



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

Introduction de la tontine comme moyen de mobilisation de l'épargne et de renforcement de l'autonomie financière des Institutions de Microfinance

par

Afi Lady ALESSI

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration et Gestion

Spécialité : Management de Projets

le 07 avril 2011

Devant le jury composé de :

Madame Danièle Bordeleau, Présidente

Directrice du Département Administration-Gestion
Université Senghor d'Alexandrie- Egypte

Monsieur Ashraf Salah El Dine Examineur

Professeur à l'Académie Arabe des sciences et technologies,
Alexandrie

Monsieur Thierno Diallo Examineur

Professeur à l'Université de Québec à Chicoutimi

Remerciements

Rendons grâce à l'Eternel Dieu pour sa miséricorde, sa bonté, sa présence et son soutien en tout temps.

Nous tenons à présenter notre profonde gratitude à tous ceux qui nous ont aidé et soutenu tout au long de cette formation et dans la réalisation du présent travail.

Nos sentiments de gratitude à Monsieur Clément WONOU, Expert International PNUD/FENU, qui a joué un rôle très important dans la réussite de cette formation. Ses orientations, ses critiques, ses conseils qu'il nous a prodigués nous ont été d'une grande utilité.

Nos sincères remerciements à Madame Danièle BORDELEAU, Directrice du Département Administration-Gestion pour sa grande disponibilité, ses conseils et directives qui nous ont aidés à mener à terme ce travail. Nos remerciements vont également à son assistante, Madame Suzanne YOUSSEF ;

Nous sommes également reconnaissants envers Monsieur Albert LOURDE, recteur de l'Université Senghor ; les chefs de département en particulier Monsieur Christian MESANGE, Directeur du Département Santé et tout le personnel de l'Université Senghor ;

Nos remerciements vont également à Monsieur Nicolas Maurice DOSSOU-AHOUE, Secrétaire Exécutif, pour l'attention particulière qu'il nous a accordé durant notre stage à la FECECAM ;

Toute notre gratitude à Monsieur Moussa SALIFOU, Chef Division Exploitation, notre encadreur de stage pour sa contribution, son ouverture et ses conseils ; à travers lui, nous disons merci à tous le personnel de la FECECAM, en particulier ceux de la Division Exploitation.

Notre reconnaissance va également à l'endroit de notre oncle, Monsieur Christophe BEDI pour son soutien financier ; à Thierry AGBADJI, Schamir ASSOGBA et Georges ABALO pour leur aide et amitié ; à mes chères amies Colette DOGAN et Essi KPELLE pour leur soutien et réconfort ;

Merci aux étudiants de la 12^{ème} promotion, en particulier Jean-luc, Michel, Fata, Charles, Thaï, Reine, Mimi et Claude.

Merci à Awal, Béchir, Irène, Housséni, Aziz, Marc, Laurès, Claude, Mariam, Mwèll, Savadogo ; ceux avec qui nous avons eu à travailler en équipe avec succès ;

Merci à Serge AYAKA que nous appelons "vieux père" qui a su gérer le petit groupe que nous avons constitué en bon père de famille ; nous n'oublions pas Alvine TCHOUASSI.

Nous ne saurions terminer sans dire merci à papa Jean ICHLEMEDJIAN pour l'accueil chaleureux qu'il a manifesté envers la communauté Togolaise ;

A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire, nous disons merci.

Afi Lady ALESSI

Dédicaces

A ma mère TOUBLOU Kossiwa, qui m'a quittée très tôt. La base éducative que tu m'as donnée a toujours été l'objet de ma réussite et de ma persévérance en toute situation ;

A mon père Abotsi ALESSI, qui a joué le rôle de père et de mère en même temps et a affermi l'éducation qu'avait commencé maman ;

A Marc D. DOKOUI, qui m'a démontré les gestes d'un vrai ami. Tes remarques et critiques, ta disponibilité d'écoute et ton soutien sans faille ont été pour moi un puissant levier tout au long de cette formation et en particulier dans la réalisation de mon mémoire. Trouve ici l'expression de ma reconnaissance.

A mes frères et sœur Kodjo, Komlan, Germaine, Issa et Marc.

