



REPUBLIQUE DU BENIN



VICE-PRIMATURE CHARGÉE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

(VPCEPRS)

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

(FASEG)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA LICENCE
PROFESSIONNELLE

Option : Economie

Filière : Analyse des Projets

Année académique : 2014-2015

5^{ème} Promotion : 2012-2015

THEME

POUR UNE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRES ET
PENSIONS DE RETRAITE PAR LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI

Réalisé et présenté par :

HOUNKPE Félix

&

KOUNOU Mathieu

Sous la supervision de :

Maître de stage :

Paulin YELLO
Directeur CLCAM

Abomey- Calavi

Directeur de mémoire :

Simon C. GNANSOUNOU
Enseignant chercheur à

L'UAC

Décembre 2015

Jury d'évaluation du mémoire

Le.....

PRESIDENT(E) :.....

MEMBRE 1:

MEMBRE 2:

AVERTISSEMENT

**La Faculté des sciences
Economique Et de Gestion
n'entend donner aucune
approbation ni improbation
aux opinions émises dans ce
mémoire. Ces opinions doivent
être considérées comme
propres à leurs auteurs.**

Certification

Nous certifions que le présent mémoire a été réalisé par
HOUNKPE Félix et KOUNOU Mathieu et est exempt de
tout plagiat. Ledit mémoire est arrivé à terme et peut être
soutenu devant un jury.

Date : Abomey-Calavi le

Maître de stage

Directeur de mémoire

Paulin YELLO

Simon C. GNANSOUNOU

Dédicace 1

Nous dédions ce mémoire à :

- ✓ Notre cher père Agbo HOUNKPE ;
- ✓ Notre chère mère Agnidé GBESSOUKE ;

Félix HOUNKPE

Dédicace 2

Nous dédions ce mémoire à :

- ✓ Notre cher père KOUNOU Djèkè André;
- ✓ Notre chère mère KOUHODE Lucienne;

Mathieu KOUNOU

Remerciements

Ce mémoire de fin de formation n'aurait connu un aboutissement sans le concours et la bienveillance de certaines personnes. Ainsi, qu'il nous soit permis d'adresser nos sincères remerciements à l'endroit de :

- ✓ Monsieur le professeur **Simon C. GNANSOUNOU**, notre directeur de mémoire qui a accepté de suivre en personne ce travail avec nous ;
- ✓ Notre maître de stage Paulin YELLO pour avoir accepté encadrer notre stage dans la réalisation de ce travail ;
- ✓ Tous les membres du jury pour le temps consacré à la lecture et à l'appréciation de ce mémoire ;
- ✓ Monsieur le doyen de la Faculté des sciences Economiques et de Gestion (FASEG) le **Pr Charlemagne IGUE** ;
- ✓ Monsieur le vice doyen de la Faculté des sciences Economique et de Gestion (FASEG), le **Dr Augustin Foster Comlan CHABOSSOU** ;
- ✓ Tout le corps professoral, du personnel administratif de la Faculté des sciences Economiques et de Gestion (FASEG), pour les efforts consentis dans le cadre de notre formation ;
- ✓ Monsieur le directeur général de la FECECAM-BENIN **Victorin C. HOUEDANOU** pour nous avoir permis de réaliser notre étude dans sa structure ;
- ✓ Madame **NOUAGIVI Hélène** le chef d'agence de la CLCAM d'Abomey-Calavi pour ses conseils d'expériences professionnelles et de maman ;
- ✓ Nos camarades de promotion à la FASEG, nous leur souhaitons une brillante carrière ;
- ✓ Tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce travail.

Félix HOUNKPE

Mathieu KOUNOU

Liste des sigLes

DC	:	D irecteur de Caisse
AC	:	A gent de Crédit
AFD	:	A gence Française de Développement
BCEAO	:	B anque Centrale des Etats de l' Afrique de l' Ouest
BM	:	B anque Mondiale
CC	:	C ompte Courant
CLCAM	:	C aisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
FECECAM	:	F aîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
IMF	:	I nstitution de Micro Finance
PAS	:	P rogramme d' Ajustement Structurel
PFR	:	P opulation à Faible Revenu
PP	:	P opulation Pauvre
SFD	:	S ystème Financier Décentralisé
UEMOA	:	U nion Economique et Monétaire Ouest Africaine
SDSPR	:	S ervice de Domiciliation des Salaires et Pensions de Retraite
STF	:	S ecrétariat Technique de la Faîtière

Glossaire de l'étude

Couverture de mises journalières : C'est une opération ou une suite d'opérations de marché ayant pour but de compenser totalement un risque de cotisation qu'on s'est fixé.

Domiciliation de salaire et pension de retraite : C'est le fait de faire passer sa rémunération mensuelle par une institution financière pour la réduction des pertes de temps.

Domiciliaire : C'est toute personne physique ou morale qui a domicilié son salaire dans une institution financière.

Epargne : C'est la part du revenu non consommée et placée dans une institution financière.

Marché : C'est un lieu ou une zone géographique où les transactions commerciales ont lieu, où les acheteurs et les vendeurs se rencontrent pour échanger.

Micro finance : C'est un système d'offre de proximité aux pauvres économiquement actifs et qui assure la réduction de la pauvreté.

Pension : Somme versée périodiquement à une personne soit par l'Etat soit par un particulier.

Publicité : C'est toute forme monnayée de présentation et de promotion non interactive d'idées, des biens et services émanant d'un annonceur identifié comme tel.

Salaire : C'est une somme d'argent versée à un employé ou à un salarié en contrepartie de la fourniture du travail fait.

Segmentation: Technique d'approche de marketing qui consiste à fragmenter un marché ou un groupe de consommateurs selon des critères spécifiques dans l'objectif d'élaborer une stratégie publicitaire adéquate à ce groupe précis.

Sensibilisation : Méthode mise en œuvre afin de pousser le public ou un groupe de consommateurs désigné à prendre conscience du message que l'on souhaite transmettre.

Liste des tableaux

Numéro des tableaux	Titres	Pages
1	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts	10
2	Tableau de bord de l'étude : « pour une domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi »	18
3	Tableau de synthèse de l'étude	37

Liste des graphiques

Numéro des graphiques	Titres	Pages
1	Les causes liées au suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM	31
2	Les causes liées à la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite	32
3	Les causes liées à l'incapacité des clients domiciliaires de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence	32

Résumé

Comme toute entreprise, la micro finance propose de nouveaux produits afin de répondre aux attentes de la population cible et dynamiser ses activités. A travers la présente étude, nous voulons contribuer à la gestion efficace de la clientèle domiciliaire de salaire et pension de retraite par la CLCAM d' Abomey-Calavi. Pour se faire, il s'avère nécessaire de résoudre la problématique de domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi. Afin d'aborder le sujet au mieux possible, nous avons adopté une démarche s'inscrivant dans une logique de recherche diagnostique qui n'est rien d'autre qu'une étude nous permettant d'établir un diagnostic sur la domiciliation non efficace des salaires et pensions de retraite en vue de son amélioration par le biais de quelques propositions de solutions dans une logique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques. Pour ce fait, nous avons utilisé plusieurs théories comme celle relative à la prise en compte des opportunités de l'environnement afin de minimiser les menaces pour atteindre les objectifs de l'institution de **VALENS NDONKEYE** ; celle de l'émission d'une fiche de paie obligatoire pour tous les salariés issue de **l'article L3243-2 du code de travail** et celle de l'approche néo-institutionnelle de **CHENOT**.

La vérification des hypothèses de l'étude après les enquêtes a conduit à l'établissement du diagnostic selon lequel : la non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite a rendu inefficace le suivi des domiciliataires salariés et pensionnés ; une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite est due au mélange des bulletins de paie de tous les CLCAM depuis le trésor et, l'incapacité des clients domiciliataires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence est due au non fonctionnement en réseau des CLCAM.

Pour éradiquer ces causes, nous avons proposé entre autres à la FECECAM/CLCAM d'Abomey-calavi de :

- Instaurer le service de domiciliation dans la CLCAM
- Distinguer rigoureusement les bulletins de paie de toutes les CLCAM depuis le trésor par les codes rattachés à chacune d'elles
- Renforcer le système informatique reliant le STF aux différents points de paie pour amoindrir les problèmes liés à l'interconnexion en attendant.

Ces solutions étant destinées à une domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite, nous souhaiterions leur mise en œuvre afin de permettre à la FECECAM-BENIN d'en tirer profit du produit.

Sommaire

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRES ET PENSIONS DE RETRAITE PAR LA CLCAM/ABOMEY-CALAVI	2
SECTION I : cadre général de réalisation de l'étude à la FECECAM-BENIN .3	3
SECTION II : OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	8
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE BASE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE CHOISIE POUR UNE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRES ET PENSIONS DE RETRAITE PAR LA CLCAM/ABOMEY-CALAVI	14
SECTION I : Cadre théorique de base : objectifs et hypothèses de l'étude	15
SECTION II : Revue de littérature et choix de la méthodologie.....	19
CHAPITRE III : MISE EN APPLICATION DE LA METHODOLOGIE CHOISIE : ENQUETES, DIAGNOSTICS ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRES ET PENSIONS DE RETRAITE PAR LA CLCAM/ABOMEY-CALAVI	29
SECTION I : Collecte, dépouillement et présentation des données.....	30
SECTION II : Analyse des données, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	33
CONCLUSION :	38
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	39
ANNEXES	41
TABLE DES MATIERES.....	60

INTRODUCTION

Dans la plupart des pays en développement et au Benin en particulier, la lutte contre la pauvreté et le chômage s'est traduite par la création des structures de micro finance afin d'améliorer et d'accompagner l'Etat béninois dans son élan de développement et aussi dans le but d'aider les institutions bancaires classiques.

Parmi ces structures au Benin, nous avons la Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-BENIN) qui apparaît aujourd'hui la plus émancipée. Le développement d'une nation incarne la satisfaction financière de la population mais aussi la contribution de cette dernière aux travaux suite à un travail rémunéré. Ces rémunérations obtenues dans une fonction publique voire privée, connaissent d'énormes difficultés en terme de domiciliation. D'une part, la non stabilité des fonctionnaires et le retard dans la satisfaction de la masse des travailleurs de leurs salaires par les institutions destinées aux paiements. Et d'autre part la difficulté de nombreuses entreprises se trouvant bouleversées pour le convertissement des salaires de leurs employés dans les localités les plus reculées. Ainsi les difficultés socioéconomiques et financières étant observées et de nombreuses questions se suscitent au sein des dirigeants de la FECECAM à savoir : comment éviter les dépenses effectuées par les domiciliataires avant de rentrer en possession des salaires ? Et comment améliorer la rentabilité du produit domiciliation des salaires et pensions de retraite ?

Et pour la satisfaction de la clientèle domiciliaire, la FECECAM-BENIN a opté pour le développement du nouveau produit nommé : « la domiciliation des salaires et pensions de retraite ». En face des difficultés que rencontre le produit, les actions ont été engagées par la FECECAM. Mais notons que ces actions présentent certaines insuffisances que nous avons voulues combler à travers une recherche dans le cadre de notre mémoire. Ainsi nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **Pour une domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi** ».

Le développement de ce thème est articulé autour de trois chapitres. Le premier est consacré au cadre contextuel de l'étude et à la problématique de recherche. Quant au deuxième chapitre, il présente le cadre théorique et la méthodologie de recherche adoptée. Enfin le troisième aborde l'analyse des données d'enquête, les approches de solutions préconisées, le tout assorti des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

Chapitre I :

PRESENTATION DU CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA
PROBLEMATIQUE DE DOMICILIATION EFFICACE DES
SALAIRES et pensions PAR LA CAISSE LOCALE DE
CREDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM/ABOMEY-CALAVI)

La FECECAM –BENIN est la structure qui nous a accueillis pour notre stage. Nous verrons la présentation générale de celle-ci, les observations effectuées dans ladite structure, et qui ont permis de dégager une problématique qui fera sujet de notre étude.

SECTION I : cadre général de réalisation de l'étude à la FECECAM-BENIN

Le cadre général de l'étude se présente à travers le cadre institutionnel, le cadre physique et le cadre environnemental.

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude : La FECECAM-BENIN de 1977 à 1998

Dans ce paragraphe nous présenterons d'une part, le réseau FECECAM à travers son historique sa structure organisationnelle et, d'autre part, la CLCAM d'ABOMEY-CALAVI

I- Historique et Missions de la FECECAM-BENIN

A –Historique et évolution du réseau FECECAM

L'histoire du réseau est caractérisée par un certain nombre de mutations profondes dans son évolution à travers les quatre grandes phases ci-après :

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

Le réseau FECECAM a été créé en 1977 sous l'impulsion du pouvoir public. Son point de départ est l'Ex-Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) qui était une institution bancaire étatique d'économie mixte créée en 1975 par l'Etat béninois et qui avait comme mission **le financement des activités agricoles**. Pour mieux accompagner la CNCA dans sa mission, il était nécessaire de créer en 1977 les Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) dans les provinces et de l'implantation des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) dans les communes. Bien qu'elles soient régies par la loi coopérative, les CRCAM et les CLCAM ne fonctionnent pas comme de potentielles coopératives d'Epargne et de Crédit décentralisés. L'activité crédit des CRCAM était quasiment dirigée par la CNCA et les responsables politico-administratifs. Mais suite aux rapports des audits et des missions des experts qui ont eu lieu au niveau de ces structures de 1986 à 1988, l'Etat avec l'aide des bailleurs de fonds et aussi de sa politique d'avoir un outil de proximité pour faciliter l'accès aux Crédits des populations du monde rural, a décidé de sauvegarder ces caisses qui jouissaient d'un important capital de confiance. Alors il fut mis en place le premier projet de réhabilitation des CLCAM /CRCAM.

2- Phase de réhabilitation de 1989 à 1992

Suite à la volonté de l'Etat de maintenir des CLCAM /CRCAM et avec l'accompagnement des bailleurs de fonds comme Fonds d'Aide et de Coopération(FAC), la Caisse Française de

développement (CFD), la Coopération Suisse(CS), la Banque Mondiale(BM) et la République Fédérale d'Allemagne (RFA) ont permis la mise en œuvre du premier projet de réhabilitation.

Ce projet qui a couvert trois ans avait pour objectifs principaux :

- la réhabilitation institutionnelle à travers le renforcement du caractère mutualiste du réseau ;
- la réhabilitation financière par la reconstitution des dépôts de la clientèle et la mise en place des procédures administrative comptable et de contrôle financier susceptible d'assurer une meilleure gestion ;
- et la formation des élus du réseau

Compte tenu des progrès significatifs réalisés au cours de la première phase du projet et, des efforts qui restent à fournir pour parachever la réhabilitation et consolider les acquis, une deuxième phase s'est avérée nécessaire. Ainsi fut élaboré le deuxième projet de réhabilitation du réseau en 1992 en vue de renforcer l'organisation technique de l'institution.

3 - Phase de renforcement organisationnel et de gestion avec mise en place d'une fédération assurant la coordination du réseau de 1993 à 1998

Ce projet quinquennal de 1993 à 1997 a permis la réorganisation technique de l'institution à travers :

- L'assainissement et la réorganisation du système comptable du réseau ;
- La mise en place de la Faîtière des Caisses d'Epargne et Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-BENIN) le 07 juillet 1993 ;
- La création des Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit (CVEC) en 1997 ;
- La consolidation des acquis des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel ;
- La réalisation de l'équilibre financier du réseau.

