évolution du portefeuille client de 2010 à 2012.



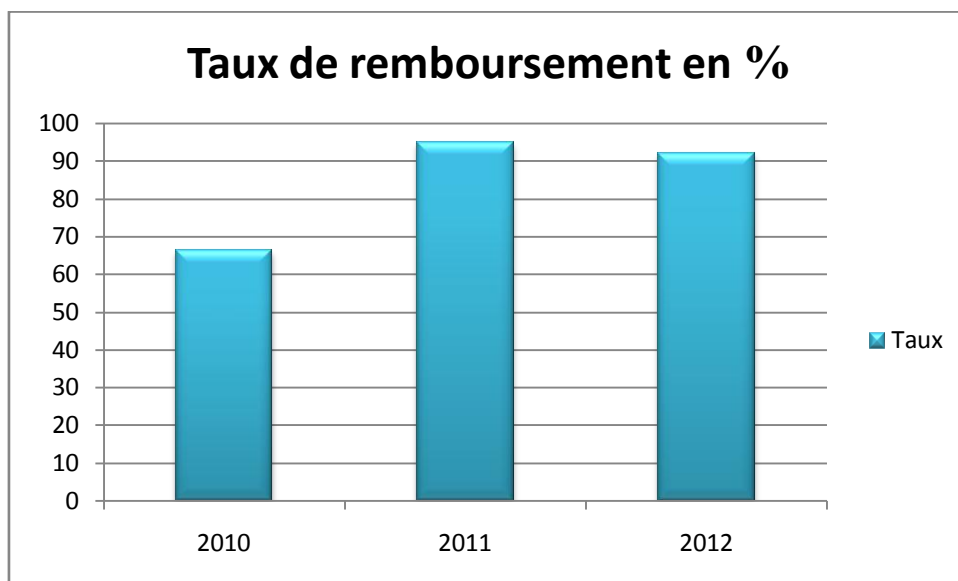
Source : Rapport d'activités de l'agence de 2010 à 2012

Ce graphique nous révèle que le nombre de bénéficiaires a considérablement augmenté en 2011 par rapport à 2010 pour redescendre en 2012.

Cette augmentation observée en 2011 peut s'expliquer d'une part par le fait qu'un nombre considérable de la population a eu recours aux micros crédits afin de relancer leurs activités.

La tendance de 2012 montre que les bénéficiaires qui sont passés à la deuxième phase sont venus à terme du programme et de fait ont quitté le programme et sont devenus des clients propres de l'institution.

Graphique N°3: Evolution du taux de remboursement de 2010 à 2012



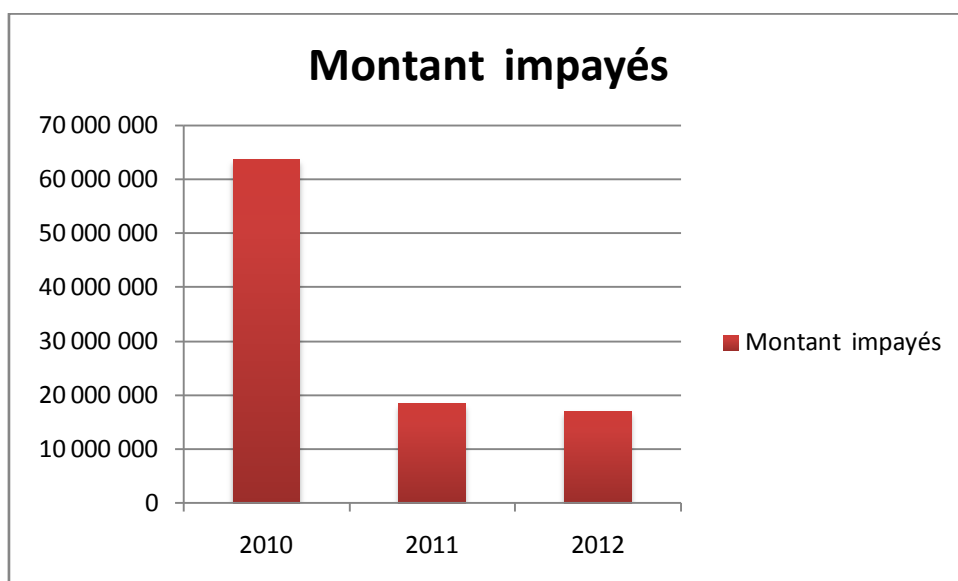
Source : Rapport d'activités de l'agence de 2010 à 2012