Liste des sigles

AGR :	Activités Génératrices de Revenus
APIM :	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CAS-IMEC :	Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutuelles ou Coopératives d'Epargne et de Crédit
CLCAM :	Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel
COOPEC :	Coopératives d'Epargne et de Crédit
CNM :	Comité National de Microfinance
DTR :	Délégation Technique Régionale
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
FECECAM :	Faïtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
FUCEC :	Faïtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit
IMF :	Institution de Microfinance
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
ONU :	Organisation des Nations Unies
PARMEC :	Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit
SFD :	Systèmes Financiers Décentralisés
SIG :	Système d'Information et de Gestion
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
WAGES :	Women And Associations for Gain both Economic and Social

Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicaces.....	ii
Liste des sigles.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des illustrations.....	vii
Résumé.....	viii
Abstracts.....	ix
Introduction.....	1
CHAPITRE I – PROBLEMATIQUE DE LA MOBILISATION DE L’EPARGNE PAR LES IMF.....	3
1.1. L’état du secteur de la microfinance.....	3
1.1.1. Historique de la microfinance.....	3
1.1.2. L’évolution générale du secteur au Togo.....	4
1.1.3. Situation de la microfinance au Togo.....	5
1.2. Problématique de la mobilisation de l’épargne par les IMF.....	7
1.2.1. La place de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté.....	7
1.2.2. Faible capacité de financement.....	7
1.2.3. Les différentes sources de financement des IMF.....	8
1.2.4. Avantages des services d’épargne pour les IMF et les clients.....	9
1.2.5. Obstacles à la mobilisation de l’épargne pour le secteur.....	10
1.3. Le recours à la tontine comme une des stratégies de renforcement de l’épargne.....	11
1.3.1. Brève historique et essai de typologies.....	11
1.3.2. Forces et faiblesses de la tontine traditionnelle.....	12
1.3.3. Une innovation au service des plus pauvres.....	13
1.3.4. Question et objectifs de recherche.....	15
CHAPITRE II- REVUE DE LITTERATURE SUR LA MICROFINANCE ET LA FINANCE INFORMELLE.....	17
2.1 Généralités sur la microfinance.....	17
2.1.1. Définition des concepts.....	17
2.1.2. La microfinance aux origines diverses.....	19
2.1.3. Des approches diverses.....	19
2.1.4. Pourquoi la microfinance ?.....	20
2.1.5. Tontines et pratiques tontinières en Afrique.....	20
2.1.6. Une forte imbrication entre l’économique et le social.....	22

2.2	Finance informelle et financement du développement	22
2.2.1	Défaillance du système bancaire	22
2.2.2	Ampleur du phénomène tontinier et vitesse de circulation de la monnaie.....	23
2.2.3	La tontine, une discrimination positive au profit des femmes	24
2.2.4	Les raisons de réussite des tontines.....	25
2.2.5	La bancarisation de la tontine	26
2.2.6	L'épargne comme source de financement sûre pour les IMF.....	27
CHAPITRE III – METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET APPORT DE STAGE.....		29
3.1	Démarche méthodologique	29
3.1.1	La population cible et l'échantillonnage.....	29
3.1.2	Déroulement de la collecte de données	29
3.1.3	Difficultés et insuffisances rencontrées	31
3.2	Apport du stage	31
3.2.1	Situation de la microfinance au Bénin	31
3.2.2	Présentation de la FECECAM.....	32
3.2.3	Problématique liée à l'introduction de l'épargne planifiée.....	34
3.2.4	Caractéristiques et fonctionnement du produit épargne planifiée.....	34
3.2.5	Les forces, faiblesses, menaces et opportunités du produit.....	36
3.2.6	Indicateurs de performance du réseau avant et après introduction des nouveaux produits 36	
CHAPITRE IV- RESULTATS ET PROPOSITIONS		38
4.1	Efficacité de la tontine dans la mobilisation de l'épargne	38
4.1.1	Evolution des activités de l'épargne planifiée dans le réseau FECECAM.....	38
4.1.2	Rentabilité de l'épargne planifiée à la DTR/Atlantique	39
4.1.3	Ampleur du phénomène à WAGES-Togo	41
4.1.4	Résultats issus de l'enquête auprès des souscripteurs.....	42
4.2	Propositions pour une amélioration de la gestion de la tontine.....	45
4.2.1	Freiner les cas de malversations.....	45
4.2.2	Améliorer le suivi et l'évaluation du produit.....	47
4.2.3	L'informatisation pour mettre fin à la gestion manuelle	48
4.3	Stratégies pour une mobilisation efficace et efficiente de l'épargne	49
4.3.1	Partenariat IMF-Garde-monnaie	49
4.3.2	Mise en place des kiosques comme nouveau moyen de collecte de l'épargne	50
4.3.3	Viser l'efficacité à partir des Systèmes d'Information de Gestion (SIG)	50
4.3.4	Réguler le secteur et renforcer le contrôle interne	51
4.3.5	Innovation et diversification des produits d'épargne.....	51