Après la mise en œuvre du projet, la FECECAM-BENIN reste une institution financière très performante jusqu'en 1998 mais elle va rencontrer plus tard plusieurs problèmes qui vont conduire à la mise en exécution des plans de redressement

4-Phase de redressement de transformation à partir de 1999

Les performances enregistrées lors des deux phases de réhabilitation n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global à cause de la dégradation du portefeuille de crédit dans la plupart des Caisses Locales. Ainsi des mesures ont été prises par la FECECAM-BENIN dans le cadre du redressement. Au nombre de ces dispositions nous pouvons citer :

- Création d'une unité spéciale de recouvrement
- La catégorisation des caisses du réseau

- L'assainissement du portefeuille de crédit
- La professionnalisation des activités
- Et la diversification des produits

B-Missions de la FECECAM-BENIN

La Faîtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel a pour mission d'offrir aux populations rurales comme urbaines des services financiers et non financiers afin d'améliorer leur condition de vie tout en assurant la pérennité du réseau. Elle est une institution coopérative de micro-finance résultant du regroupement des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) qui ont pour mission de :

- Collecter et de gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et de ses usagers ;
- Consentir du crédit à court, moyen, et long terme à ses membres ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- Domicilier les salaires et pensions de retraite de ses membres ;
- Favoriser la solidarité et la coopération entre ses membres ;
- Accepter en dépôt les lignes de crédit destinées au financement de ses membres et d'organisme intervenant en milieu rural ;
- Créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie.

II- Structure organisationnelle de la FECECAM-BENIN

La structure organisationnelle de la FECECAM-BENIN est perçue à travers un organigramme qui comprend l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, et la Direction Générale. Grâce à une équipe compétente, cette structure permet à l'institution une bonne répartition des tâches et un meilleur rendement à divers niveaux. Les détails de cet organigramme sont en annexe1.

Paragraphe 2 : Cadre physique de l'étude : la CLCAM d'Abomey-Calavi et son environnement

I- Cadre physique de l'étude : la Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel D'Abomey-Calavi

Le cadre physique de la présente étude constitue la Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel D'Abomey-Calavi (CLCAM) au sein de laquelle le stage s'est déroulé. Afin d'accomplir les missions qui lui incombent, la CLCAM d'Abomey-calavi coordonne ses activités à travers sa structure organisationnelle qui est perçue par un organigramme. Cet

organigramme comprend essentiellement des organes de décision, de contrôle, et d'exécution. Le détail lié aux rôles et au fonctionnement de ces différents organes ainsi que l'organigramme de la CLCAM d'Abomey-calavi se trouvent en Annexe2.

II- Environnement de la CLCAM d'Abomey-calavi

Une entreprise, pour assurer sa pérennité, ne peut vivre en autarcie. Elle évolue dans un espace qui influence ses activités. L'environnement de la CLCAM est constitué de deux sous-ensembles : le microenvironnement et le macro-environnement.

A- Le microenvironnement de la CLCAM d'Abomey-calavi

Encore appelé environnement de proximité, le microenvironnement regroupe l'ensemble des acteurs externes à l'institution, avec lesquels elle est constamment en relation et qui sont susceptibles d'influencer son activité. Il est formé de la clientèle, des structures concurrentes, des structures partenaires et de fournisseurs.

a- La clientèle

La clientèle est l'ensemble des bénéficiaires cibles des services de la CLCAM (Commerçants, Groupements villageois(GV), producteurs ruraux et les personnes qui exercent une profession libérale)

b- Les concurrents de la CLCAM d'Abomey-Calavi

La CLCAM vit dans un environnement concurrentiel très développé compte tenu de ses prestations. A ce titre, nous pouvons citer : PAPME ; PADME ; ALIDé ; FINADEV ; VITAL FINANCE ; Bénin Micro Finance ; BETHESDA ; pour ne citer que ces entreprises-là.

c- Les partenaires

Dans la réalisation de sa mission, la CLCAM est accompagnée par plusieurs partenaires au nombre desquels nous pouvons citer :

- ✓ Le Programme d'Appui au Secteur de Micro-Finance (PASMIF)
- ✓ La Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest (CIF)
- ✓ Le Développement International Desjardins (DID)
- ✓ Le Consortium Alafia

d- Les fournisseurs

C'est l'ensemble des personnes physiques et morales qui offrent leurs produits ou services à la demande de la FECECAM. (Détail en annexe 3)

B- Le macro- environnement de la CLCAM d'abomey-calavi

Il est l'ensemble des facteurs généraux externes qui déterminent la structure, le, politico- fonctionnement et les résultats du système marketing de l'entreprise. Au nombre de ces facteurs externes nous avons : l'environnement socio-économique ; l'environnement politico-légal et réglementaire ; l'environnement financier et l'environnement technologique

a) L'environnement socio-économique

La population active au Bénin est composée d'une population agricole, d'employés du secteur informel urbain, d'employés du secteur formel urbain et d'agents de la fonction publique. Toute cette population est privilégiée dans la définition des cibles de la CLCAM pour l'octroi du crédit.

b) L'environnement politico-légal et réglementaire

L'Etat par ses lois et sa politique mise en œuvre, intervient dans l'économie pour protéger les entreprises les unes à l'égard des autres, les consommateurs ainsi que les intérêts de la société. Au Bénin, conformément à la loi cadre (loi PARMEC), les institutions de micro finance sont régies par un ensemble de textes qui détermine leur autorisation à exercer l'activité de micro finance.

c) L'environnement financier de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Pour offrir ses services, l'institution s'adresse à toute personne physique ou morale vivant en milieu rural ou urbain, ayant difficilement accès aux institutions financières classiques et désireuse de prendre la clé de son développement. Sur le plan financier, la CLCAM repose sur les épargnes surtout sur ses fonds propres et le capital social des membres.

d) L'environnement technologique

La technologie étant l'un des moteurs de la croissance des entreprises, alors elle permet à l'entreprise d'améliorer d'une part, sa position sur le marché face à la concurrence et d'autre part, le degré de satisfaction des consommateurs en offrant des produits des variétés diverses et de meilleur qualité par le biais de l'innovation.

(Détail en annexe 3).

SECTION II : OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Cette section relève dans un premier temps des observations faites dans l'institution et, dans un second lieu, du choix de la problématique de l'étude.

Paragraphe 1 : Observations de stage à la CLCAM

Dans cette partie, les remarques effectuées pendant le stage sont aussi bien à l'interne qu'à l'externe de la structure.

I- Etat des lieux à l'interne

Il s'agit ici des observations de stage sur les activités de la CLCAM sans prise en compte de l'environnement. Parmi les activités de la CLCAM que nous avons jugées importantes. Il s'agit de :

- la collecte de l'épargne,
- l'octroi de crédit et
- la domiciliation des salaires et pensions de retraite.

Les détails sur l'état des lieux à l'interne sont mentionnés en annexe 4.

II- Etat des lieux à l'externe et bilan des observations de stage

A- Etat des lieux à l'externe : effets de l'environnement sur les activités de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Il s'agit à ce niveau de faire le point des effets de l'environnement sur les activités de la CLCAM d'Abomey-Calavi. Ce point est également présenté en annexe 4.

B - Bilan des observations de stage : Résumé des états des lieux

Il découle des remarques faites à l'interne comme à l'externe sur les activités de la CLCAM, les atouts (forces et opportunités) et les problèmes (faiblesses et menaces) en terme de résultats de succès ou d'échec en matière de réalisation des principales activités de l'IMF et ce, activité par activité.

1- Les atouts : (forces et opportunités)

a) Par rapport à la collecte de l'épargne planifiée

1. Sécurisation de l'épargne planifiée par rapport à la tontine informelle (force)

b) Par rapport à l'octroi de crédit

2. Existence d'un système de vérification des informations fournies par le client (force)

3. Bonne politique de signature de contrat (force).

c) Par rapport à la domiciliation des salaires et pensions de retraite

4. Rapprochement de la CLCAM aux domiciliataires (force)
5. Sécurisation de salaire et pension de retraite (force)

2- Les problèmes : (faiblesses et menaces)

a- Par rapport à la collecte de l'épargne planifiée

1. Non couverture des mises journalières (faiblesse)
2. Risque de perte des fonds collectés (faiblesse)
3. Instabilité des souscripteurs (menace)
4. Risque de prise de faux billets par les promoteurs (faiblesse)

b- Par rapport à l'octroi de crédit

5. Défaillance dans la réalisation de l'enquête de moralité (faiblesse).
6. Non maîtrise du risque d'insolvabilité (faiblesse)
7. Non-respect de l'échéance de recouvrement des crédits par certains débiteurs (menace)
8. Mobilité et disparition des débiteurs (menace)

c- Par rapport à la domiciliation des salaires et pensions de retraite

- 9 - Suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers (menace)
- 10- une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite (faiblesse).
- 11- Incapacité des clients domiciliataires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence. (menace)
- 12- Inexistence des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires (menace).

Les détails sur l'état des lieux sont consignés dans l'annexe 4.

Paragraphe 2 : Choix de la problématique de l'étude

Après avoir identifié les différentes problématiques, il s'agira de dégager la problématique la plus indiquée pouvant nous conduire en termes de l'étude.

I- Identification des problématiques possibles

Cette partie regroupe les problèmes spécifiques par centre d'intérêts (activité) et fait ressortir les différentes problématiques qui se dégagent des états des lieux tout en choisissant celle qui fera l'objet de la présente étude. Le tableau N°1 fait le point des divers problèmes spécifiques par centre d'intérêt.

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts

N°	Centre d'intérêts	Angle d'observations	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Mobilisation de L'épargne planifiée (centre d'intérêt n°1)	Satisfaction	1- Instabilité des souscripteurs (menace) 2- Non couverture des mises journalières (faiblesse) 3- Risque de perte des fonds collectés (faiblesse) 4- Risque de prise de faux billets par les promoteurs (faiblesse)	Mobilisation non satisfaisante de l'épargne planifiée par la CLCAM d'Abomey-Calavi	Problématique de mobilisation satisfaisante de l'épargne planifiée par la CLCAM d'Abomey-Calavi
2	Octroi de crédit (centre d'intérêt n°2)	Optimisation	1- Défaillance dans la réalisation de l'enquête de moralité (faiblesse). 2- Non maîtrise du risque d'insolvabilité (faiblesse) 3- Non-respect de l'échéance de recouvrement des crédits par certains débiteurs (menace) 4- Mobilité et disparition des débiteurs (menace)	Octroi non optimal du crédit par la CLCAM d'Abomey-Calavi	Problématique d'octroi optimal du crédit par la CLCAM d'Abomey-Calavi .
3	Domiciliation des salaires et pensions de retraite (centre d'intérêt n°3)	Efficacité	1-Suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d' Abomey-Calavi (menace) 2- Gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite (faiblesse). 3- Incapacité des clients domiciliataires de la CLCAM à jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence. (menace) 4- Inexistence des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires (menace).	Domiciliation non efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi .	Problématique de domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi.

I- Choix et spécification de la problématique de l'étude

A- choix de la problématique

L'analyse et le regroupement par centre d'intérêts des différents problèmes identifiés ont permis de relever assez de problématiques dont la résolution permettra à la CLCAM de mieux accomplir sa mission. Celles-ci se regroupent comme suit :

- Problématique de mobilisation satisfaisante de l'épargne planifiée par la CLCAM d'Abomey-Calavi (**Problématique n°1**)
- Problématique de l'octroi optimal du crédit par la CLCAM d'Abomey-Calavi (**Problématique n°2**)
- Problématique de domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par CLCAM d'Abomey-Calavi. (**Problématique n°3**)

Ces différentes problématiques ressorties touchent des thématiques relevant de différents champs de management. Elles inspirent un très vif intérêt et appellent à des réflexions. Dans cette présente étude il serait très intéressant d'apporter de solutions qui vont toucher l'ensemble de ces problématiques et sur les résultats de la structure. Ainsi la résolution de la problématique n°1 relative à la mobilisation satisfaisante de l'épargne planifiée par la CLCAM d'Abomey-Calavi nous semble intéressante car la capacité de mobilisation de l'épargne est le maillon indispensable pour la politique d'octroi de crédit. Mais il ne sert à rien de consentir nos efforts pour une forte mobilisation de l'épargne sans pour autant penser à une gestion optimale de celle-ci. C'est pourquoi en présence de la problématique de l'octroi optimal de crédits, celle relative à la collecte satisfaisante de l'épargne sera abandonnée. De surcroît, les dirigeants connaissant l'intérêt de l'épargne, mènent déjà des actions pour la résolution de certains problèmes spécifiques liés à cette problématique. Nous laissons donc cette problématique. Ainsi, la problématique n°2 relative à l'octroi optimal de crédit par la CLCAM d'Abomey-Calavi, sa résolution permettra d'améliorer non seulement la gestion des crédits mais aussi d'améliorer la situation financière et d'assurer la pérennité des activités de la CLCAM. Mais le manque d'informations pertinentes nous amène à laisser cette problématique. Quant à la problématique n°3 relative à la domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi, elle retient notre attention et constitue le centre d'intérêt ayant fait l'objet de moins d'études. Eu égard à tout ce qui précède, nous retenons la problématique n°3 relative à la domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi. Rappelons que cette problématique s'articule

autour d'un problème général de domiciliation non efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM et des problèmes spécifiques suivants :

- Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi ;
- une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite ;
- L'incapacité des clients domiciliés de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence;
- L'inexistence des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires propres au réseau.

C'est dans le souci d'apporter notre assistance à la résolution de ces problèmes spécifiques que nous avons choisi d'orienter notre réflexion sur le thème : « **Pour une domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi** ».

B- Spécification et démarche générale de résolution de la problématique choisie

1) Spécification de la problématique

Spécifier une problématique, c'est préciser les contours de la problématique choisie en vue d'une meilleure compréhension, tout en se débarrassant des problèmes spécifiques qui ne méritent plus ou pas d'être résolus.

Rappelons que les problèmes relatifs à notre problématique sont :

- Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM (PSa);
- une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite (PSb);
- L'incapacité des clients domiciliés de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence (PSc) ;
- L'inexistence des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires propres au réseau (PSd).

En effet, le PSd relatif à l'inexistence des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires propres au réseau pourrait être résolu à travers la jouissance des prestations bancaires en cas de changement d'agence par les domiciliés. Par conséquent, afin de résoudre notre problématique nous centrons notre réflexion sur les trois problèmes spécifiques suivants :

- Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi ;
- Une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite ;
- L'incapacité des clients domiciliés de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence.

2) Démarche générale de résolution de la problématique spécifiée

Cette démarche s'inscrit dans une logique de recherche diagnostique qui n'est rien d'autre qu'une étude nous permettant d'établir un diagnostic sur la domiciliation non efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi en vue de sa résolution par le biais de quelques propositions de solutions dans une logique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques dont la problématique découle. L'établissement de ce diagnostic se fera en trois étapes :

- Une première étape à travers la fixation des objectifs et la construction des hypothèses de l'étude ;
- Une deuxième étape qui prend en compte la revue de littérature nous permettant d'avoir une idée sur les réflexions menées par les auteurs suivant le choix de la méthodologie pour la mobilisation et l'analyse des données (établissement du diagnostic proprement dit) ;
- Une troisième et dernière étape qui expose la proposition des solutions dans une logique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes portés par la domiciliation non efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi.

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées, la problématique retenue indiquée, nous abordons à présent le deuxième chapitre consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Chapitre II :

CADRE THEORIQUE DE BASE, REVUE DE
LITTERATURE ET METHODOLOGIE CHOISIE POUR
UNE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRES ET
PENSIONS a LA CLCAM/ABOMEY-CALAVI

Le deuxième chapitre fait le point des objectifs de développement et de recherche et les hypothèses de l'étude d'une part et, d'autre part, le point de la revue de littérature et le choix de la méthodologie de recherche.

SECTION I : CADRE THEORIQUE DE BASE : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE.

Dans cette section, il s'agit de faire part des objectifs de développement et de recherche de l'étude, d'énoncer les hypothèses de l'étude.

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

I- Objectifs de l'étude

A- Objectifs de développement

Dans cette partie, il est question de faire des notifications de préméditation en termes de résolution de chaque problème suivant un objectif général et des objectifs spécifiques.

Rappelons que cette problématique tourne autour d'un problème général **de domiciliation non efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi** et que les problèmes spécifiques associés sont :

- Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi
- une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite ;
- L'incapacité des clients domiciliataires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence.

1) Objectif général de développement

Exposer les conditions efficaces de domiciliation des salaires et pensions de retraite pour la CLCAM d'Abomey-Calavi.