Le graphique ci-dessus montre que le taux de remboursement a connu une amélioration significative en 2011 et 2012 comparativement à 2010 soit 66,40 % en 2010, 94,86 % en 2011 et 92,08 % en 2012. Malgré cette amélioration, la norme en la matière n'est pas atteinte.

Le faible taux en 2010 s'explique par le fait que les bénéficiaires ont été victimes des inondations qui ont touché la plupart des quartiers de Cotonou et provoqué d'innombrables dégâts et des déménagements forcés de ces victimes. Il faut aussi noter beaucoup de cas sociaux et des clients de mauvaise foi.

Cependant, les années 2011 et 2012 seraient marquées par une reprise des activités génératrices de revenus par les bénéficiaires.

Graphique N°4 : Évolution des impayés de 2010 à 2012 en FCFA

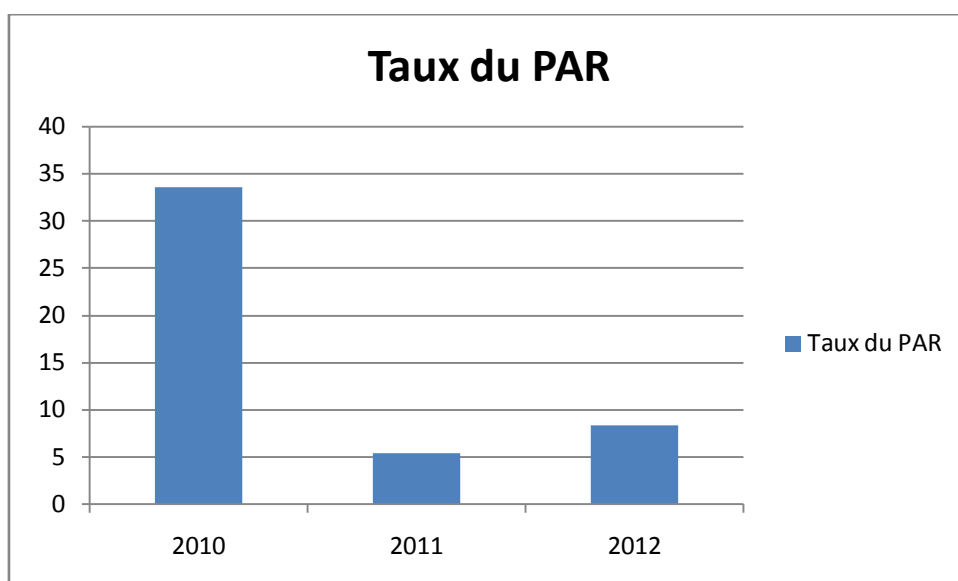


Source : Rapport d'activités de l'agence de 2010 à 2012

Le graphique ci-dessus nous montre que les impayés ont atteint une proportion importante en 2010 par rapport aux autres années où ils ont connu une amélioration.

Les inondations de 2010 ayant fait de nombreuses victimes dans le rang des bénéficiaires expliquent le niveau très élevé d'impayé durant cette année. Par contre durant 2011 et 2012, ils ont été maîtrisés malgré une augmentation de l'encours de crédit qui est plus important en 2011 qu'en 2012.