4.3.6	Taux d'intérêt attractif.....	52
4.3.7	La maîtrise des impayés	53
	Conclusion	54
	Bibliographie.....	56
	Annexes.....	59

Liste des illustrations

Liste des figures

Figure 1 Différentes sources de financement selon le type d'IMF en Afrique de l'Ouest.....	9
Figure 2 Evolution des activités du réseau	37
Figure 3 Evolution de l'encours de crédit et d'emprunt à la CLCAM-Jardins.....	39
Figure 4 Evolution du nombre de souscripteurs et des fonds collectés à travers la tontine à Wages	42
Figure 5. Résultat de l'enquête auprès des souscripteurs	43
Figure 6 Cadre logique	48

Liste des tableaux

Tableau 1 Evolution des principaux indicateurs entre 2005 et 2009	6
Tableau 2 Avantages de l'épargne pour les IMF et les clients	10
Tableau 3 Variables et indicateurs de recherche	30
Tableau 4 Analyse SWOT de l'épargne planifiée.....	36
Tableau 5 Evolution des montants collectés à travers l'épargne planifiée à la FECECAM	38
Tableau 6 Résultat dégagé par l'épargne planifiée à la DTR-Atlantique.....	40
Tableau 7 Efficacité de la gestion des crédits à travers l'épargne planifiée (montant en FCFA).....	41

Résumé

Le secteur de la microfinance est en pleine expansion aujourd'hui. Entre 1997 et 2005, le nombre de personnes touchées par la microfinance est passé de 7,5 millions à 113 millions (Attali, 2007). Il joue un rôle incontournable dans le développement économique et social des pays en voie de développement. L'un des grands défis auxquels les Institutions de Microfinance (IMF) doivent faire face pour jouer totalement leur rôle est la recherche de la pérennité des services rendus. Pour atteindre cette pérennité, la disponibilité de ressources stables nécessaires au financement durable des activités se trouve être l'une des solutions. Parmi les différentes sources de financement, l'épargne apparaît comme la source à même de renforcer l'autonomie financière des IMF. Dans cette dynamique de consolidation de l'épargne collectée, certaines IMF au Togo et au Bénin, se sont tournées vers la tontine traditionnelle comme nouvelle stratégie de mobilisation de l'épargne.

La présente recherche menée à la FECECAM-Bénin avec une collecte de données complémentaires à WAGES-Togo nous a permis de déterminer l'apport de la tontine sur les activités d'épargne et de crédit et d'apprécier sa rentabilité. A partir des résultats issus de notre recherche, nous avons proposé quelques approches de solutions aux différents obstacles qui freinent la mobilisation effective de l'épargne ainsi que les difficultés liées à la gestion du produit "tontine". Il s'agit du renforcement de la confiance vis-à-vis des clients, la maîtrise des impayés, la régulation du secteur, un contrôle interne efficace et l'adaptation des produits aux besoins des individus. A propos de la gestion de la tontine, l'élaboration d'un plan de formation des agents collecteurs pour renforcer leur implication dans l'atteinte des objectifs et résultats de l'institution, la confection d'un nouveau modèle de livret tontine pour assurer la sécurité des fonds des clients sont nécessaires.

Ces propositions, si elles sont appliquées, permettront aux IMF d'améliorer la mobilisation de l'épargne et de rendre ainsi, des services pérennes qui assurent le bien-être et l'amélioration durable des conditions de vie de la population.