2) Objectifs spécifiques de développement

Pour atteindre l'objectif général de développement, il s'avère nécessaire de prendre en compte les objectifs spécifiques suivants :

- Proposer des mesures de suivi efficace pour la gestion rigoureuse des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers.
- Suggérer les conditions d'une gestion optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite.

- Permettre aux clients domiciliaires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence

B- Objectif de recherche

1) Objectif général de recherche

Déterminer les conditions d'efficacité de la domiciliation des salaires et pensions de retraite pour la CLCAM

2) Objectifs spécifiques de recherche

Pour déterminer les conditions efficaces de domiciliation des salaires et pensions de retraite pour la CLCAM, il faudra :

- Définir des conditions de suivi efficace pour la gestion rigoureuse des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers;
- Déterminer les conditions d'une gestion optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite;
- Assurer les conditions de jouissance des prestations bancaires aux clients domiciliaires de la CLCAM en cas de changement d'agence.

II- Hypothèses et tableau de bord de l'étude

A- Hypothèses de l'étude

Une hypothèse liée à un problème est une réponse provisoire à l'interrogation formulée par rapport à l'élément de la problématique en termes de son origine. De manière précise il s'agit de répondre à la question : « selon vous, qu'est-ce qui est à l'origine de ce problème ? » En réponse à cette question nous avons identifié des causes susceptibles d'être à la base des différents problèmes. Le détail des hypothèses se trouve en annexe 6. Ces hypothèses se présentent comme suit :

Hypothèse 1 : la non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite a rendu inefficace le suivi des domiciliés salariés et pensionnés retraités

Hypothèse 2 : la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite est due à l'insuffisance de personnel

Hypothèse 3 : L'incapacité des clients domiciliaires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence est due au non fonctionnement en réseau des CLCAM

B- Tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord de l'étude est un tableau de synthèse qui met en relief les principaux repères de la recherche effectuée. Il est constitué de la problématique choisie, des objectifs retenus, des causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude. Le tableau n°2 fait le point des éléments suscités.

Tableau N°3 : Tableau de bord de l'étude : « Pour une domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses	
Niveau général	Problème général : Domiciliation non efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM	Objectif général : Déterminer les conditions d'efficacité de la domiciliation des salaires et pensions de retraite pour la CLCAM			
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique 1 : Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers au niveau de la CLCAM	Objectif spécifique 1 : Définir des conditions de suivi efficace pour la gestion rigoureuse des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers.	non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite	Hypothèse 1 : La non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite a rendu inefficace le suivi des domiciliés salariés et pensionnés
	2	Problème spécifique 2 : la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite	Objectif spécifique 2 : Déterminer les conditions de la gestion optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite.	Insuffisance de personnel pour le classement des fiches de paie ou pension de retraite	Hypothèse 2 : La gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite est due à l'insuffisance de personnel
	3	Problème spécifique 3 : L'incapacité des clients domiciliés de la CLCAM à jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence.	Objectif spécifique 3 : Assurer les conditions de jouissance des prestations bancaires aux clients domiciliés de la CLCAM en cas de changement d'agence.	Non fonctionnement en réseau des CLCAM	Hypothèse3 : L'incapacité des clients domiciliés de la CLCAM à jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence est due au non fonctionnement en réseau des CLCAM

SECTION II : REVUE DE LITTERATURE ET CHOIX DE LA METHODOLOGIE

Il s'agit de faire le point des connaissances antérieures ayant trait aux problèmes en résolution en termes d'outils de travail et, de procéder à l'adoption d'une méthode de collecte d'informations et la vérification des hypothèses précédemment formulées.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Il s'agira dans cette partie de faire le point des connaissances antérieures ayant trait aux problèmes à résoudre. Cela consistera à la définition et à la clarification de quelques concepts pour une meilleure compréhension du thème tout en mettant en exergue l'apport des différents chercheurs dans le domaine de l'étude.

I- Rappel des étapes de la revue de la littérature

La revue de la littérature est un exercice fondamental qui permet de s'assurer de l'état des connaissances acquises sur la problématique et situer l'orientation du travail. Par rapport à chaque problème, elle suit les cinq étapes suivantes :

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

II- Point des connaissances sur les problèmes en résolution

A - Revue de littérature sur le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM

Afin de définir **des mesures de suivi efficace pour la gestion rigoureuse des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM** (objectif de recherche), une hypothèse de travail est formulée comme suit: **Non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite a rendu inefficace le suivi des domiciliés salariés et pensionnés retraités** et notons que la thématique retenue ici est celle de **gestion rigoureuse de la domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM**. Il s'agira d'identifier les théories qui énoncent les techniques et conditions d'implication des acteurs dans la prise de décisions pour l'atteinte des objectifs fixés. La gestion d'une entreprise fait appel à un suivi efficace des opérations auxquelles elle est sujette. En effet, le suivi est un mécanisme de

collecte et traitement des informations destiné à l'optimisation des ressources et du temps dans l'exécution, tout en veillant au respect des objectifs visés. On distingue généralement deux types de suivi à savoir : le suivi physique et le suivi financier. Le suivi physique permet de mettre en évidence les biens et services nouveaux créés par la réalisation d'un projet et de les comparer à ce qui est attendu. Pour ce genre de suivi il est important que les indicateurs pertinents identifiés aient des unités de mesures convenables. Le suivi physique couvre surtout les investissements, les équipements et une partie du fonctionnement notamment les charges récurrentes. Le suivi financier permet de montrer le niveau de financement du projet (plan de financement, origine et procédure de déblocage du financement) de situer la responsabilité des partenaires dans l'exécution du projet : il ressort le mode et la structure du financement du projet (d'après le cours de gestion des projets de licence (2014-2015) du Docteur Jean ADANGUIDI). IL est noté que le suivi efficace est un mécanisme qui produit l'effet qu'on en attend ou ce que dont l'action aboutit à des résultats utiles. (D'après les petites encyclopédies et Larousse).

Le concept de la gestion a été défini par plusieurs auteurs de différentes manières. Pierre G. et BERGERON définissent la gestion comme étant « un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés. Pour P. LAUZER et R. TELLER, « gérer une entreprise (institution), c'est la conduire vers les objectifs qui lui ont été assignés dans le cadre d'une politique confiée ».

Selon G. R. TERRY et S. Franklin, la gestion : « étant un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise œuvre d'autres ressources ». Il revient à J. MEYER, « l'action de gestion apparaît comme l'utilisation optimale par un responsable des moyens à sa disposition pour atteindre des objectifs et sur les moyens et l'action d'exécution qui n'a le pouvoir sur les objectifs ni sur les moyens ».

En matière de la politique de gestion des entreprises selon HALIKI TIDE IDRIS, elle passe par le choix des objectifs à long terme, l'assurance de leur réalisation progressive dans le but de rentabiliser le capital ainsi dans l'expansion de l'activité.

D'autres travaux adoptent des démarches similaires et postulent que la croissance de toute entreprise est un ensemble de dispositions qu'une institution doit prendre en compte pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé. C'est aussi l'ensemble des moyens à utiliser pour prendre en compte les opportunités de l'environnement afin de minimiser les menaces pour atteindre les objectifs de l'institution (les travaux de VALENS NDONKEYE)

Selon SERGE BRAUDO, la domiciliation, encore appelée une élection de domicile, c'est le choix d'un lieu que fait une personne pour les besoins de l'exécution d'un contrat ou pour les besoins d'une procédure. Dans la pratique commerciale, le mot domiciliation est singulièrement employé en droit cambiaire pour désigner le lieu du paiement d'une lettre de change, ce lieu est généralement le siège d'un établissement de crédit où le tiré possède un compte. Par commodité des fondateurs d'entreprise peuvent avoir fait recours à une société de domiciliation ou à un centre d'affaire.

Pour les auteurs et particulièrement SERGE BRAUDO, le salaire dans le cadre d'un contrat d'emploi, est l'ensemble des rémunérations ou des prestations fournies par l'employeur à chacun de ses salariés en rétribution de leurs services. Peu important que le nouveau soit plus avantageux, le mode de rémunération contractuel d'un salarié constitue un élément du contrat de travail qui ne peut être modifié sans son accord. Le salaire constitue une somme payée en espèce au quelle peuvent s'ajouter des commissions, des indemnités, des participations et des avantages en nature telles que la fourniture d'un véhicule, d'un logement, de combustible de chauffage ou la fourniture de repas. Ainsi la domiciliation de salaire est le fait de faire passer sa rémunération mensuelle par une institution financière ou non financière pour la réduction des pertes de temps suite à son utilisation, ce qui induit la notion de la proximité.

En abordant la pension, sa multiplicité fait réfléchir les auteurs en ce sens que sa définition reste pluridimensionnelle. Mais les pensions les plus domiciliées à la FECECAM-BENIN sont celles des retraités et veuf/veuve. Pour CAP, la pension est « une allocation versée périodiquement par la caisse d'assurance et de prévoyance aux personnes qui ont atteint un certain âge et qui ont effectué des versements à cette caisse. »

D'après Claude Augé (1905), les pensions de retraite sont : « des allocations périodiques et viagères attribuées aux fonctionnaires et employés civils ou aux militaires, lorsqu'ils ont cessé de faire partie des cadres de l'activité. » La pension par définition est cette rémunération perçue par une personne après la cessation définitive de son activité professionnelle suite à cette cotisation qu'elle aurait régulièrement faite durant un certain laps de temps auprès d'un organisme d'Etat (Fonds National de Retraite du Bénin etc...) ou privée (Caisse Nationale de Sécurité Sociale etc...) lorsqu'elle était en service et recevait régulièrement son salaire. Et selon SOURNIA, la pension de veuf/veuve est « cette rémunération versée au conjoint survivant âgé de moins de 60 ans et atteint d'une incapacité supérieure à 66% ». La pluralité de la pension ne permet pas aux auteurs de donner une définition plus concise à l'expression « pension de retraite ». Et c'est à Samuel AGBOTON d'affirmer que « la pension de retraite est une rémunération offerte aux personnes qui auraient déjà travaillé dans une institution publique ou privée formelle et contribuant à toute sorte de cotisation

tout au long de l'exercice de leur fonction, mais aujourd'hui compte tenu du contrat signé et de leur vieillesse, sont en cessation définitive d'activité ».

Jusqu'à présent, où le nouveau produit « domiciliation des salaires et pensions de retraite par la FECECAM-BENIN à travers les CLCAM » est dans sa quatrième année d'évolution, les CLCAM continuent toujours d'être moins efficaces dans la gestion rigoureuse des salaires et pensions de retraite des fonctionnaires domiciliaires. En effet, le réseau FECECAM depuis la mise en œuvre de cette activité de domiciliation, n'a pas encore doté de ses agences d'un service domiciliation des salaires et pensions de retraite pouvant bien s'occuper des domiciliaires. Ceci vient amplifier les tâches des agents fonctionnaires de la CLCAM et en conséquence les domiciliaires ne sont pas bien satisfaits dans cette affaire. Cette défaillance qui perdure dans l'institution financière, jouerait certainement sur les résultats attendus du produit de la domiciliation des salaires et pensions de retraite par la FECECAM-BENIN. Il apparaît donc urgent que les responsables du réseau s'intéressent davantage à ce produit qui est l'un des services très rentable parmi tant d'autres qu'offre le réseau. C'est justement dans cette dynamique que doivent rester les responsables du réseau pour accroître ses rendements tels que certains auteurs l'ont déjà affirmé à travers les différentes théories ci-dessus. Retenons alors comme théories significatives pour le problème spécifique n°1 celles de HALIKI TIDE IDRISSE et de VALENS NDONKEYE.

B - Revue de littérature sur une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite

Rappelons ici que l'objectif de recherche est de déterminer les conditions d'une gestion optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite et par hypothèse une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite est due à l'insuffisance de personnel. C'est pourquoi les recherches vont s'articuler sur le thème de la satisfaction de la clientèle bancaire.

Le bulletin de paie encore appelé fiche de paie est un document fourni par l'employeur attestant du salaire versé au salarié. Il détaille le salaire net versé et la partie socialisée du salaire via les cotisations diverses. Conformément à l'article L3243-2 du code de travail, l'émission d'une fiche de paie est obligatoire pour tous les salariés que ceux-ci doivent recevoir lors du paiement. En effet nous pouvons dire que la satisfaction totale d'un client domiciliaire de salaire ou pension de retraite, après avoir touché son salaire, rentre en possession de son bulletin de paie. Pour cela R. Savard pouvait dire : « le marketing serait une philosophie de gestion qui consiste à mettre à l'écoute des besoins de ses clientèles, à ajuster l'organisme et les produits aux besoins décelés afin de les satisfaire, à se faire connaître en communiquant avec ses clientèles à mesurer leur satisfaction et à apporter des correctifs si nécessaire »

C- Revue de littérature sur l'incapacité des clients domiciliaires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence.

Pour assurer les conditions de jouissance des prestations bancaires aux clients domiciliaires de la CLCAM en cas de changement d'agence (objectif de recherche) en supposant que l'incapacité des clients domiciliaires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence est due au non fonctionnement en réseau des CLCAM, notons que la thématique retenue est celle de l'interconnexion des CLCAM pour un fonctionnement multilatéral. De multiples filiales communes assurent des interconnexions financières et permettent de répartir les tâches entre des sociétés spécialisées dans les études, les travaux, la gestion des portefeuilles ou autres opérations (CHENOT, Entreprises nationales, 1956, p.48). La modernisation du système d'information et de gestion dans un contexte de croissance d'une IMF passe par l'interconnexion informatique de l'ensemble des agences, points de service et siège et de la sécurisation des données. Et pour étendre et optimiser son offre de produits ainsi qu'anticiper une éventuelle transformation institutionnelle, la FECECAM doit assurer le fonctionnement en réseau de ses CLCAM à travers l'élaboration d'un projet d'interconnexion qu'elle soumettrait aux partenaires technique et financier. Un tel projet mis en œuvre va permettre un développement de l'institution avec l'octroi d'une ligne de crédit à maturité longue.

Paragraphe 2 : choix de la méthodologie de recherche

La recherche est répartie en deux (02) types d'approches : L'approche empirique et l'approche théorique.

I- Approches empiriques adoptées

Elles permettent de montrer la technique d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation de données, ceux relatifs à leur dépouillement et leur présentation. Ainsi il faut :

- Fixer les objectifs de l'enquête ;
- Identifier le cadre de l'enquête, la population mère, la nature et l'échantillon ;
- Repérer les données à mobiliser ;
- Fixer la technique d'enquête ;
- Retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données ;
- Présenter les méthodes d'enquête.

A- Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de recueillir les informations auprès de la population cible retenue, afin d'identifier les causes se trouvant à la base des problèmes en résolution.

B- Identification du cadre, de la population mère, de la nature et de l'échantillon de l'enquête

1) Identification du cadre et de la population mère

Le cadre de l'étude a été la FECECAM-BENIN en général et la CLCAM d'Abomey-Calavi en particulier. La population mère sera composée de :

- Quelques agents de la FECECAM /CLCAM Abomey-Calavi et ;
- Les fonctionnaires salariés et retraités pensionnaires domiciliaires

2) Nature et taille de l'échantillon de l'enquête

Dans le cadre de cette enquête, nous avons procédé à un recensement et choisi l'approche quantitative à item qualitative. Cela s'est fait à partir d'un questionnaire adressé à quelques agents de la CLCAM d'Abomey-Calavi et de la Faîtière, les salariés et retraités pensionnés domiciliaires des salaires et pensions qui viennent percevoir à la CLCAM d'Abomey-Calavi. Le questionnaire de l'enquête utilisé lors de la collecte des informations se trouve en (annexe 8).

Pour ce recensement, nous avons enregistré cinquante (50) personnes composées de dix (10) agents de la CLCAM d'Abomey-Calavi , et de tous les membres de la Faîtière chargés du service de domiciliation qui font un total de cinq (5) individus et les trente-cinq (35) restants sont les clients domiciliaires.