Graphique N°5: Évolution du portefeuille à risque de 2010 à 2012 en %

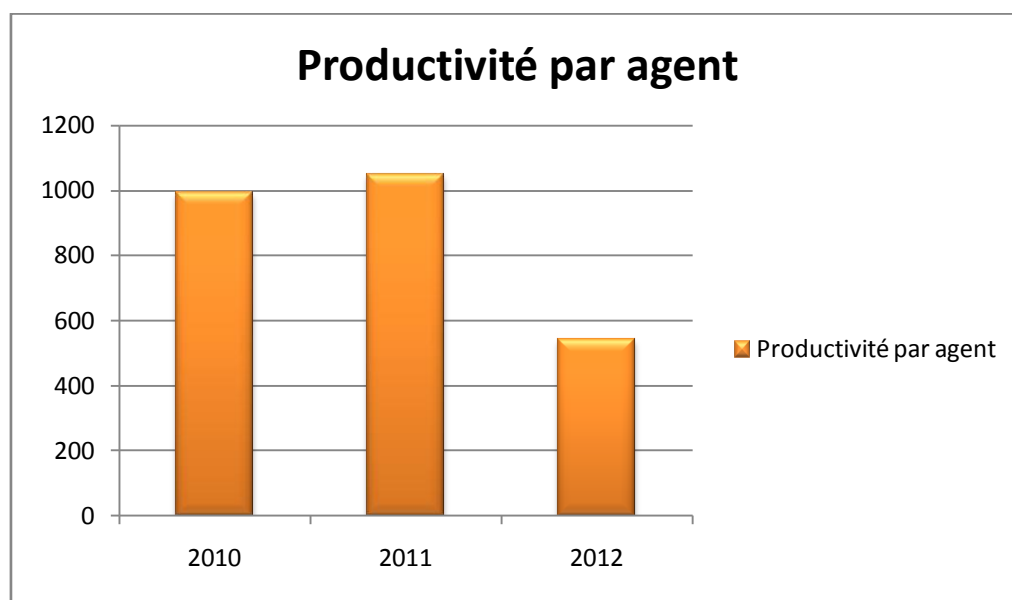


Source : Rapport d'activités de l'agence de 2010 à 2012 et nos calculs

Ce graphique nous révèle que le taux du portefeuille à risque a été très élevé en 2010 soit 33.63 % pour descendre à 5.39 % en 2011 et remonter encore à 8.3 % en 2012.

Ce fort taux observé en 2010 s'explique par le niveau très élevé des impayés cette année du fait des inondations qui ont fait de nombreuses victimes et engendré des déménagements des bénéficiaires. Mais malgré les efforts qui doivent être mis en œuvre pour les maîtriser les années suivantes, le taux est encore remonté en 2012. Cela témoigne d'un manque d'une politique de contrôle des impayés.

Graphique N°6 : Productivité par chargé d'affaires de 2010 à 2012



Source Rapport d'activités de l'agence de 2010 à 2012 et nos calculs

Il ressort de ce graphique que la productivité par agent a été fortement dégradée au cours des années 2010 et 2011. La montée observée en 2011 s'explique par le maintien du même effectif de chargés d'affaires malgré l'augmentation du nombre de bénéficiaires au cours de l'année. L'augmentation de l'effectif du personnel de terrain en 2012 a permis d'améliorer la productivité cette année.

Mais, il est à noter que durant toute la période, la productivité par agent est supérieure à la norme qui est d'au plus 500 bénéficiaires par agent de crédit. Cela témoigne donc d'une surcharge des agents de crédits et par conséquent d'un risque de défaut de remboursement puisque le suivi sera difficile.

PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses

A- Vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique N° 1

L'analyse des graphiques N° 5 et N° 6 fait remarquer d'une part que le taux PAR sur la période est loin de la norme de 5 % selon la nouvelle loi sur les SFD et d'autre part que la productivité par chargé d'affaires est largement supérieure aux expériences dans le domaine de la microfinance qui limite cette dernière à cinq (500) clients. Pour la vérification de cette hypothèse, nous avons établi une équivalence entre la cause supposée être à la base du problème et la source de la théorie retenue. Cette équivalence nous permet d'affirmer que notre hypothèse est confirmée. Il s'en suit l'élément de diagnostic suivant : **le nombre considérable de bénéficiaires par chargé de crédit augmente le risque des impayés.**

B- Vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique N° 2

Pour la vérification de cette hypothèse, nous avons également établi une équivalence entre la cause supposée être à la base du problème et l'esprit de la théorie retenue. Les différents taux de remboursement sur la période n'ont pas atteint la norme en la matière. Cette équivalence nous permet de déduire que notre hypothèse est confirmée. Il s'en suit l'élément de diagnostic ci-après : **l'inadéquation entre le montant du crédit et le besoin de financement de l'activité ne permet pas un bon taux de remboursement des crédits.**

C- Vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique N° 3

Pour la vérification de cette hypothèse, nous avons aussi établi une équivalence entre la cause supposée être à la base du problème et la source de la théorie retenue. De cette concordance, on déduit que l'hypothèse N° 3 est vérifiée. Nous pouvons alors présenter l'élément de diagnostic suivant : **les mécanismes de sélection des bénéficiaires ne réduisent pas le risque à un niveau minimal.**

SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE

Nous proposons dans cette section, d'une part, les solutions susceptibles de prévenir les différents risques d'exploitation et d'autre part leurs conditions de mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1 : Les approches de solutions

A- Approches de solutions relatives à l'exposition au risque d'impayés

Au regard des différents éléments appréciés plus haut, nous constatons que bon nombre de situations exposent APHEDD-BAVEC au risque et mettent en péril l'image et la crédibilité de l'institution.

Pour cela, l'institution doit essayer d'analyser les propositions formulées par les agents de crédit dans le cadre de la mise en œuvre des réformes de leur politique de crédit, car ils sont en amont et en aval du processus de crédit. Elle doit éviter les mutations de ses agents d'un arrondissement à un autre, car un agent de crédits est celui-là qui maîtrise le plus son portefeuille et son départ augmente les risques de non-remboursement et de perte de créances très préjudiciables à l'institution. Elle doit organiser à l'intention des agents surtout les chargés de crédit, au moins une fois par an, des séances de formation et de recyclage sur les méthodes de traitement des dossiers.

Il est important pour APHEDD-BAVEC de renforcer son personnel de terrain afin de leur confier un nombre restreint de bénéficiaires pour leur permettre de mieux accomplir leur mission.

B- Approches de solutions relatives au faible taux de remboursement

Il s'agira pour de proposer à APHEDD-BAVEC des voies et moyens pouvant lui permettre de mettre en place une stratégie efficace pouvant lui assurer un bon taux de remboursement.

Il serait bénéfique pour APHEDD-BAVEC de mettre en place un service de proximité en ce qui concerne le suivi des crédits. Ainsi donc, les agents de suivi devront établir des rapports sur l'utilisation des fonds par les bénéficiaires, après des

visites évaluatrices. Ces visites doivent être inopinées et permettront à APHEDD-BAVEC de s'assurer de la bonne utilisation des crédits octroyés afin d'éviter le détournement de l'objet du crédit. De cette façon, l'institution pourra intervenir en cas de difficultés en vue de soulager ou de rappeler l'emprunteur à l'ordre.

Il faut que l'échéancier de remboursement soit établi, remis à la présidente après la mise en place et avant son premier remboursement et leur permettre de venir directement à la caisse et non auprès des chargés de prêt.

De plus, les agents de crédit devront se rendre chez les bénéficiaires dès la soirée même du premier jour de remboursement manqué pour s'enquérir des raisons de cet acte.

APHEDD-BAVEC doit initier des séances de renforcement des capacités en matière de gestion des AGR.

C- Approches de solutions relatives aux mécanismes de sélection des bénéficiaires

Pour pallier le problème du mécanisme de sélection des bénéficiaires, APHEDD-BAVEC doit mettre en service la biométrie afin de permettre de détecter les indélélicats.

Face à l'effectif des bénéficiaires, APHEDD-BAVEC peut limiter le nombre de bénéficiaires au sein des groupements et le nombre de groupements au niveau des arrondissements afin d'éviter la transhumance des bénéficiaires.

PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Pour une réalisation effective et pérenne des solutions proposées, il est nécessaire que certaines conditions soient respectées. La mise en œuvre des solutions proposées permettra à APHEDD-BAVEC d'accroître la satisfaction des bénéficiaires du programme et améliorant ainsi la qualité de son portefeuille de MCPP. Pour ce fait, nos recommandations iront aussi bien à l'endroit d'APHEDD-BAVEC, du FNM qu'à l'endroit du gouvernement.