Mots clés

Microfinance, Epargne, Tontine, Autonomie, Pérennité, Développement

Abstracts

The microfinance sector is booming nowadays. From 1997 to 2005, the number of people reached by microfinance has increased from 7.5 to 113 million (Attali, 2007). It plays a vital role in economical and social development of developing countries. One of the main challenges that Microfinance Institutions (MFIs) are facing, is how can they manage to perpetuate their activities. To achieve this sustainability, available resources are needed for stable and long-term funding. Among the different solutions, savings appears to be the source that can strengthen the financial autonomy of MFIs. In this process of strengthening savings collected, some MFIs in Togo and Benin have turned to the traditional tontine as a new strategy to mobilize savings.

Research conducted at FECECAM-Benin-and additional data collected at WAGES-Togo has allowed us to realise the contribution of "tontine" on the activities of savings and credit and to assess its profitability. From the results of our research, we proposed several approaches as solutions to various obstacles that hinder the effective mobilization of savings and the difficulties associated with managing the product "tontine". This is the strengthening of trust vis-à-vis customers, better control of the unpaid, better regulation in the sector, efficient internal control and adaptation of the products to individual needs. About the management of tontine, there is a need to elaborate training plan for collecting agents in order to strengthen their involvement in achieving the objectives and results of the institution, we also need to elaborate a new model for tontine book to secure clients' funds.

These proposals, if implemented, will enable MFIs to improve mobilization of savings and to thereby provide perennial services that will assure well-being and sustainable improvement of living conditions of the population.

Keywords

Microfinance, Savings, Tontine, Autonomy, Sustainability, Development

Introduction

La problématique du développement des pays africains appelle des actions concertées et adaptées aux besoins divers et variés des populations à la base. En dehors des politiques publiques d'aide au développement, les institutions financières constituent des acteurs non négligeables dans la chaîne de lutte contre la pauvreté. Parmi elles, les banques se positionnent comme les premières institutions qui offrent des services d'épargne et de financement des projets d'investissements. La cible généralement éligible au financement des banques est assez minime ; constituée de personnes disposant de garanties suffisantes et faisant preuve d'une forte capacité de remboursement. Du coup, une importante frange de la population se retrouve exclue du système financier. Il s'agit généralement de couches défavorisées, c'est-à-dire les pauvres et les personnes à revenus modestes ou faibles. Cette limite des banques classiques et la crise bancaire qu'a connue le secteur dans les années 1980, ont conduit à la recrudescence des systèmes d'épargne, de crédit traditionnel et de la microfinance.

Depuis les années 1990, la microfinance connaît un essor continu et soutenu en particulier dans les pays en voie de développement en raison de ses missions et objectifs orientés vers la couche vulnérable et pauvre. Face au rôle joué par les IMF dans l'octroi de crédit aux personnes démunies et au regard de l'impact positif engendré par la mise en œuvre des activités génératrices de revenus (AGR), la microfinance est considérée aujourd'hui comme un levier incontournable de réduction de la pauvreté dans les pays africains.

Mais en dépit de cette croissance remarquable, le secteur se heurte à des difficultés majeures. Il s'agit notamment de la raréfaction des fonds externes, de la politique sélective des bailleurs et des banques dans le financement du secteur de la microfinance. Cette situation risque, si rien n'est fait, d'hypothéquer le financement à moyen et long terme des activités des IMF et d'empêcher la contribution du secteur à la réduction de la pauvreté. Il se pose dès lors, la cruciale question de savoir comment les IMF peuvent s'autogérer afin de rendre, de façon durable, les services financiers aux personnes exclues du système bancaire classique ?

Le rapport 2007 de la CNUCED¹ révèle que :

La capacité des pays africains à financer une plus grande part de leurs besoins de développement à partir de leurs ressources intérieures, leur donnerait la flexibilité indispensable pour formuler et mettre en œuvre des politiques adaptées pour répondre aux défis du développement, orienter leurs ressources vers les secteurs à haute priorité tout en renforçant la capacité de leurs Etats.