1) Détermination des données à mobiliser

Les données nécessaires aux vérifications des trois hypothèses ont été mobilisées auprès de quelques agents de la CLCAM d'Abomey-Calavi, des membres chargés du service de domiciliation à la Faîtière et des clients domiciliaires. Les questions posées à la population ont permis de recueillir des informations pour mieux :

- Vérifier les facteurs qui expliquent le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi
- Connaître les causes qui justifient la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite
- Et identifier les raisons liées à l'incapacité des clients domiciliaires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence

C- Présentation de la technique de dépouillement et des outils statistiques de présentation des données

Les données recueillies seront dépouillées manuellement compte tenu du nombre moins élevé de notre population. Dans la perspective de faire un traitement efficace de ces données, nous avons utilisé les graphiques qui illustrent l'étude statistique effectuée lors du traitement des données

obtenues après le dépouillement des questionnaires. Ces graphiques nous permettront d'avoir une bonne appréciation des résultats pour la vérification des hypothèses.

II- Approches théoriques retenues et démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses en recherche diagnostic

Cette dimension de la méthodologie vise à fixer les outils de vérification des hypothèses en vue de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en résolution et de faire le parallèle entre la cause supposée dans l'hypothèse et les éléments de théorie retenue.

A- Approches théoriques retenues

Ici, nous avons présenté les théories retenues par rapport à chaque problème spécifique.

1) Approche théorique liée au problème du suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Il s'agit ici de présenter la théorie retenue au problème du suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi ainsi que les conditions de vérification de ses hypothèses. L'approche théorique retenue pour résoudre le problème du suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi, est celle de la politique de gestion des entreprises de **HALIKI TIDE IDRIS** et celle de la croissance de toute entreprise de **VALENS NDONKEYE** qui traitent respectivement du choix des objectifs à long terme, l'assurance de leur réalisation progressive dans le but de rentabiliser le capital ainsi dans l'expansion de l'activité des entreprises et, des moyens à utiliser pour prendre en compte les opportunités de l'environnement afin de minimiser les menaces pour atteindre les objectifs de l'institution.

2) Approche théorique liée au problème de gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite

Pour résoudre ce problème, nous retenons l'approche de **l'article L3243-2 du code de travail** qui stipule que l'émission d'une fiche de paie est obligatoire pour tous les salariés. Ainsi tout salarié doit recevoir au moment du paiement, sa fiche de paie. La source de cette théorie réside dans la mise à disposition obligatoire de fiche de paie aux salariés et pensionnés retraités domiciliaires.

3) Approche théorique liée au problème d'incapacité des clients domiciliaires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence

L'approche de **CHENOT (1956)** fait mention de piste de résolution de ce problème dans son livre intitulé « Entreprises nationales » p.48. Elle stipule que : « **de multiples filiales communes**

assurent des interconnexions financières et permettent de répartir les tâches entre des sociétés spécialisées dans les études, les travaux, la gestion des portefeuilles ou autres opérations ». La source de cette théorie est de permettre à la FECECAM de faire jouir aisément les domiciliataires des prestations bancaires en cas de changement d'agence.

B- Démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses en recherche diagnostic

Il s'agit ici, d'énumérer les conditions qui vont permettre de confirmer ou d'infirmer théoriquement et statistiquement les hypothèses émises pour la réalisation de l'étude.

1) Conditions de confirmation et d'infirmerie théorique des hypothèses causales de type $[HP_j \text{ } \Xi \text{ } C_s \rightarrow P_j]$ avec $C_s=C_s\alpha$ ou $C_s=C_s\theta$

Il s'agit de faire le parallèle entre la cause supposée $C_s\alpha$ proposée par le chercheur dans l'hypothèse et la cause supposée $C_s\theta$ proposable par la théorie $\theta(P_j)$ liée au problème p_j . S'il y a équivalence entre ces deux causes on dira alors que l'hypothèse est théoriquement confirmée. Dans le cas contraire l'on dira qu'elle est théoriquement infirmée soit :

$C_s\alpha = C_s\theta$: Hypothèse théoriquement confirmée

$C_s\alpha \neq C_s\theta$: Hypothèse théoriquement infirmée

Dans les deux cas, la confirmation et l'infirmerie théoriques seront validées par les résultats de l'enquête à travers soit une confirmation statistique, soit une infirmerie statistique.

2) Conditions de confirmation ou d'infirmerie statistiques des hypothèses

Si le nombre de causes supposées C_{si} est n avec $1 \leq n \leq 3$ et le poids de chaque cause est PC_{si} avec $PC_{si} \leq 100 \%$, deux cas possibles sont envisageables : la confirmation statistique ou l'infirmerie statistique de l'hypothèse $H(P_j)$

a) Cas de confirmation statistique

La $C_s\alpha$ répond à une confirmation statistique si son poids $PC_s\alpha$ est statistiquement significatif, c'est-à-dire si $PC_s\alpha$ est supérieur ou égal à la moyenne des poids de toutes les causes supposées C_{si} , soit :

$$PC_s\alpha \geq (\sum_{i=1}^n PC_{si}) / n$$

b) Cas d'infirmerie statistique

La $C_s\alpha$ répond à une infirmerie statistique si :

$$PC_s\alpha < (\sum_{i=1}^n PC_{si}) / n$$

Tableau de décisions lié aux conditions de vérification des hypothèses causales

1- Repères pour la construction du tableau et du principe de décision de vérification de l'hypothèse causale

a- Forme générale d'une hypothèse H(Pj) à caractère causal :

[HPj Ξ Csi \rightarrow Pj] avec j = 1 ; 2 ; 3 et 4 soit un problème général et trois problèmes spécifiques ; et i = 1 ; 2 et 3 soit trois causes supposées Csa ; Csb et Csd ; puis Csw = autre cause que les trois causes supposées Csa ; Csb et Csd

b- Forme spécifique liée au choix de l'apprenant

[HPj Ξ Cs \rightarrow Pj] avec Pj { PG, PS1, PS2, PS3 } et i = α

Soit : HPj Ξ Csa \rightarrow Pj

c- Forme spécifique liée à la cause proposable par la théorie θ (Pj)

Nous avons i = θ et HPj Ξ Cs θ \rightarrow Pj avec Pj \in { PG, PS1, PS2, PS3 }

d- Principe de décision de vérification de l'hypothèse causale

Le résultat statistique ou empirique l'emporte sur le résultat théorique.

CAS POSSIBLES	ELEMENTS DES CAS POSSIBLES		ELEMENTS DE DECISION par rapport aux autres causes Csi (Csb, Csd, Csw)	DECISIONS ED(Pj) Ξ Cr \rightarrow Pj
	Résultats théoriques par rapport à Cs θ	Résultats statistiques par rapport à Csa		
1^{er} cas Confirmation théorique de Cs θ confirmation statistique de Csa	Confirmation théorique de Cs θ (Csa = Cs θ)	confirmation statistique de Csa $PCsa \geq (\sum_n^{i=1} PCsi) / n$	confirmation statistique de Csb	Hypothèse partiellement confirmée ED(Pj) Ξ (Cr = Csa + Csb) \rightarrow Pj
			confirmation statistique de Csd	Hypothèse partiellement confirmée ED(Pj) Ξ (Cr = Csa + Csd) \rightarrow Pj
			confirmation statistique de Csb et Csd	Hypothèse partiellement confirmée ED(Pj) Ξ (Cr = Csa + Csb + Csd) \rightarrow Pj
			infirmité statistique des autres causes Csi	Hypothèse confirmée ED(Pj) Ξ (Cr = Csa) \rightarrow Pj
2^{eme} cas Infirmité théorique de Cs θ confirmation	Infirmité théorique de Cs θ (Csa \neq Cs θ)	confirmation statistique Csa confirmation statistique	confirmation statistique de Csb	Hypothèse partiellement confirmée ED(Pj) Ξ (Cr = Csa + Csb) \rightarrow Pj
			confirmation statistique de Csd	Hypothèse partiellement confirmée ED(Pj) Ξ (Cr = Csa + Csd) \rightarrow Pj

statistique de $Cs\alpha$		$PCs\alpha \geq (\sum_n^{i=1} PCsi) / n$		$= Cs\alpha + Cs\delta \rightarrow Pj$
			confirmation statistique de $Cs\beta$ et $Cs\delta$	Hypothèse partiellement confirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\alpha + Cs\beta + Cs\delta) \rightarrow Pj$
3^{eme} cas confirmation statistique de $Cs\theta$ Infirmation théorique de $Cs\alpha$	confirmation statistique de $Cs\theta$ ($Cs\alpha = Cs\theta$)	Infirmation théorique de $Cs\alpha$ $PCs\alpha < (\sum_n^{i=1} PCsi) / n$	infirmation statistique des autres causes Csi	Hypothèse confirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\alpha) \rightarrow Pj$
			confirmation statistique de $Cs\beta$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\beta) \rightarrow Pj$
			confirmation statistique de $Cs\delta$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\delta) \rightarrow Pj$
			confirmation statistique de $Cs\beta$ et $Cs\delta$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\beta + Cs\delta) \rightarrow Pj$
			infirmation statistique des autres causes Csi au profit d'une autre cause $Cs\omega$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\omega) \rightarrow Pj$

4^{eme} cas Infirmation théorique de $Cs\theta$ Infirmation statistique de $Cs\alpha$	Infirmation théorique de $Cs\theta$ ($Cs\alpha \neq Cs\theta$)	Infirmation statistique de $Cs\alpha$ $PCs\alpha < (\sum_n^{i=1} PCsi) / n$	confirmation statistique de $Cs\beta$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\beta) \rightarrow Pj$
			confirmation statistique de $Cs\delta$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\delta) \rightarrow Pj$
			confirmation statistique de $Cs\beta$ et $Cs\delta$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\beta + Cs\delta) \rightarrow Pj$
			infirmation statistique des autres causes Csi au profit d'une autre cause $Cs\omega$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \Xi (Cr = Cs\omega) \rightarrow Pj$

ED(Pj) = Elément de Diagnostic lié au problème P de rang j

Source : Cours de méthodologie de recherche au cycle 1 de S.C. GNANSOUNOU (2014-2015)

Chapitre III :

MISE EN APPLICATION DE LA METHODOLOGIE
CHOISIE : ENQUETES, DIAGNOSTICS ET
APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE
DOMICILATION EFFICACE DES SALAIRES ET
PENSIONS DE RETRAITE PAR LA CLCAM

Dans ce chapitre, il s'agit de vérifier les hypothèses émises, à travers la réalisation des enquêtes et de présenter les résultats qui en découlent. Des suggestions seront émises de même que les conditions de leur mise en œuvre afin de se débarrasser des différents problèmes identifiés.

SECTION I : ORGANISATION DE L'ENQUETE DEPOUILLEMENT ET PRESENTATION DES DONNEES.

Cette partie est réservée à la préparation et à l'analyse des résultats avant de vérifier les hypothèses préalablement formulées.

Paragraphe 1 : Collecte et dépouillement des données.

I- Réalisation des enquêtes

L'élaboration du recensement s'est reposée sur la conception d'un questionnaire qui a servi de guide d'entretien avec les personnes ciblées. Ce recensement a été effectué du 03 au 24 avril 2015 à la CLCAM d'Abomey-calavi en particulier et, à la FECECAM en général.

II- Difficultés rencontrées et limite des données

A- Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées sont liées au retard observé chez certains membres des comités pour le remplissage des questionnaires à cause de leur agenda chargé, ce qui a nécessité la prorogation de l'échéance du recensement jusqu'au 30 avril.

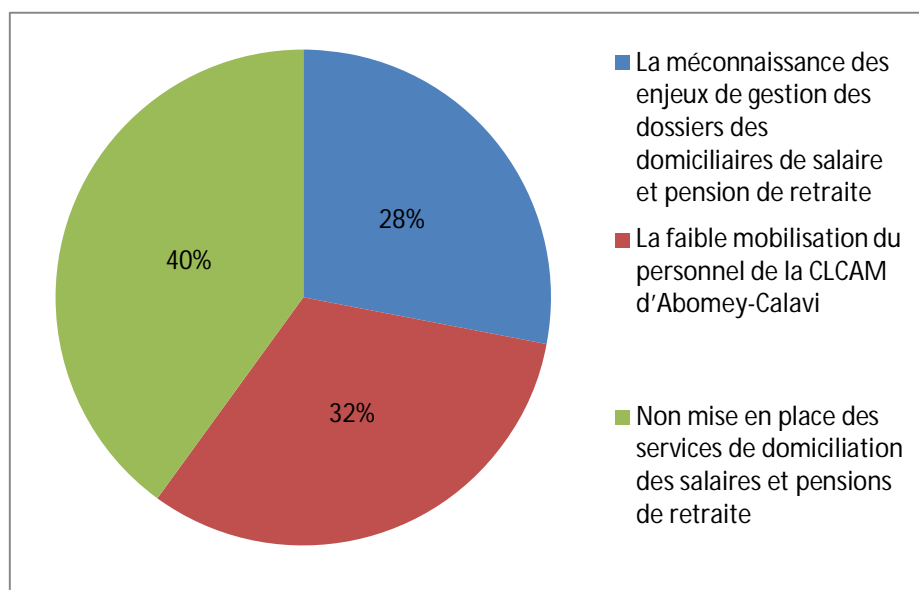
B- Limite des données

En ce qui concerne les limites des informations recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront de diverses réponses données par les individus rencontrés, seront récapitulées de façon synthétique par catégories.

Paragraphe 2 : Présentation des données et grandes tendances

La présentation des données est faite respectivement à travers les graphiques et leurs interprétations ci-après. Il s'agit de trois graphiques qui ont permis de voir le poids des opinions émises sur chacune des causes supposées.

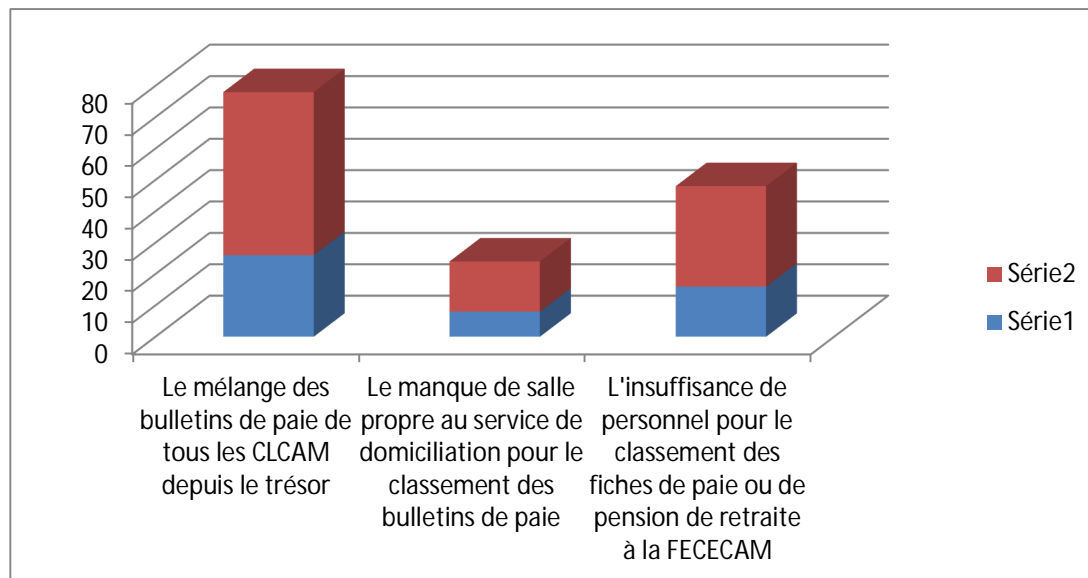
Graphique N°1 : Répartition des opinions des enquêtes sur les causes du suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM.



Source : Tableau de présentation des données N°1 (annexe8)

Du graphique n°1, il ressort que 20 individus (soit 40%) pensent que le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM est due à la non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite ; 16 individus soit 32% de la population pensent que ce problème est dû à la faible mobilisation du personnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi. Par contre, 14 individus soit 28% associent ce problème à la méconnaissance des enjeux de gestion des dossiers des domiciliés de salaire et pension de retraite.