Ainsi, l'APHEDD-BAVEC devra recruter et mettre en place un nombre assez important d'agents de crédits et investir dans la formation régulière et complète de ces

derniers afin d'améliorer le suivi des clients en leur garantissant une bonne motivation. Aussi, l'institution devra mettre en place une structure pour l'élaboration d'une procédure de qualité en matière d'analyse et étude de dossiers. Les interventions dans le domaine de la finance appelant à une grande rigueur dans les procédures, laquelle rigueur doit se conjuguer avec une grande ouverture d'esprit dans les orientations et les décisions. Ainsi, une insuffisance du « système de gouvernance » serait source de dysfonctionnement et nuirait in fine aux usagers. Pour les IMF, la fragilité des populations concernées leur ferait ressentir douloureusement le moindre « bug » dans le dispositif de crédit et/ou d'épargne auxquels elles ont recours. Enfin, la mise en place de la « bonne gouvernance », qui n'est rien d'autre qu'un système clair et transparent, négocié et accepté par toutes les parties prenantes, concernant aussi bien les organisations contrôlées (les unités de terrains et les clients respectifs) que les organisations chargées de ce contrôle (les organes de supervision du secteur, les bailleurs et autres), constitue en elle-même un facteur de développement.

Le Fonds National de la Microfinance quant à lui devra initier un programme d'alphabétisation des bénéficiaires afin de faciliter à ces derniers le déroulement de leurs activités génératrices de revenus et leur insertion dans un système financier plus développé. Le FNM doit donner l'opportunité aux autres IMF qui ne sont pas ses partenaires stratégiques de l'être afin de vulgariser le programme dans les zones les plus reculées du territoire et afin aussi de ne pas créer une discrimination à ces IMF

En ce qui concerne le gouvernement, il doit mettre en place un système de renforcement et de facilitation des activités des IMF en utilisant les subventions, les prêts concessionnels et la fiscalité pour favoriser l'émergence et le développement des IMF.

CONCLUSION

Les systèmes financiers décentralisés participent à la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques, source de création de richesses et d'emplois. Elles ont su s'imposer par leur volume d'activités, leur proximité des couches vulnérables cibles et la souplesse des conditions d'accès aux services, comme un outil adéquat de lutte contre la pauvreté. Le microcrédit contribue ainsi au financement de millions de femmes, d'hommes et de micro-entreprises.

L'IMF doit donc s'appuyer sur des fondements qui favorisent la maîtrise des risques liés à ses activités et qui lui permettront d'atteindre non seulement une masse importante d'emprunteurs, mais également d'assurer sa viabilité.

Ne pouvant aborder efficacement tous les problèmes qui inhibent l'évolution de la microfinance au Bénin, nous avons donc axé notre étude sur l'une des plus importantes menaces qui planent sur ce secteur et en particulier sur le MCPP. La présente réflexion qui a porté sur l'analyse des risques opérationnels liés aux MCPP, nous a permis de relever les difficultés comme :

- les causes liées à l'exposition au risque d'impayés à APHEDD-BAVEC ;
- les facteurs liés au faible taux de remboursement ;
- les mécanismes de sélection des bénéficiaires du MCPP.

Par ailleurs, après analyse de ces problèmes nous avons proposé des solutions et formulé des recommandations tant à l'endroit de l'APHEDD-BAVEC, du FNM qu'à l'endroit du gouvernement pour leur mise en œuvre effective.

Au terme de ce travail, nous n'avons pas la prétention d'avoir réglé tous les problèmes de maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion du MCPP. Nous espérons que ce document constituera une ébauche utile pour ceux qui s'intéresseront à nouveau à ce thème.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AGNIKPE Alain T. (1998) : La micro finance au Bénin : Étude sectorielle approfondie. PNUD, inédit (avril 1998)

AIHADE Henri (2011) « Étude des mécanismes de gestion des risques opérationnels liés au crédit dans une IMF : cas de l'Agence PAPME »

AKADIRI Alimatou et WONOU S. Adelphe (2009) « Pour une gestion satisfaisante du portefeuille crédits à PADME- BÉNIN » p 15-16

d'ALMEIDA A. Florisse O. et MINAVOA T. Romaric Martial (2009)« Gestion optimale de l'octroi du MCPP par les partenaires stratégiques du FNM : cas de l'APHEDD-BAVEC ».