Il en ressort que les ressources locales constituent la source de financement sûre pour financer les investissements productifs. C'est dans cette dynamique qu'émergera au Togo et au Bénin, l'introduction

¹ Rapport intitulé : le développement économique en Afrique, retrouver une marge d'action : la mobilisation des ressources intérieures et l'Etat développementaliste ; repris par Dovi E. dans Afrique renouveau, renforcer l'épargne intérieure en Afrique <http://www.un.org/french/ecosocdev/geninfo/afrec/vol22no3/223-epargne.html>

de la tontine par certaines IMF comme moyen de renforcement de la collecte de l'épargne et de lutte contre l'exclusion financière.

L'apport des IMF dans le développement des économies africaines à travers la contribution à la réduction de la pauvreté, concrétisée par la création de richesses, d'emplois et de revenus constitue pour nous un centre d'intérêt capital. En travaillant dans le secteur de la microfinance en tant qu'agent commercial de la tontine, nous avons ressenti la nécessité de nous impliquer davantage dans le développement d'outils et de mécanismes indispensables à l'autonomisation des IMF au Togo. En choisissant de réfléchir sur les stratégies à mettre en place pour accroître l'épargne des IMF, nous comptons apporter une contribution significative non seulement à leur développement mais aussi à la lutte contre la pauvreté dans les pays africains.

Cette étude qui nous conduira durant notre stage professionnel à la FECECAM-Bénin vise à déterminer l'apport de la tontine dans le renforcement des produits d'épargne des IMF. Etant donné le rôle et la place de l'épargne dans la viabilité des IMF, les résultats et les recommandations issus de cette étude permettront aux IMF au Togo et au Bénin d'améliorer le système de gestion de la tontine.

Pour ce faire, notre travail sera subdivisé en quatre chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons la problématique du financement des IMF, l'évolution du secteur de la microfinance au Togo ainsi que les difficultés de mobilisation de l'épargne par les IMF. Le deuxième chapitre, consacré à la revue de la littérature nous permettra, à travers une analyse structurée, de présenter les principaux écrits ainsi que la contribution des auteurs à la compréhension du sujet. La démarche méthodologique suivie pour répondre à notre question de départ fera l'objet du troisième chapitre. Le dernier chapitre sera consacré à la présentation des résultats issus de l'étude ainsi que les propositions faites pour améliorer le système tontinier et renforcer la collecte de l'épargne par les institutions de microfinance.

CHAPITRE I – PROBLEMATIQUE DE LA MOBILISATION DE L'ÉPARGNE PAR LES IMF

La microfinance se positionne de plus en plus comme l'un des meilleurs instruments de développement économique dans les pays en développement. Dans le présent chapitre, nous allons exposer l'état du secteur de la microfinance dans l'espace UEMOA² et au Togo en particulier, puis passer en revue, les problèmes rencontrés par les IMF dans la mobilisation de leurs ressources financières. Dans le troisième sous chapitre, nous abordons les raisons de l'introduction de la tontine dans les activités des IMF comme nouvelle source de mobilisation de ressources. Nous avons soulevé ensuite quelques difficultés de gestion de ce nouveau produit puis formulé la question principale qui nous a permis de déboucher sur le chapitre suivant.

1.1. L'état du secteur de la microfinance

1.1.1. *Historique de la microfinance*

La pratique de la microfinance existe un peu partout dans le monde et comme on le verra dans le chapitre suivant, ces origines remontent loin. Les nombreuses initiatives prises par les gouvernements et les bailleurs de fonds internationaux à la fin de la seconde guerre mondiale pour créer des banques publiques de développement n'ont pas atteint les résultats escomptés. « Non seulement le taux élevé d'intérêt pratiqué ne couvrait pas les charges opérationnelles mais aussi, le taux de recouvrement était très bas, conduisant à la faillite du système. C'est dans ce contexte que les IMF ont été créées en Asie et en Amérique Latine » (Attali *et al.* 2007). L'objectif premier est la prise en compte de la couche exclue du système financier classique. Dans le rapport annuel 2008 de l'observatoire de la microfinance (France), Camdessus faisait remarquer que :

Le microcrédit n'est pas né avec la Grameen Bank. En effet, dès le quinzième siècle, les monts-de-piété créés par les Franciscains peuvent être considérés comme exerçant une activité de microcrédit. Plus tard, au dix-neuvième siècle, des institutions nouvelles vont apparaître afin de satisfaire les besoins des « petites gens » (selon l'expression de l'époque) comme les ouvriers, les paysans, les boutiquiers et artisans, les employés ou les domestiques alors que, jusque-là, le développement des banques s'effectuait au profit de la bourgeoisie et des milieux d'affaires.