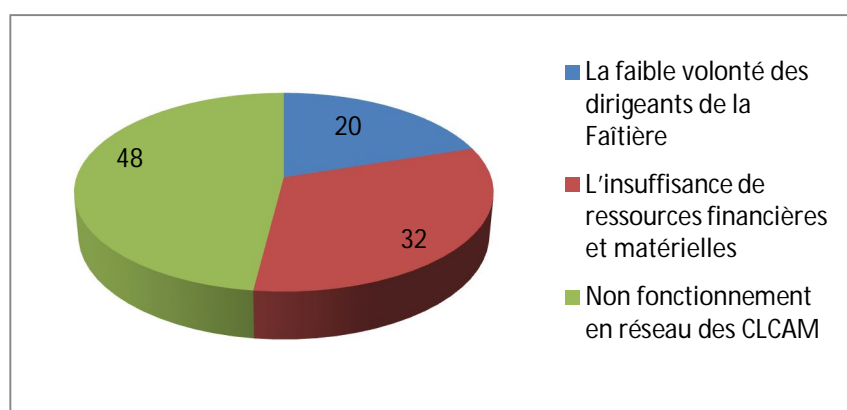
Graphique N°2 : Causes liées à la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite.



Source : Tableau de présentation des données N°2 (annexe8)

Sur les 50 individus, 16 soit 32% pensent que le problème de gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite est dû à l'insuffisance de personnel pour le classement des fiches de paie ou de pension de retraite à la FECECAM, 08 soit 16% estiment que le problème est dû au manque de salle propre au service de domiciliation pour le classement des bulletins de paie tandis que 26 soit 52% affirment que c'est le mélange des bulletins de paie de toutes les CLCAM depuis le trésor.

Graphique N°3 : Causes liées à l'incapacité des clients domiciliaires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence



Source: Tableau de présentation des données N°3 (annexe8)

Selon le graphique N°3, Sur les 50 individus, 24 soit 48% pensent que le problème de l'incapacité des clients domiciliaires de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de

changement d'agence est dû au non fonctionnement en réseau des CLCAM, 10 individus soit 20% estiment que le problème est dû à la faible volonté des dirigeants de la faïtière tandis que 16 soit 32% affirment que c'est l'insuffisance des ressources financières et matérielles.

SECTION II: ANALYSE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEURS MISE EN ŒUVRE

Cette dernière section permet d'apprécier le niveau de validité des hypothèses à travers l'analyse des données et ensuite de procéder aux approches de solutions ainsi qu'à leurs conditions de mise en œuvre.

Paragraphe1 : Analyse des données : Etablissement du diagnostic

I- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°1 : élément de diagnostic N°1

Rappelons que l'hypothèse ici est : « La non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite a rendu inefficace le suivi des domiciliaires salariés et pensionnés ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite. L'approche de **VALENS NDONKEYE** retenue va dans la même logique et propose comme cause « **la mauvaise politique de dispositions des services** ». La cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et comme nous l'avons retenue au niveau des conditions de vérification des hypothèses, il est envisagé que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Concernant les résultats de l'enquête, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 40% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Sur ce, nous déduisons que l'hypothèse N°1 est confirmée. Il s'ensuit l'élément de diagnostic suivant : la non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite a rendu inefficace le suivi des domiciliaires salariés et pensionnés à la CLCAM.

II- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°2 : élément de diagnostic N°2

Rappelons que l'hypothèse ici est : «**Une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite est due à l'insuffisance de personnel** ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée **l'insuffisance de personnel**. Mais l'approche de l'émission d'une fiche de paie issue de **l'article L3243-2 du code de travail** retenue pour l'étude nous propose comme cause « **le non envoi des fiches de paie par les entreprises des salariés** ». Nous constatons que la

cause retenue n'a pas de lien avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et comme il est retenu au niveau des conditions de vérification de cette hypothèse, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est infirmée théoriquement sous réserve des enquêtes du terrain. Au niveau statistique, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni un poids total de 32% contre celui de 52% accordés à la cause relative au mélange des bulletins de paie de toutes les CLCAM depuis le trésor. Sur ce, nous déduisons que l'hypothèse N°2 dont la cause est l'insuffisance de personnel pour le classement des fiches de paie ou de pension de retraite à la FECECAM est infirmée. A cet effet, l'élément de diagnostic est présenté comme suit : **une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite est due au mélange des bulletins de paie de toutes les CLCAM depuis le trésor.**

III- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°3 : élément de diagnostic N°3

Retenons que l'hypothèse ici est : « **l'incapacité des clients domiciliaires de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence est due au non fonctionnement en réseau des CLCAM** ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée **non fonctionnement en réseau des CLCAM**. L'approche de CHENOT retenue propose que « **De multiples filiales communes assurent des interconnexions financières et permettent de répartir les tâches entre des sociétés spécialisées dans les études, les travaux, la gestion des portefeuilles ou autres opérations** ». Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et comme nous l'avons retenue au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Au niveau des résultats des enquêtes, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 48% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées. Sur ce, nous déduisons que l'hypothèse n°3 est confirmée. Nous présentons alors l'élément de diagnostic comme suit : **l'incapacité des clients domiciliaires de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence est due au non fonctionnement en réseau des CLCAM.**

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

I- Approches de solutions

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

A- Approches de solutions relatives au suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi

La résolution du problème lié au suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi passera par la gestion efficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des domiciliés. A cet effet, la FECECAM doit :

- Maîtriser les enjeux de gestion des dossiers des domiciliés de salaire et pension de retraite
- Mobiliser et dynamiser le personnel dans la CLCAM
- Instaurer le service de domiciliation dans la CLCAM
- Mettre sur pied un comité d'évaluation spécifique sur la domiciliation
- Améliorer les conditions d'accueil des clients

B- Approches de solutions relatives à la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite

La principale cause se trouvant à la base de ce problème est le mélange des fiches de paie ou de pension de retraite depuis le trésor. Pour extirper ce problème, il urge d'attaquer ses causes. Pour cela il faut :

- Distinguer rigoureusement les bulletins de paie de toutes les CLCAM depuis le trésor par les codes rattachés à chacune d'elles
- Disposer de salle propre de classement des bulletins de paie pour le service de domiciliation
- Recruter de personnel pour le classement des fiches de paie ou de pension de retraite à la FECECAM
- Obliger les employeurs à envoyer simultanément les salaires et les pensions avec les fiches de paie
- Mettre en place une bonne politique de prise de décision de manière à faire participer le personnel

C- Approches de solutions relatives à l'incapacité des clients domiciliés à jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence

Pour être un réseau leader sur le territoire national, la FECECAM doit passer à l'interconnexion de ses CLCAM. A cet effet il faut :

- Prendre des décisions allant dans le sens de l'interconnexion de ses CLCAM
- Lancer des appels aux partenaires financiers avec un portefeuille de projet effectif
- Renforcer le système informatique reliant le STF aux différents points de paie pour amoindrir les problèmes liés à l'interconnexion en attendant.

II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et la synthèse de l'étude

Les solutions proposées ne permettent en aucune manière de résoudre d'elles-mêmes ces problèmes. Il faut en effet, qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leurs finalités. Ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des suggestions à l'endroit des dirigeants et du personnel.

A- Suggestions à l'endroit des dirigeants (Gouvernement & CLCAM)

Nous suggérons que par rapport à la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite, l'Etat veille à la mise à disposition des fiches de paie de ses employés suivant leurs agences bancaires de domiciliation et à la CLCAM d'Abomey-Calavi/FECECAM de veiller à la mise en place des services de domiciliation dans toutes les CLCAM et de tenir compte des suggestions des clients pour l'identification réelle des besoins pour ce qui concerne le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers et enfin de pallier le problème de l'interconnexion en renforçant le système informatique reliant le STF aux différents points de paie pour permettre aux domiciliataires de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence.

B- Synthèse de l'étude

Le tableau de synthèse de l'étude fait le point de toute la recherche sur la domiciliation des salaires et pensions de retraite. Ce point se trouve dans le tableau n°3 à la page suivante.

Tableau N°3 : Synthèse de l'étude : « Pour une domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM »

Niveau d'analyse	Problématiques	Objectifs de recherche	Causes supposées	Eléments de diagnostic	Approches de solutions	
Niveau général	Problème général : Domiciliation non efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM	Objectif général : Déterminer les conditions d'efficacité de la domiciliation des salaires et pensions de retraite pour la CLCAM				
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	Problème spécifique 1 : Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM	Objectif spécifique 1 : Définir des mesures de suivi efficace pour la gestion rigoureuse des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM ;	non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite	Hypothèse 1 : La non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite a rendu inefficace le suivi des domiciliés salariés et pensionnés	Instaurer le service de domiciliation dans la CLCAM
	2	Problème spécifique 2 : Une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite	Objectif spécifique 2 : Déterminer les conditions d'une gestion optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite;	Insuffisance de personnel pour le classement des fiches de paie ou pension de retraite	Hypothèse 2 : Une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite est due au mélange des fiches de paie depuis le trésor.	Recruter de personnel pour le classement des fiches de paie ou de pension de retraite à la FECECAM
	3	Problème spécifique 3 : Incapacité des clients domiciliés à jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence	Objectif spécifique 3 : Assurer les conditions de jouissance des prestations bancaires aux clients domiciliés de la CLCAM en cas de changement d'agence.	Non fonctionnement en réseau des CLCAM	Hypothèse 3 : Incapacité des clients domiciliés à jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence est due au non fonctionnement en réseau des CLCAM	Assurer le fonctionnement en réseau des CLCAM

CONCLUSION

Nous avons effectué notre stage de fin de formation à la FECECAM plus précisément à la CLCAM d'Abomey-Calavi et avons identifié, en parcourant le service de domiciliation à la FECECAM et le guichet de la CLCAM d'Abomey-Calavi, un certain nombre de problèmes de gestion en général et des problèmes liés à la domiciliation des salaires et pensions de retraite en particulier. Notre présente recherche est axée sur le problème général de domiciliation non efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi. Les problèmes spécifiques qu'englobe ce problème se résument comme :

- Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM
- Une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou pension de retraite
- Incapacité des clients domiciliataires à jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence.

En dépit de nos recherches effectuées, nous avons pu ressortir les causes jugées les plus plausibles supposées être à la base de chaque problème. Afin d'éradiquer ces causes et remédier par conséquent aux problèmes, nous avons formulé certaines approches de solutions à la FECECAM/CLCAM d'Abomey-Calavi. Il s'agit entre autres de maîtriser les enjeux de gestion des dossiers des domiciliataires de salaire et pension de retraite ; d'instaurer des services de domiciliation dans la CLCAM ; d'améliorer les conditions d'accueil des clients.

Conscient de la vastitude et de la complexité du sujet et n'ayant pas la prétention d'avoir épuisé tous les contours de la problématique liée à la domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite, nous sommes convaincus que notre modeste contribution à la recherche de moyens et de solutions pour pallier ces obstacles apportera une amélioration certaine à la domiciliation des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi.

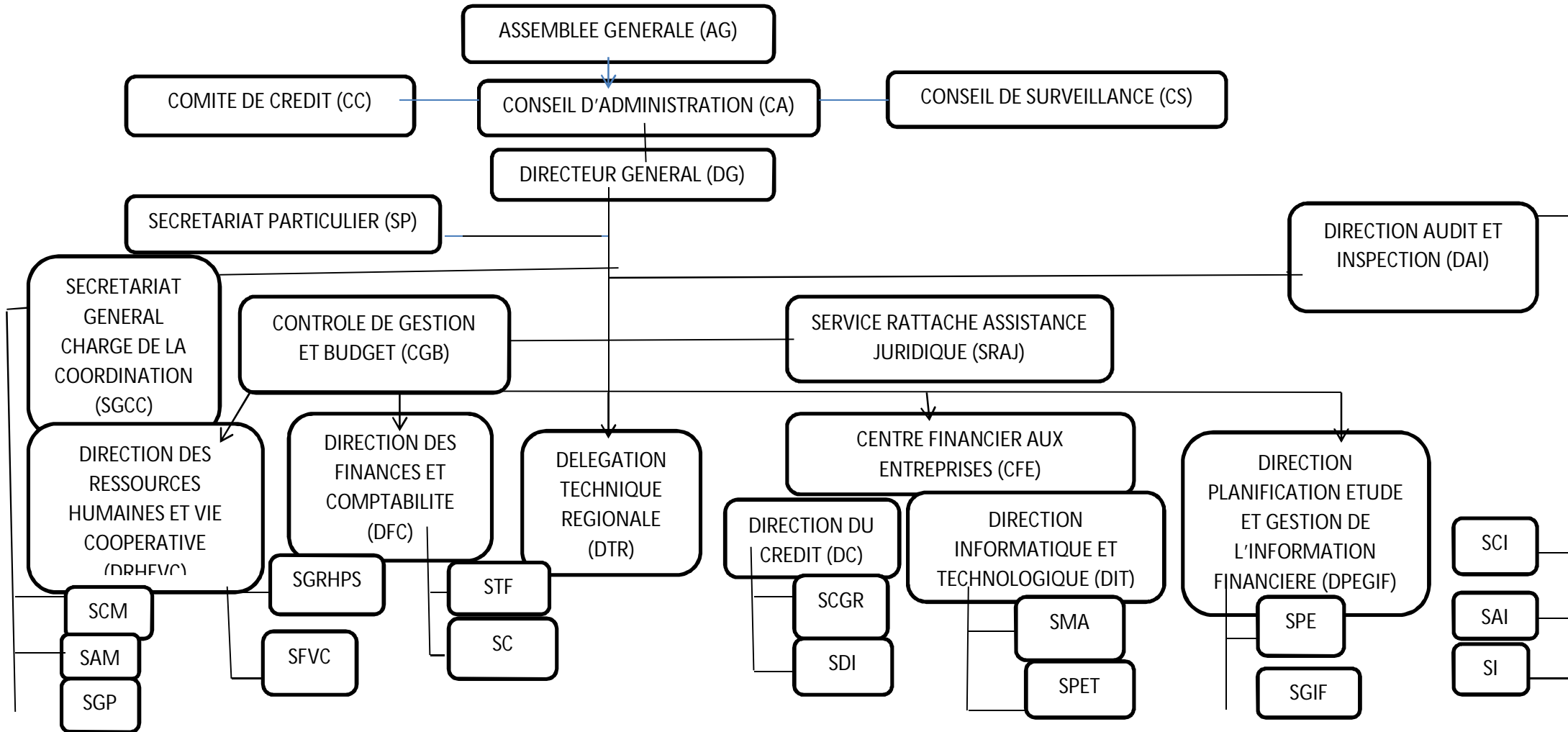
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGBOTON S. (2011) « Analyse du fonctionnement du FNRB »
- CHENOT, Entreprises nationales, 1956, p.48
- Claude A. (1905) « travaux de recherche sur les notions de l'économie »
- HALIKI T. I. (2009) : Analyse Financière d'une entreprise via l'ESG et les ratios : cas de la LESIEUR CRISTAL SENEGAL »
- J. Meyer « Action et politique de gestion »
- NDONKEYE V. (2009) : « Etude sur la croissance du résultat net d'une entreprise : cas de la LESIEUR CRISTAL SENEGAL »
- Pierre G. et Bergson « Gestion des entreprises »
- P. LAUZER et R. TELLER « Politique de gestion des entreprises »
- R. Savard « Marketing de réseau »
- Serge B. « Droit commercial »
- S. Franklin et G. R. Terry « Audit et contrôle de gestion »
- Cours de méthodologie de recherche au cycle 1 de S.C. GNANSOUNOU
- Cours de l'économie de développement des collectivités locales de professeur HOUNMENO. Cours de gestion des projets 3^{ème} année en AP de Dr Jean ADANGUIDI (2014-2015)
- Cours de l'économie des finances publique de professeur S.C. GNANSOUNOU
- Manuel de procédures du produit « DOMICILIATION DE SALAIRES ET PENSIONS DE RETRAITE(DSPR) » décembre 2011
- Mémoire de fin de formation du cycle 1 pour l'obtention du Diplôme de Technicien Supérieur (DTS) réalisé et présenté par AGOSSA E. S. & SAGBO D. U.
- Mémoire de fin de formation du cycle 1 pour l'obtention du Diplôme de Technicien Supérieur (DTS) réalisé et présenté par ADOGOU D. & Emaurette D. Z.
- Mémoire de fin de formation du cycle 1 pour l'obtention de la licence professionnelle réalisé et présenté par ASSANGBE G. & HOUMASSENON E. Y.