AIMS – « Connaître la clientèle des IMF : outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance » **septembre 2001** – 375 p

AMOUSSOUGA F. G. (2005), Intervention au 3e Colloque BCEAO – Universités – Centres de recherche sur le thème Analyse de la viabilité du secteur de la microfinance, BCEAO, Dakar, août, vol. 2, pp. 141-143 ;

CABINET PLUI-EXPERTISES (2011)rapport final d'évaluation du PMCPP

CAMARA L. (2006), « La gestion des risques en Microfinance » Édition plantation.

CARE INTERNATIONAL (2001) « Manuel de gestion des risques en microfinance »

CGAP (2004), banques commerciales et microfinance : des exemples d'adaptation réussie, Note Focus, n° 28, juin

CHURCHILL C. et COSTER D. (2001) « CARE Manuel de gestion des risques en microfinance Indicateurs de Performance pour les Institutions de Microfinance », 2e Édition.

COHEN E. (1997) « Dictionnaire de gestion. Ed La découverte. Paris ».

CORNÉE S. (2006) « Microfinance : entre marché et solidarité, analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales : application de la méthode Data Envolpment Analysis sur 18 institutions de microfinance péruviennes ».

DIAKITE B.S. (2007) Structuration de la microfinance et développement de l'UEMOA, Thèse Université René Descartes — Paris V, juillet.

HAUDEVILLE B. et DADO C. (2002), vers un système financier de type mixte dans l'UEMOA ? Mondes en Développement, Bruxelles, n ° 119, pp. 33-45.

HONLONKOU A. (2007) Le microcrédit aux plus pauvres – entre doutes et promesses, La Nation,

NSABIMANA A. (2002), Organisation, Régulation et efficacité économique du système d'intermédiation financière en Afrique

SERVET J-M. (2006) « Banquiers aux pieds nus : La microfinance », Paris, Odile Jacob.

SILEM A. et ALBERTINI J.M. (1995) lexique d'économie. 5e édition Dalloz

SODOKIN K. (2007), Banques et microfinance dans les pays en voie de développement,

YOMBO Issa A. (2007) « La gestion du risque sur l'activité de microcrédit dans un organisme de service public : le cas du FNE »

ANNEXES

EVOLUTION DE QUELQUES INDICATEURS

Eléments	2010	2011	2012
Encours de crédit	189.770.000.	342.400.000.	205.270.000

Eléments	2010	2011	2012
Nombre de bénéficiaires	5971	8406	5453

Eléments	2010	2011	2012
Impayés	63.820.925	18.467.400	17.020.900

Eléments	2010	2011	2012
Taux du PAR en %	33,63	5,39	8,3

Eléments	2010	2011	2012
Nombre de bénéficiaires	5971	8406	5453
Nombre de chargés d'affaires	6	6	10
Productivité par chargé d'affaires	995	1051	546

Source : Rapport d'activités de l'agence de 2010 à 2012 et nos calculs

TABLE DES MATIERES

Avertissement.....	
Certification.....	
Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abreviations.....	iii
Liste des tableaux et figures.....	iv
Glossaire de l'étude.....	v
Sommaire.....	vi
Introduction.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	
SECTION 1 :PRESENTATION DU CADRE CONTEXTUEL D'APHEDD-BAVEC.....	3
PARAGRAPHE 1 : Historique, objectifs, mission et structure organisationnelle d'APHEDD-BAVEC.....	3
A- Historique.....	3
B- Objectifs.....	4
C-. Mission.....	4
D- Structure organisationnelle.....	5
1- Les organes centraux.....	5
a- L'Assemblée Générale (AG).....	5
b- Le Conseil d'Administration (CA).....	5
c-. Le Comité de Crédit (CC).....	6
d- Le Conseil de Surveillance (CS).....	7
2- La Direction.....	7
a- Le Département de l'exploitation.....	7
b- Le Département Administratif, Financiers et Comptables (DAFC).....	8