En Afrique, les premières formes de microfinance datent des années 1970 (Ouedraogo, 2008). Débutée au Burkina Faso et au Togo, la microfinance s'est ensuite élargie aux autres pays de la sous-région puis un peu partout sur l'ensemble du continent. Les IMF ont montré « [...] qu'il était possible de collecter l'épargne en milieu rural, d'octroyer du crédit et de faire gérer ces structures par les membres eux-mêmes » (Ouedraogo, 2008). Depuis, cette initiative a gagné le Bénin, le Mali et le Sénégal et s'est

² Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

élargie au milieu urbain avec une diversification des membres et des activités. Mais depuis cette époque à ce jour, quel a été le chemin parcouru par les IMF togolaises ?

1.1.2. L'évolution générale du secteur au Togo

En nous inspirant de la récente présentation de Ashta *et al.* (2010), l'évolution de l'activité de la microfinance au Togo, peut être subdivisée en sept (07) grandes périodes.

✓ La période d'avant 1969

Cette période s'est caractérisée par trois grandes formes d'organisation de l'activité. Il s'agit :

- de la mise en place de façon spontanée et informelle d'une tontine de solidarité ;
- de la tontine financière communément appelée « *adakavi* » à travers laquelle les membres apportent des sommes qui sont ensuite prêtées à des tiers moyennant un intérêt ;
- du système « yes yes » d'importation ghanéenne. Le « banquier ambulant » se rend directement chez les épargnants et collecte les mises journalières.

✓ La période 1969-1980

C'est le début du mouvement coopératif d'épargne et de crédit (COOPEC) avec l'apparition en 1969, du premier fonds, appelé Caisse d'entraide, qui deviendra par la suite le Comité national pour le développement des syndicats des coopératives d'épargne et de crédit (Conaudec). Bien que ces fonds, se multiplient de village en village, jusqu'à 1975, le Conaudec manifeste toujours une réticence à accorder des crédits à partir des dépôts, craignant que ces derniers ne soient pas remboursés.

✓ La période de 1980 à 1990

Identifiée comme la période des projets intégrant le microcrédit, la décennie 80-90 a été marquée au Togo par la prolifération des COOPECs. En 1983, la Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit (FUCEC) a remplacé le Conaudec et est demeurée jusqu'en 1990, la seule institution à promouvoir les coopératives. Plusieurs ONG internationales comme Care, CRS, CUSO de même que le gouvernement intègrent dans leurs activités, un volet microcrédit.

✓ La période 1990-1994

En 1990, les différentes interrogations se sont focalisées sur l'inefficacité du microcrédit comme incitation au développement d'un secteur particulier et envisagent de dissocier les deux initiatives. C'est aussi la période d'isolement de la communauté internationale. En effet, les pays occidentaux, considérant qu'il y a un « déficit de démocratie » retirent leur soutien au pays en 1994.

✓ La période 1995 : la réglementation du secteur de la microfinance

La BCEAO, adopte la loi 95-014 du 14 juillet 1995, dite loi PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit) pour réglementer le secteur de la microfinance des huit pays

membres de l'UEMOA. Cette loi rend difficile la conduite de projets intégrant un volet microfinance (hors des IMF conventionnées). Dans la plupart des pays, les institutions de microfinance sont tributaires des ressources financières extérieures, souvent des bailleurs de fonds internationaux. C'est le cas de la FUCEC qui, après avoir été pendant longtemps dépendante de l'appui de l'USAID et du KFW, se voit contrainte (à la suite de retrait de ceux-ci en 1994), de se rabattre sur des financements nationaux et surtout de recourir à la collecte de l'épargne.

✓ La période 1997 à 2003

Elle se caractérise par le renforcement interne du secteur de la microfinance. A cette époque beaucoup d'IMF parviennent à l'équilibre à la fois grâce à l'augmentation de leurs dépôts, à la réduction de leurs coûts et à l'amélioration de leur efficacité. Les projets développant un volet intégrant le microcrédit décident, afin de respecter la loi, d'externaliser leurs activités de microfinance dans des ONG indépendantes. L'année 2000 marque le début de la politique de rationalisation des IMF.