ANNEXES

Annexes	LIBELLES DES ANNEXES	PAGES
Annexe N°1	ORGANIGRAMME DE LA FECECAM	41
Annexe N°2	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE DE LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI ET SON ORGANIGRAMME	42
Annexe N°3	ENVIRONNEMENT DE LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI	47
Annexe N°4	ETATS DES LIEUX SUR LES ACTIVITES DE LA CLCAM ET SUR L'ENVIRONNEMENT DE LA CLCAM	49
Annexe N°5	BILAN DES OBSERVATIONS DES STAGES	55
Annexe N°6	CONSTRUCTION DES HYPOTHESES	56
Annexe N°7	QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DES USAGERS DE LA CLCAM ET DU PERSONNEL DE LA FECECAM	58
Annexe N°8	TABLEAUX DE PRESENTATION DES DONNEES DE L'ENQUETE	59

ORGANIGRAMME DE LA FECECAM-BENIN (avril 2015)



ANNEXE 2 : Structure organisationnelle de la CLCAM d'Abomey-Calavi

La structure organisationnelle de la CLCAM d'Abomey-Calavi est perçue à travers un organigramme. Cet organigramme comprend essentiellement des organes de décision, de contrôle, et d'exécution.

1) Les organes de décision de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Il s'agit de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Conseil de surveillance, le Comité de Crédit et le Comité de déontologie

a- L'AG (Assemblée Générale) :

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

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

b- Le Conseil d'Administration(CA)

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

c- Le Conseil de surveillance (CS)

Il est composé de cinq membres contrôlant l'exécution des tâches dans tous les services de la CLCAM puis rend compte à l'AG.

d- Le Comité de Crédit (CC)

Le CC reçoit les demandes, les étudie et les apprécie. C'est un organe de décision composé de cinq membres qui sont élus en AG.

e- Le Comité de déontologie (CD)

Il veille à la gestion des conflits et au respect de l'éthique. Il est composé de trois membres et séjourne au niveau de la fédération.

2) L'organe de contrôle de la CLCAM

Composé du conseil de surveillance, l'organe de contrôle est chargé de surveillance, de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de l'institution. Les membres du conseil de surveillance sont élus en AG.

3) Les organes d'exécution de la CLCAM

Ils regroupent essentiellement la gérance, composés du Directeur de Caisse et de son assistant, et les autres agents d'exécution tels que les agents de crédit, l'analyste de crédit, le comptable les caissières les guichetiers l'agent de recouvrement, les promotrices et les agents de sécurités.

a- Le Directeur de Caisse (DC)

Il a pour mission d'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité fixés par le Conseil d'Administration de la CLCAM et de la Faîtière. Il gère quotidiennement la caisse conformément aux dispositions des textes organiques et aux procédures en vigueur dans le réseau FECECAM-BENIN et veille à

la sécurité physique et financière de la caisse. Il dépend statutairement du Conseil d'Administration de la CLCAM qui à son tour délègue ses pouvoirs au secrétaire exécutif de la FECECAM.

b- L'Assistant du Directeur de Caisse

L'Assistant a pour mission d'aider et d'assister le directeur de caisse dans l'accomplissement correct des opérations de caisse.

c- Le Comptable

Il est le responsable de la gestion comptable de la caisse et assure le rôle du contrôleur dans sa zone d'intervention.

d- Les Caissières

Elles assistent le Chef d'Agence dans sa mission et sont chargées des opérations de caisse et de gestion de trésorerie de la CLCAM.

e- Les Guichetiers

Ils ont pour mission d'accueillir les clients de leur donner satisfaction ou de les orienter pour la suite des opérations.

f- Les Agents de Crédit

Ils sont chargés de la gestion de crédit et interviennent dans l'analyse des dossiers d'octroi de crédit jusqu'au suivi pour son achèvement.

g- L'Analyste de Crédit

L'Analyste a pour rôle d'encadrer et d'évaluer les risques liés à la gestion des crédits conformément aux procédures et textes organiques en vigueur dans réseau.

h- Le responsable du contentieux de Crédit

Il assiste le chef d'agence dans sa mission et est chargé du recouvrement des impayés, conformément aux procédures du réseau et aux dispositions légales en vigueur dans le réseau.

i- Les Promotrices Epargne Planifiée

Elles sont chargées de développer et d'assurer la promotion et le suivi du produit Epargne Planifiée.

j- Le Superviseur Epargne Planifiée.

Il a pour rôle de renforcer le chef d'agence pour l'accomplissement efficace de sa mission en matière de mobilisation de l'épargne en générale et l'épargne planifiée en particulier

k- Les Agents de Sécurité

Ils sont chargés d'assurer la sécurité de tous les biens meubles, immeubles et personnes se trouvant sur son lieu de travail. Ils assurent l'entretien des locaux de la maison.

B- Les produits et les activités de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Pour accomplir les missions qui lui incombent, la CLCAM d'Abomey-Calavi coordonne les activités de ses organes d'exécution. Les principales activités qu'effectue la structure sont essentiellement de deux ordres à savoir les services financiers et les services non financiers. Par rapport **aux services financiers** nous avons :

les produits d'épargne ou les activités de la CLCAM et les produits non financiers de la structure concernent l'éducation et la formation des sociétaires.

1) Les produits d'épargne ou de crédit

Il s'agit de l'ensemble des produits qui permettent de mobiliser l'épargne en vue de combler les besoins de financement des populations. Ce sont les comptes sur livret, les comptes de dépôt à vue, les comptes courants, les comptes de dépôt des coopératives, les comptes de dépôt à terme patriotique, les comptes de dépôt divers à vue, le compte de l'épargne planifié le tout Petit Crédit aux Femmes(TPCF) et le Crédit Epargne Education(CEE).

a- Les comptes sur livret

Ils constituent les comptes les plus nombreux de la CLCAM grâce à la garantie de sécurité qu'ils offrent à l'ensemble de la clientèle.

b- Les comptes de dépôt à vue

Ils sont ouverts pour permettre l'enregistrement des mouvements de fonds concernant les prêts accordés aux sociétaires.

c- Les comptes courants

Les comptes courants fonctionnent comme les comptes sur livrets, à la seule différence qu'ils fonctionnent sans livret. Ces comptes sont destinés aux entreprises, aux sociétés commerciales et aux commerçants.

d- Les comptes de dépôt des coopératives

Ce sont des comptes de dépôt à vue aux groupements coopératifs menant des activités génératrices de revenu.

e- Les comptes de dépôt à terme patriotique

Ils constituent le produit de dépôt à terme proposé par la CLCAM afin de collecter ses ressources stables pour le développement des crédits à moyen et long terme. Ils sont dits patriotes parce qu'ils résultent d'épargnants qui veulent contribuer au développement de la structure alors qu'ils ont la possibilité des placements plus lucratifs ailleurs.

f- Les comptes de dépôt divers à vue

Ce sont les comptes qui fonctionnent essentiellement pour faire transiter les débloques et les remboursements de crédit sans disposer des livrets de compte. Ils sont ouverts à toutes personnes physiques et morales.

g- Le compte de l'épargne planifié

C'est une forme de tontine journalière. Elle s'adresse prioritairement aux personnes physiques ou morales exerçant une activité génératrice de revenu, donc à des personnes économiquement actives en milieu urbain. Le montant minimum est de deux cent(200) FCFA par jour et le maximum est illimité.

h- Le compte de tout Petit Crédit aux Femmes(TPCF)

Ce crédit est destiné aux petites activités génératrices de revenus aux femmes. Il s'agit du transfert des prêts d'un montant compris entre dix mille (10.000) FCFA et cinquante mille (50.000) FCFA pour une durée de

trois(03) à neuf(09) mois au taux de deux pour cent (2%) le mois. Il est dirigé vers les femmes démunies ne remplissant pas les conditions générales d'accès au crédit. Il en est de même pour le Tout Petit Crédit aux hommes.

i- Le Compte de Crédit Epargne Education(CEE)

Ce crédit est destiné aux femmes en âge de procréer mais démunies ; aux femmes exerçant une activité génératrice de revenu ou capable de l'exercer. Ici, il est associé à l'éducation en santé, en nutrition, en planning familial et en gestion de l'entreprise.

2) Les activités d'épargne et de crédit

Il s'agit ici des activités d'octroi de crédit, de la collecte de l'épargne et les autres activités de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

a- L'octroi de crédit

L'octroi de crédit est l'activité génératrice de revenu à la CLCAM. Par conséquent ces revenus financiers demeurent l'élément moteur de son fonctionnement.

b- La collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne est une activité qui consiste à mobiliser des fonds de tous les usagers désirant de mettre leurs avoirs à la CLCAM.

3) Les autres activités

Il s'agit du transfert instantané d'argent, de la domiciliation des salaires et les pensions de retraite.

a- Instant Money Transfert(IMT)

Encore appelé transfert instantané d'argent, il est un produit qui permet à tout le monde d'envoyer et de recevoir de l'argent sur l'ensemble du territoire national à des coûts très réduits et cela de manière rapide, simple, sûre et fiable. Le montant minimum est de mille(1000) FCFA et le maximum est de quatre millions(4.000.000) FCFA.

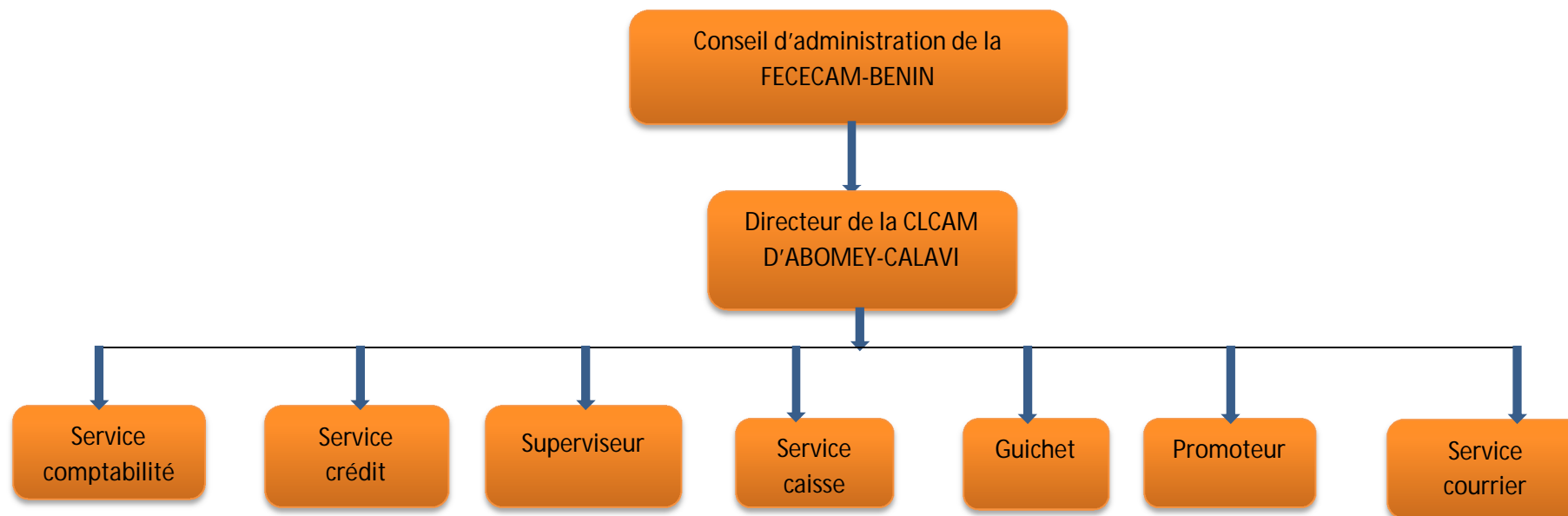
b- La domiciliation des salaires et pensions de retraite

La domiciliation des salaires et pensions de retraite est un service financier offert aussi bien aux salariés du secteur privé que ceux du secteur public et aux retraités. Elle permet entre autres de réduire les coûts d'opportunité et de transaction induits par les besoins de retrait du salaire surtout aux salariés en poste dans les zones reculées, de retirer son salaire quand le besoin se fait sentir et d'épargner, de donner aux salariés et pensionnaires l'accès aux avances sur salaires et au crédit.

4) Les produits non financiers

Les produits non financiers de la structure concernent l'éducation et la formation des sociétaires. L'éducation est beaucoup plus orientée vers les groupements de femmes et la formation par contre permet d'initier les sociétaires à la gestion efficace des fonds obtenus.

ORGANIGRAMME DE LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI (avril 2015)



ANNEXE 3 : ENVIRONNEMENT DE LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI

1) Le microenvironnement

e- La clientèle

Il y a déjà près de quatre décennies Peter DRUCKER affirmait que l'objectif suprême d'une entreprise est de « créer une clientèle ». Mais pour conquérir durablement un client, il faut bien connaître ses besoins et ses modes d'achat. D'une façon générale, le client recherche parmi les produits et services qui lui sont offerts, celui qui lui procure le maximum de satisfaction. Dans les limites de ses efforts, de son information, de sa mobilité et de son revenu, il cherche à maximiser cette valeur. Les bénéficiaires cibles des services de la CLCAM (Commerçants, Groupements villageois(GV), producteurs ruraux et les personnes qui exercent une profession libérale) représentent une grande partie de l'activité économique du pays.

f- Les concurrents de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Pour mieux connaître son environnement immédiat toute entreprise se doit d'étudier les entreprises évoluant dans le même secteur d'activité qu'elle. Ainsi, la CLCAM vit dans un environnement concurrentiel très développé compte tenu de ses prestations. A ce titre, nous pouvons citer : PAPME ; PADME ; ALIDé ; FINADEV ; VITAL FINANCE ; Bénin Micro Finance ; BETHESDA ; pour ne citer que ces entreprises-là.

g- Les partenaires

Dans la réalisation de sa mission, la CLCAM est accompagnée par plusieurs partenaires au nombre desquels nous pouvons citer : le Programme d'Appui au Secteur de Micro-Finance (PASMIF), la Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest (CIF), le Développement International Desjardins (DID) et le Consortium Alafia

h- Les fournisseurs

C'est l'ensemble des personnes physiques et morales qui offrent leurs produits ou services à la demande de la FECECAM.

2) Le macro-environnement

e) l'environnement socio-économique

La population active au Bénin est composée d'une population agricole, d'employés du secteur informel urbain, d'employés du secteur formel urbain et d'agents de la fonction publique. Toute cette population est privilégiée dans la définition des cibles de la CLCAM pour l'octroi du crédit.