PARAGRAPH 2 : Produits offerts et environnement	9
A- Produits offerts.....	9
1- Les produits d'épargne.....	9
2- Les produits de crédit ou prêt.....	9
3- L'appui conseil.....	10
B- Environnement.....	10
1- Le microenvironnement.....	10
a- Les partenaires.....	10
b- Les clients.....	10
c- Les concurrents.....	11
2- Le macro-environnement.....	11
a- L'environnement démographique.....	11
b- L'environnement économique.....	11
c- L'environnement politico-légal.....	11
SECTION II : Observations de stage, choix et spécification de la problématique.....	12
PARAGRAPH 1 : Déroulement et observations de stage.....	12
A- Déroulement de stage.....	12
1- Au service des opérations.....	12
2- A la caisse.....	12
3- Avec les chargés de crédit.....	13
B- Observations de stage.....	13
1- Etat des lieux sur la gestion du MCCP.....	13
2- Etat des lieux sur l'organisation du service de crédit de l'APHEDD-BAVEC.....	20
3- Inventaire des éléments de l'état des lieux à l'agence du Littoral.....	21
a- Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	21
b- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	21

c- Regroupement des problèmes par blocs de problèmes possibles.....	22
PARAGRAPHE 2 : Choix de la problématique et séquences de résolution	24
A- Choix de la problématique.....	24
B- Intérêt de l'étude.....	26
C-Séquences de résolution de la problématique	27

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE BASE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

SECTION 1 :Cadre théorique de base 29

PARAGRAPHE 1 : Objectifs et hypothèses	29
A- Formulation des objectifs :.....	29
1- Ojectif général	29
2- Objectifs spécifiques.....	29
B- Formulation des hypothèses de recherche.....	29
1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1.....	29
2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2.....	30
3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3.....	31
PARAGRAPHE 2 Revue de littérature.....	32
A- Rappel des étapes de la revue de littérature.....	32
B- Point de la littérature sur les problèmes en résolution.....	32
1- Contributions antérieures au problème général de la non maîtrise des risques opérationnels liés au microcrédit aux plus pauvres.....	32
2- Revue de la littérature sur l'analyse de l'exposition au risque d'impayés à APHEDD-BAVEC.....	38
3- Revue de la littérature sur la recherche des facteurs liés au faible taux de remboursement	40
4- Revue de la littérature sur l'évaluation des mécanismes de sélection des bénéficiaires.....	41

SECTION 2 : Choix de la méthodologie de recherche 44

PARAGRAPHE 1 : approche empirique choisie.....	44
--	----

A- Les objectifs de la collecte des données	44
B- Cadre de l'enquête et identification de la population mère et de l'échantillon des enquêtes	44
C- Méthode de mobilisation des données.....	45
PARAGRAPHE 2 : Approches théoriques retenues et conditions de vérification des hypothèses.....	46
A- Approches théorique liée à l'exposition au risque d'impayés d'APHEDD-BAVEC	46
1- Présentation de l'approche retenue.....	46
2- Conditions de vérification de l'hypothèse.....	47
B- Approches théorique liée au problème des facteurs liés au faible taux de remboursement.....	47
1- Présentation de l'approche retenue.....	47
2- Conditions de vérification de l'hypothèse.....	48
C- Approches théorique liée aux mécanismes de sélection des bénéficiaires du MCPP	48
1- Présentation de l'approche retenue.....	48
2- Conditions de vérification de l'hypothèse.....	49
 CHAPITRE III :PRESENTATION ET ANALYSES DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	
 SECTION 1 : Organisation de l'entretien et établissement du diagnostic	
50	
PARAGRAPHE1 : Organisation de l'entretien	50
A- Préparation et réalisation de l'enquête.....	50
1- Préparation de l'enquête.....	50
2- Réalisation de l'enquête.....	50
B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	50
PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses.....	56
A- Vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique N°1	56
B-. Vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique N°2.....	56
C- Vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique N°2.....	56

SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	57
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Les approches de solutions.....	57
A- Approches de solutions relatives à l'exposition au risque d'impayés.....	57
B- Approches de solutions relatives au faible taux de remboursement.....	57
C- Approches de solutions relatives aux mécanismes de sélection des bénéficiaires.....	58
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	58
CONCLUSION	60
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	61
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	