Au niveau local, l'intérêt d'un marché ne dépend pas seulement de sa population, mais également de sa santé économique. Celle-ci est fonction de trois facteurs : le pouvoir d'achat, l'épargne et le crédit. L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation. L'économie béninoise enregistre des phases de croissance et de récession qui influencent le pouvoir d'achat des consommateurs et le volume total des transactions. Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit. Le développement du crédit à la consommation a été l'un des principaux facteurs de la croissance économique du pays, car il a permis à de nombreuses personnes d'acheter au-delà de leurs ressources, ce qui a créé davantage d'emplois, donc de revenu et de demande. Sans le concours d'un

crédit, il serait difficile à certaines personnes d'avancer dans l'exercice de leurs activités ou d'en exercer une.

b- L'environnement politico-légal et réglementaire

L'Etat par ses lois et sa politique mise en œuvre, intervient dans l'économie pour protéger les entreprises les unes à l'égard des autres, les consommateurs ainsi que les intérêts de la société. Au Bénin, conformément à la loi cadre (loi PARMEC), les institutions de micro finance sont régies par un ensemble de textes qui détermine leur autorisation à exercer l'activité de micro finance. Il s'agit notamment de :

- La loi n^o 97-027 du 08 août 1997, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'Epargne et de Crédit ;
 - La loi n^o 2003-22 du 11 novembre 2003 modifiant la loi n^o 83-0008 du 17 mai 1983, portant définition et répression de l'usure en République du Bénin ;
 - Le Décret d'application n^o 98-60 du 09 février 1998 de la loi n^o 97-027 du 08 août 1997 ;
 - L'Arrêté n^o 465/MF/DC/MICROFIN/SA du 7 juin 1999, portant modalité de conclusion de conventions avec les structures ou organismes d'épargne et de crédit non constitués sous forme mutualiste ou coopérative ;
 - Les instructions de la Banque Centrale Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)
 - Les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)
- qui ont un impact sur les formes de garanties et les modalités de recouvrement au niveau des IMF en cas de défaillance du client. La CLCAM se conforme aux dispositions légales et réglementaires régissant les IMF en général.

c- L'environnement financier de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Pour offrir ses services, l'institution s'adresse à toute personne physique ou morale vivant en milieu rural ou urbain, ayant difficilement accès aux institutions financières classiques et désireuse de prendre la clé de son développement. Sur le plan financier, la CLCAM repose sur les épargnes surtout sur ses fonds propres et le capital social des membres. Elle ne dispose d'aucune subvention parce qu'elle est une libre et volontaire de personnes unies par un lien commun qui créent leur entreprise dont l'objet est de mobiliser l'épargne de ses membres et de leur offrir, en cas de nécessité, une satisfaction de leurs besoins.

d- L'environnement technologique

La technologie étant l'un des moteurs de la croissance des entreprises, alors elle permet à l'entreprise d'améliorer d'une part, sa position sur le marché face à la concurrence et d'autre part, le degré de satisfaction des consommateurs en offrant des produits des variétés diverses et de meilleure qualité par le biais de l'innovation. Ainsi dans le cas d'espèce la CLCAM est plus influencée par le secteur des Techniques de l'Information et de la Communication (TIC) étant donné qu'elle doit suivre au fur et à mesure l'évolution des actualités économique et financière.

**ANNEXE 4 : ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIVITES DE LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI
ET SUR L'ENVIRONNEMENT DE LA CLCAM**

✓ **ETAT DES LIEUX A L'INTERNE**

1) Observations sur la collecte de l'épargne

C'est une forme de tontine journalière qui s'adresse prioritairement aux personnes physiques ou morales exerçant une activité génératrice de revenu, donc à des personnes économiquement actives en milieu urbain. Le montant minimum est de deux cent(200) FCFA par jour et le maximum est illimité. Pour la collecte des fonds, les promoteurs passent de souscripteur en souscripteur pour rentrer en possession des mises journalières où ceux-ci n'arrivent pas à couvrir toutes les zones et nous assistons au **non couverture des mises journalières**.

CS N°1 : Non couverture des mises journalières (faiblesse)

Lorsque les promoteurs arrivent à collecter un certain montant auprès des souscripteurs, ils reviennent à la CLCAM pour verser les fonds. A ce niveau il s'agit d'un grand risque que courent les promoteurs lorsqu'ils mettent dans les poches ou les sacs ordinaires les fonds d'autrui pour se mettre en circulation. En conséquence, ils assistent à un **risque de perte des fonds collectés**

CS N°2 : Risque de perte des fonds collectés (faiblesse)

Par ailleurs, les promoteurs oublient de se munir régulièrement des détecteurs de faux billets pour le contrôle de billets pris des souscripteurs. Nous notons le **risque de prise probable de faux billets par les promoteurs**

CS N°3 : Risque de prise de faux billets par les promoteurs (faiblesse)

La tontine planifiée accorde beaucoup d'avantages et aux souscripteurs et à la CLCAM. D'une part les fonds constituent un avoir pour la CLCAM et qu'elle peut manager avant que le client ne rentre en possession de ses fonds. La CLCAM à la fin du mois prélève comme commission une part journalière souscrite. D'autre part, chez les souscripteurs les fonds sont gardés par une institution de micro-finance reconnue par l'Etat comparativement à la tontine illégale où une personne physique garde les fonds collectifs et qu'aucune institution ne reconnaisse. Il apparaît alors la **sécurisation de l'épargne planifiée par rapport à la tontine allégale**.

CS N°4 : la sécurisation de l'épargne planifiée par rapport à la tontine informelle (force)

2) Point sur les activités d'octroi de crédit

Il se définit comme un acte par lequel une personne agissant à titre onéreux, met ou promet de mettre à la disposition d'une autre personne, une somme d'argent, où elle prend dans l'intérêt de celle-ci un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Pour bénéficier du crédit à la CLCAM il y a un certain nombre de conditions qu'il faut remplir vis-à-vis de la structure. Ces conditions d'accès au crédit sont :

- Etre sociétaire et épargner régulièrement dans la CLCAM ;

- Déposer une demande de crédit (formulaire) ;
- Mener une activité génératrice de revenus ;
- Remplir les conditions de solvabilité et de moralité requises par le comité de crédit de la CLCAM.

Le crédit est la principale source de financement de toutes les activités économiques. De ce fait, toute personne désireuse d'obtenir un prêt, dépose au prime abord sa demande auprès de l'institution qui s'occupera de l'étude. En effet, après l'obtention du dossier, l'agent du crédit convoque le client pour une entrevue. A cette rencontre, il vérifie l'identité du client (nom, prénom, nationalité etc...) et analyse les références personnelles et sociales en vue de la réputation de ce dernier. Ensuite, il procède à la vérification de l'adéquation entre le besoin et la nature de l'activité et les perspectives de développement de l'activité. Cette entrevue permet à l'agent du crédit d'obtenir des informations sur le client et sur son activité et procéder à l'analyse de sa situation financière. A la fin de ces analyses, trois possibilités peuvent découler de la décision du comité sur le dossier du crédit. La première proposition est l'acceptation de la demande, la seconde est l'ajournement du dossier en cas d'information manquante ou de dossier incomplet et la toute dernière proposition est le rejet. Une fois la demande acceptée, le demandeur est informé et on procède à la visite du terrain. Nous constatons **l'existence d'un système de vérification des informations fournies par le client.**

CS N°5 : Existence d'un système de vérification des informations fournies par le client (force).

La visite du terrain est une étape importante dans la mesure où elle permet de confirmer ou d'infirmer les informations fournies par le client. En effet, suite à l'entretien de l'étude du dossier de crédit, l'agent de crédit se déplace chez le client. Il procède à la vérification des informations que lui a fournies le client, à une enquête de moralité du client auprès de ses voisins ou des clients de son entreprise. Cette visite permet au CP de savoir si le client n'a pas des dettes antérieures dans d'autres institutions s'il n'a pas des engagements qui pourraient entraver le bon remboursement du crédit qui sera mis à disposition. Il arrive que certains détails liés à l'existence de l'activité du client et de la garantie échappent à la vigilance de CP. Nous remarquons une **défaillance dans la réalisation de l'enquête de moralité.**

CS N°6 : Défaillance dans la réalisation de l'enquête de moralité (faiblesse).

Par ailleurs, signalons que les CP font l'estimation de la capacité de remboursement du client à partir de données fournies oralement, ce qui évoque parfois le caractère informel de l'étude de dossier de prêt et nous enregistrons alors **la non maîtrise du risque d'insolvabilité.**

CS N°7 : Non maîtrise du risque d'insolvabilité (faiblesse)

La mise en place du crédit fait suite à la décision favorable de l'AC. Le chef d'agence invite les clients dont les dossiers ont été acceptés pour la signature de leur contrat de crédit. Il leur donne de manière verbale les informations sur le mode et la régularité des remboursements à bonne date. Toutefois il faut s'assurer que l'on prête de l'argent aux personnes ayant un historique en matière de crédit ou qui tiennent une comptabilité de leur activité commerciale ou qui ont fourni de garanties, ce qui évite l'octroi de mauvais crédit. **Une bonne politique de signature de contrat est observée.**

CS N°8 : Une bonne politique de signature de contrat (force).

3) Etat des lieux sur la domiciliation des salaires et pensions de retraite

C'est une opération consistant à faire assurer le paiement d'un effet par l'intermédiaire d'une structure financière qui débitera le compte du débiteur du montant porté sur l'effet. Comparativement à l'implantation des banques du secteur classique dans les régions du Bénin, les CLCAM semblent plus rapprochées des fonctionnaires que les banques classiques. Nous notons alors **un rapprochement des CLCAM aux domiciliaires (force)**

CS N°9 : Rapprochement des CLCAM aux domiciliaires (force)

Une fois la domiciliation est faite, le domiciliaire peut venir retirer à tout moment son salaire quand le besoin se fera sentir (sécurité du salaire) et épargner s'il le veut. Il existe une confiance aux domiciliaires à **la Sécurisation du salaire et pension de retraite.**

CS N°10 : Sécurisation du salaire et pension de retraite (force)

La structure faîtière après avoir effectué les retraits des fiches de paie au trésor ne passe pas vite au traitement pour leur classement par région. De plus les CLCAM ne rentrent pas vite en possession des bulletins de paie des domiciliaires, et ceux-ci sont parfois obligés de venir chercher à la FECECAM en quittant leurs postes de travail très éloignés. Il s'observe **une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pensions de retraite.**

- ✓ **CS N°11 : une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite (faiblesse).**

Etat des lieux à l'externe : effets de l'environnement sur les activités de la CLCAM d'Abomey-Calavi

1) Au niveau du microenvironnement

a- Par rapport aux usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Les usagers ici constituent des personnes physiques ou morales qui mènent de diverses activités génératrices de revenus (l'artisanat, le commerce, l'agriculture etc...). Ils viennent pour différents services qu'offre la CLCAM à leur endroit. Il s'agit bien par exemple des services de dépôt, de retrait des salaires, des pensions de retraite, de transfert d'argent de l'octroi de crédit et autres.

Pour ce qui concerne l'offre de service de retrait des salaires et pensions de retraite, la CLCAM n'oblige pas le domiciliaire à retirer tout son salaire ou toute sa pension de retraite en une seule fois. Nous notons une **planification du salaire et de pension de retraite des domiciliaires.**

CS N°12: Planification du salaire et pension de retraite des domiciliaires (opportunité pour la domiciliation des salaires et pensions de retraite)

La domiciliation des salaires et pension de retraite est spécifiquement destinée aux salariés des zones rurales et urbaines motivés par les services financiers de proximité ; de qualité et à moindre coût. Cette domiciliation des salaires dans les CLCAM présente pour le salarié les avantages comme la réduction des coûts d'opportunité et de transaction induits par les besoins de retrait du salaire surtout au salarié en poste dans les

zones reculées ; l'incitation au salarié à épargner et l'accès du salarié aux avances sur salaire et au crédit. Cette panoplie d'avantages qu'offre la CLCAM au salarié contribue à une **forte croissance de l'effectif des domiciliés**.

CS N°13: Forte croissance de l'effectif des domiciliés (opportunité pour la domiciliation des salaires et pensions de retraite)

L'épargne planifiée met en exergue les mises journalières que mobilisent les souscripteurs. Pour effectuer cette activité la CLCAM d'Abomey-Calavi envoie ses agents promoteurs sur le terrain et qui manquent parfois les souscripteurs dans leurs points de vente. Certains souscripteurs deviennent mobiles. Cette situation qui s'observe n'est qu'une **instabilité des souscripteurs**

CS N° 14: L'instabilité des souscripteurs (menace sur la collecte de l'épargne)

b- Par rapport aux structures partenaires

La FECECAM-BENIN étant en relation avec ses partenaires œuvre pour le développement du secteur financier en menant des actions visant la réglementation du financement des activités socio-économiques et des services à la base.

Pour offrir le service de la domiciliation des salaires et pensions de retraite à ses usagers la FECECAM-BENIN à travers les CLCAM traite avec les partenaires principaux tels que la Banque Of Africa (BOA) qui s'occupe du transfert des ordres de virement ; les organismes chargés de la gestion de la paie des retraités comme la CNSS, FNR, DSIA avec qui elle a noué des liens solides de collaboration très efficaces. Dans le cadre de la livraison de ce service aux employés de la fonction publique, des accords sont signés avec les responsables chargés de la paie des fonctionnaires (Direction du Budget National, Direction du Solde etc...) pour que le dépôt du salaire se fasse dans un compte bancaire spécial appartenant à la faïtière avant d'être domicilié dans la CLCAM du salarié. Cela demande que l'organisme de traitement soit en mesure de fournir à la FECECAM un état comportant les informations lui permettant de répartir le montant global qui aura été sur son compte, entre les différentes CLCAM. **Il existe une bonne relation de confiance avec les partenaires**

CS N°15 : Existence d'une bonne relation de confiance avec les partenaires (opportunité pour la domiciliation des salaires et pensions de retraite)

Jusqu'à présent, où le nouveau produit « **domiciliation des salaires et pensions de retraite par la FECECAM-BENIN à travers ses agences CLCAM** » est dans sa quatrième année d'évolution, les CLCAM continuent toujours d'être moins efficaces dans la gestion rigoureuse des salaires et pensions de retraite des fonctionnaires domiciliés. En effet, le réseau FECECAM depuis la mise en œuvre de cette activité de domiciliation, n'a pas encore doté de ses agences d'un service domiciliation des salaires et pensions de retraite pouvant bien s'occuper des domiciliés. Ceci vient amplifier les tâches des agents fonctionnaires de la CLCAM et en conséquence les domiciliés ne sont pas vite satisfaits dans cette affaire. Cette défaillance qui perdure dans l'institution financière, jouerait certainement sur les résultats attendus du produit de la domiciliation des salaires et pensions de retraite par la FECECAM-BENIN. Il apparaît donc urgent que les responsables du réseau s'intéressent davantage à ce produit qui est l'un des services très rentables parmi tant

d'autres qu'offre le réseau. Nous notons en définitive un **suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi.**

CS N°16: Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi (menace sur la domiciliation des salaires et pensions de retraite)

Une fois le crédit accordé aux demandeurs, certains n'arrivent pas à respecter l'échéance ou la date d'acquittement (remboursement) de leurs dettes. C'est le **non-respect de l'échéance de recouvrement des crédits par certains débiteurs.**

CS N°17: Non-respect de l'échéance de recouvrement des crédits par certains débiteurs (menace sur l'octroi de crédit)

2) Au niveau du macro-environnement

a- Par rapport à l'environnement technologique

L'internet étant nécessaire au cours du XXI siècle, toute structure qui veut pérenniser ses actions doit pouvoir le disposer. Bien que chaque CLCAM possède de l'outil informatique pour assurer la gestion et la réalisation des opérations de ses clients. Des déplacements voire les déménagements peuvent s'observer au niveau des clients d'une CLCAM pour des raisons d'affectation dans le cas des fonctionnaires et de certains usagers de la CLCAM à se préserver du risque de transport des liquidités. Dans le cas de la gestion de l'affectation des fonctionnaires (mutation des salariés) le salarié muté doit apporter au responsable de l'entité dans laquelle est domicilié son salaire la preuve de cette mutation. Le directeur de la caisse de départ du salarié prépare un dossier de mutation pour le salarié. Ce dossier est envoyé au Directeur de la caisse d'accueil du salarié. Lorsque le salarié rejoint son nouveau poste, il se rapproche du guichet CLCAM le plus proche pour ouvrir un autre compte. Le responsable de l'entité d'accueil prépare pour le salarié un dossier de transfert de son compte. Ce dossier est transmis au STF pour être acheminé au trésor. Le Service Technique et Financier (STF) doit suivre le dossier pour que le salarié soit réellement transféré. Nous notons alors **l'incapacité des clients domiciliaires de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence.**

CS N°18: l'incapacité des clients domiciliaires de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence. (menace sur la domiciliation des salaires et pensions de retraite).

Dans le système financier, des moyens techniques sont utilisés pour assurer rapidement les transactions financières. C'est ainsi que les guichets automatiques sont mis en place pour faciliter les retraits bancaires. L'usage des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires n'est plus de luxe avec l'évolution aujourd'hui de la technologie. Il permet non seulement de libre-service mais aussi la réduction du temps dans l'accomplissement des services par les agents dans le système financier. La FECECAM-BENIN aujourd'hui n'a pas puis mettre en place ces moyens de paiement au niveau des agences CLCAM. La CLCAM d'Abomey-calavi s'efforce à satisfaire sa clientèle mais le retard dans l'accomplissement des services est constaté et fait l'objet de notre curiosité où il est insinué que si la FECECAM-BENIN mettait en place des guichets automatiques ça pourrait permettre voire favoriser des services rapides. Mais nous constatons que les clients

ne sont pas vite satisfaits. Nous constatons **l'inexistence des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires propres au réseau.**

CS N° 19 : L'inexistence des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires (menace sur la domiciliation des salaires et pensions de retraite).

b- Par rapport à l'environnement financier

La CLCAM repose sur les épargnes surtout sur ses fonds propres que constitue le capital social des membres. Elle ne dispose d'aucune subvention parce qu'elle est une libre et volontaire de personnes unies par un lien commun qui créent leur entreprise dont l'objet est de mobiliser l'épargne de ses membres et de leur offrir, en cas de nécessité, une satisfaction de leurs besoins. En effet, lorsqu'elle accorde de crédit à ses membres et que les échéances ne sont pas tenues, elle court de **risque de solvabilité envers ses épargnants.**

CS N°20 : Risque de solvabilité (menace sur l'octroi de crédit)

Tableau A : Synthèse des constats significatifs sur la réalisation des activités

Eléments Activités	Problèmes (faiblesse et menace)	Atouts (force et opportunité)
Mobilisation de l'épargne planifiée	1- Non couverture des mises journalières (faiblesse) 2- Risque de perte des fonds collectés (faiblesse) 3- L'instabilité des souscripteurs (menace) 4- Risque de prise de faux billets par les promoteurs (faiblesse)	1- la sécurisation de l'épargne par rapport à la tontine informelle (force)
Octroi de crédit	5- Défaillance dans la réalisation de l'enquête de moralité (faiblesse). 6- Non maîtrise du risque d'insolvabilité (faiblesse) 7- Non-respect de l'échéance de recouvrement des crédits par certains débiteurs (menace) 8- Mobilité et disparition des débiteurs (menace)	2- Existence d'un système de vérification des informations fournies par le client (force). 3- Une bonne politique de signature de contrat (force).
Domiciliation des salaires et pensions de retraite	9-Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers (menace) 10- une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite (faiblesse). 11- Incapacité des clients domiciliés de la CLCAM à jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence. (menace) 12- L'inexistence des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires (menace).	4- Rapprochement de la CLCAM aux domiciliés (force) 5- Sécurisation de salaire et pension de retraite (force) 6- Forte croissance de l'effectif des domiciliés (opportunité) 7- Planification du salaire et de pension de retraite des domiciliés (opportunité)

ANNEXE 5 : BILAN DES OBSERVATIONS DE STAGE

A- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Comme atouts, nous en avons retenu cinq (05)

- La sécurisation de l'épargne planifiée par rapport à la tontine informelle (force)
 - Existence d'un système de vérification des informations fournies par le client (force)
 - Une bonne politique de signature de contrat (force).
 - Rapprochement des CLCAM aux domiciliés (force)
 - Sécurisation du salaire sans se faire de souci (force)

B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Comme atouts, nous en avons retenu douze (12)

- Non couverture des mises journalières (faiblesse)
- Risque de perte des fonds collectés (faiblesse)
- L'instabilité des membres surtout féminin ou mobilité des souscripteurs (menace)
- Risque de prise de faux billets par les promoteurs (faiblesse)
- Défaillance dans la réalisation de l'enquête de moralité (faiblesse).
- Non maîtrise du risque d'insolvabilité (faiblesse)
- Non-respect de l'échéance de recouvrement des crédits par certains débiteurs (menace)
- Mobilité et disparition des débiteurs (menace)
- Le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers au niveau de la CLCAM d'Abomey-Calavi (menace)
- Une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite (faiblesse).
- Non fonctionnement en réseau des CLCAM
- L'inexistence des guichets automatiques utilisant des cartes bancaires (menace).

ANNEXE 6 : CONSTRUCTION DES HYPOTHESES

1) Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1

A l'issue de nos réflexions par rapport au problème spécifique N°1 relatif au suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers au niveau de la CLCAM d'Abomey-Calavi, il ressort trois causes qui sont supposées être à la base de cette situation et classées par ordre croissant d'importance. Il s'agit de :

- La méconnaissance des enjeux de gestion des dossiers des domiciliataires de salaire et pension de retraite
- la faible mobilisation du personnel des CLCAM et ;
- Non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite.

La méconnaissance des enjeux de gestion des dossiers des domiciliataires de salaire et pension de retraite pourrait expliquer le problème spécifique parce que une gestion inefficace des dossiers peut conduire à une perte des salariés ou retraités domiciliataires. C'est l'importance que la CLCAM accorde au traitement des dossiers qui donnera une grande confiance aux salariés domiciliataires. Mais cette cause n'étant pas la plus significative, elle n'est pas prise en compte.

La faible mobilisation du personnel des CLCAM paraît également comme étant la base du problème spécifique puisqu'elle peut affecter la satisfaction des domiciliataires qui vont chercher leur mieux être ailleurs. Tout ceci pourrait réduire le résultat de l'entreprise. Mais cette cause ne justifiant pas à fond le problème spécifique à notre avis, elle est donc abandonnée.

La dernière cause relative au non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite explique mieux à notre avis le problème spécifique N°1. Ainsi nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit : « **Non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite a rendu inefficace le suivi des domiciliataires salariés et pensionnés retraités** »

2) Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2

Pour une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite, nous avons identifié deux causes possibles que sont :

- Le mélange des bulletins de paie de tous les CLCAM depuis le trésor
- Manque de salle propre au service de domiciliation pour le classement des bulletins de paie
- L'insuffisance de personnel pour le classement des fiches de paie ou de pension de retraite à la FECECAM

Le mélange des bulletins de paie de tous les CLCAM depuis le trésor peut être à l'origine du problème spécifique car si les fiches de paie sont regroupées par CLCAM depuis le trésor la Faïtière après les avoir retirées, va passer rapidement au dispatching par agence. Mais cette cause ne nous paraît pas tout à fait pertinente pour justifier ce problème.

Le manque de salle propre au service de domiciliation pour le classement des bulletins de paie peut être une source de retard dans le classement voire leur indisponibilité au niveau des agences CLCAM. Cette cause nous semble moins intéressante pour nous donner raison à ce problème.

L'insuffisance de personnel pour le classement des fiches de paie ou de pension de retraite à la FECECAM est selon nous la principale cause puisque l'absence de la main d'œuvre retarde le travail de classement des fiches de paie et les salariés domiciliés rentrent en possession de celle-ci tardivement. Ainsi notre hypothèse se découle comme suit : « **Une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite est due au manque de personnel** ».

3) Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°3

Ici également, trois causes sont identifiées par rapport au dernier et troisième problème spécifique. Elles s'énoncent comme suit :

- Faible volonté des dirigeants de la Faîtière dans la prise des décisions
- Insuffisance de ressources financières et matérielles
- Non fonctionnement en réseau des CLCAM

La faible volonté des dirigeants de la Faîtière dans la prise de décisions peut expliquer l'incapacité des clients domiciliés de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence car si les dirigeants ne se manifestent pas activement pour résoudre les problèmes que vivent les clients domiciliés, ceux-ci ne peuvent pas jouir pleinement des services offerts. Mais cette cause ne semble pas assez admissible alors elle donc réfutée.

Pour ce qui relève de l'insuffisance de ressources financières et matérielles, elle nous paraît aussi à l'origine du problème spécifique parce que le manque de ressources peut limiter certainement la prise en compte des coûts de réalisation de l'interconnexion. Mais cette cause ne nous paraît pas tout à fait pertinente pour justifier ce problème.

Le non fonctionnement en réseau des CLCAM est selon nous la principale cause puisque à l'ère de NTIC une IMF ne peut plus rester sans interconnecter ses agences qui sont supposées au service de la population cible. En conséquence l'hypothèse ressortie se libelle comme suit : « **L'incapacité des clients domiciliés de la CLCAM de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence est due au non fonctionnement en réseau des CLCAM** ».

ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DU PERSONNEL DE LA CLCAM

Bonjour Madame/Monsieur,

Ayant effectué notre stage à la CLCAM d'Abomey-Calavi et dans le but de nos recherche pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation en économie, spécialité Analyse des Projets à la FASEG et portant sur le thème « **Domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi** », nous souhaiterions nous entretenir avec vous sur certains aspects relatifs à notre thème. Les informations qui seront collectées dans le cadre de cette enquête sont couvertes de secrets statistiques et ne seraient être utilisées à d'autres fins que les objectifs visés. Afin de nous permettre de mener cet entretien, nous vous prions de bien vouloir le répondre aux questions suivantes :

1) Selon vous qu'est-ce qui explique le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers au niveau de la CLCAM d'Abomey-Calavi ?

La méconnaissance des enjeux de gestion des dossiers des domiciliés de salaire et pension de retraite

La faible mobilisation du personnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite.

2) Quel est selon vous, la ou les causes de la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite ?

Le mélange des bulletins de paie de tous les CLCAM depuis le trésor

Le manque de salle propre au service de domiciliation pour le classement des bulletins de paie

L'insuffisance de personnel pour le classement des fiches de paie ou de pension de retraite à la FECECAM

3) Pourquoi on assiste encore au non fonctionnement des CLCAM en réseau ?

La faible volonté des dirigeants de la Faïtière dans la prise des décisions

L'insuffisance de ressources financières et matérielles

4) Quelle est votre appréciation sur **la domiciliation efficace des salaires et pensions de retraite par la CLCAM d'Abomey-Calavi** ?

.....
.....

Nous vous remercions de nous avoir consacré une partie de votre temps précieux.

ANNEXE N°8 : TABLEAUX DE PRESENTATION DES DONNEES DE L'ENQUETE

Tableau de présentation des données relatives aux problèmes spécifiques n°1

Question n°1 : Selon vous qu'est-ce qui explique le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers de la CLCAM d'Abomey-Calavi ?

Modalités	Effectifs	Fréquences en %
La méconnaissance des enjeux de gestion des dossiers des domiciliés de salaire et pension de retraite.	14	28
La faible mobilisation du personnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi.	16	32
Non mise en place des services de domiciliation des salaires et pensions de retraite.	20	40
Total	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes (avril 2015)

Tableau de présentation des données relatives au problème spécifique n°2

Question n°2 : Quel est selon vous, la ou les causes de la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite ?

Modalités	Effectifs	Fréquences en %
Le mélange des bulletins de paie de tous les CLCAM depuis le trésor.	26	52
Le manque de salle propre au service de domiciliation pour le classement des bulletins de paie.	08	16
L'insuffisance de personnel pour le classement des fiches de paie ou de pension de retraite à la FECECAM.	16	32
Total	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes (avril 2015)

Tableau de présentation des données relatives au problème spécifique n°3

Question n°3 : Qu'est-ce qui justifie l'incapacité des clients domiciliés de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence?

Modalités	Effectifs	Fréquences en %
La faible volonté des dirigeants de la Faïtière dans la prise des décisions	10	20
L'insuffisance de ressources financières et matérielles	16	32
Non fonctionnement en réseau des CLCAM	24	48
Total	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes (avril 2015)

TABLE DES MATIERES	PAGES
Jury d'évaluation du mémoire	I
Avertissement	Ii
Certification	iii
Dédicace1	Iv
Dédicace2	V
Remerciements	vi
Liste des sigles	vii
Glossaire de l'étude	viii
Liste des tableaux	Ix
Liste des graphiques	x
Résumé	xi
Sommaire	xii
Introduction	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRES ET PENSIONS PAR LA CLCAM/ABOMEY-CALAVI	2
SECTION I : cadre général de réalisation de l'étude	3
Paragraphe1 : Cadre institutionnel de l'étude : La FECECAM-BENIN	3
I – Historique et Mission de la FECECAM	3
A – Historique de la FECECAM	3
B – Mission de la FECECAM	5
II – Structure Organisationnelle de la FECECAM	5
Paragraphe 2 : Cadre physique de l'étude : la CLCAM d'Abomey-Calavi et son environnement	5
I- Cadre physique de l'étude : la CLCAM D'Abomey-Calavi à la FECECAM	5
II – L'environnement de la CLCAM d'Abomey-Calavi	6
A – Le microenvironnement	6
B – Le macro-environnement	7
SECTION II : OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	8
Paragraphe 1 : Observations de stage à la CLCAM d'Abomey-Calavi	8
I- Etat des lieux à l'interne	8
II- Etat des lieux à l'externe et inventaire des observations de stage	8
A - Etat des lieux à l'externe : effets de l'environnement sur les activités de la CLCAM d'Abomey-Calavi	8
B - Inventaire des observations de stage	8
Paragraphe 2 : Choix de la problématique de l'étude	9
I - Identification des problématiques possibles	9
II- Choix et spécification de la problématique de l'étude	11
A- choix de la problématique	11
B - Spécification et démarche générale de résolution de la problématique choisie.	12
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE BASE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE CHOISIE POUR UNE CONTRIBUTION DE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRE ET PENSION PAR LA CLCAM/ABOMEY-CALAVI	14
SECTION I : Cadre théorique de base : objectifs et hypothèses de l'étude.	15

**POUR UNE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRES ET PENSIONS DE RETRAITE PAR LA CLCAM
D'ABOMEY-CALAVI**

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude	15
I- Objectifs de l'étude	15
A - Objectifs de développement	15
B – Objectifs de recherche	16
II- Hypothèses et tableau de bord de l'étude	16
A - Hypothèses de l'étude	16
B- Tableau de bord de l'étude	17
SECTION II : Revue de littérature et choix de la méthodologie	19
Paragraphe 1 : Revue de littérature	19
I - Rappel des étapes de la revue de la littérature	19
II - Point de la revue de littérature sur les problèmes en résolution	19
A - Revue de littérature sur le suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers au niveau de la CLCAM	19
B - Revue de littérature sur une gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite.	22
C- Revue de littérature sur le non fonctionnement des CLCAM en réseau	23
Paragraphe 2 : choix de la méthodologie de recherche	23
I- Approches empiriques adoptées	23
A - Approches théoriques retenues	25
B - Démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses en recherche diagnostic.	26
CHAPITRE III : MISE EN APPLICATION DE LA METHODOLOGIE CHOISIE : ENQUETE, DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRES ET PENSIONS DE RETRAITE PAR LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI.	29
SECTION I: ORGANISATION DE L'ENQUET DEPOUILLEMENT ET PRESENTATION DES DONNEES.	30
Paragraphe 1 : Collecte et dépouillement des données.	30
I – Réalisation des enquêtes.	30
II – Difficultés rencontrées et limite des données.	30
A – Difficultés rencontrées.	30
B – Limite des données.	30
Paragraphe 2 : Présentation des données et grandes tendances.	30
SECTION II: ANALYSE DES DONNEES, APPROCHE DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEURS MISE EN ŒUVRE	33
Paragraphe1 : Analyse des données : Etablissement du diagnostic	33
I – Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°1 : élément de diagnostic N°1	33
II – Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°2 : élément de diagnostic N°2	33
III – Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°3 : élément de diagnostic N°3	34
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	34
I – Approches de solutions	34
A - Approche de solutions relatives au suivi inefficace des dossiers de domiciliation des salaires et pensions de retraite des usagers au niveau de la CLCAM d'Abomey-Calavi.	35
B - Approche de solutions relatives à la gestion non optimale du retrait des fiches de paie ou de pension de retraite.	35
C - Approche de solutions relatives à l'incapacité des clients domiciliés de jouir des prestations bancaires en cas de changement d'agence.	35
II – Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et le point de toute la recherche de	36

**POUR UNE DOMICILIATION EFFICACE DES SALAIRES ET PENSIONS DE RETRAITE PAR LA CLCAM
D'ABOMEY-CALAVI**

l'étude.	
A - Suggestions à l'endroit des dirigeants	36
B – Synthèse de l'étude	36
CONCLUSION	38
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	39
ANNEXES	40