✓ La période 2004-2010 pour le renforcement du professionnalisme

C'est la fin de l'isolement du Togo et le retour de certains bailleurs de fonds internationaux. En 2004, la mobilisation des ressources, le cadre réglementaire, la formation et la professionnalisation du secteur de la microfinance au Togo ont été à la base de la création de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIM). Aujourd'hui, avec la multiplication du nombre d'IMF, des problèmes de gestion, de croissance apparaissent et rendent nécessaire la mise en place d'une réglementation plus prudente. En conséquence, la loi du 14 juillet 1995 a été modifiée en 2007, mais attend encore d'être ratifiée par de nombreux Etats-membres dont le Togo.

1.1.3. *Situation de la microfinance au Togo*

1.1.3.1. *Le cadre réglementaire des IMF*

La prolifération des systèmes financiers décentralisés (SFD) à partir des années 1990, a amené les autorités de l'UEMOA à adopter le 17 décembre 1993, une loi commune dite loi PARMEC. Les principaux objectifs étaient de mieux contrôler le secteur, protéger et sécuriser l'épargne des membres afin d'éviter la panique bancaire, contribuer à une gestion efficace et à la transparence des activités. Suite aux prescriptions de la loi PARMEC, trois principaux organes ont été créés pour mieux réguler le secteur. Il s'agit de :

- la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit (CAS-IMEC) : créée par arrêté n°88/MEF/DE du 17 juin 1996 puis modifié par l'arrêté n°269/MFP/SG du 05 octobre 1998, elle est chargée de l'application de la loi portant réglementation des Institutions Mutualistes et joue le rôle de contrôleur externe des IMF ;
- la Commission Nationale de la Microfinance (CNM) : créée par arrêté N° 174/MEFP/SG/CAS-IMEC du 14 septembre 1999, elle est un cadre national de concertation élargi à tous les acteurs

concernés par la microfinance. Elle a entre autres favorisé la création du Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance Togo (PASNAM) dont l'un des objectifs est de contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la construction d'IMF viables et pérennes ;

- l'APIM-TOGO : créée le 27 août 2004, elle vise l'appui institutionnel des IMF à travers des formations qu'elle organise par moment, la promotion et la défense des intérêts du secteur.

A ces trois organes de régulation s'ajoute la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) dont la mission consiste en l'encadrement et la surveillance du secteur de la microfinance, l'élaboration et le suivi de la réglementation relative aux SFD dans les pays de l'UEMOA.

1.1.3.2. La microfinance togolaise en chiffres

Le secteur de la microfinance au Togo est à la fois ancien et récent (Kpizing, 2007). Depuis l'adoption de la loi PARMEC, le secteur de la microfinance ne cesse d'enregistrer de belles performances, touchant un nombre toujours croissant de clients et contribuant ainsi à la consolidation du tissu économique et social des pays de la sous-région. De 1995 à ce jour, le nombre d'institutions exerçant au Togo a été multiplié par 10 (cf. tableau ci-dessous). La tendance est nettement meilleure pour le nombre de clients qui est passé de 62000 à 690 000. De 4 milliards en 1995, l'encours de dépôt est évalué en 2009 à plus de 71 milliards. De 2005 (année de relance du secteur) à ce jour, la plupart des chiffres caractéristiques du secteur ont été doublés, offrant non seulement une meilleure visibilité au secteur, mais aussi un impact de plus en plus grand avec l'introduction de la tontine et rapprochant du coup les services de la microfinance des plus pauvres. Il faut aussi faire remarquer que tout ceci est rendu possible grâce à la mise en place d'institutions d'appui et de régulation ci-dessus mentionnées.

Tableau 1 Evolution des principaux indicateurs entre 2005 et 2009

Principaux indicateurs	1995	2005	2006	2007	2008	2009
Institutions	7	50	55	52	65	74
Points de service	-	257	298	381	505	537
Clients	62 400	354 492	359 831	443 486	621 509	690 832
Encours : dépôts (en millions de FCFA)	4.000	29 087	36 784	49 282	64 647	71 351
Encours : crédits (en millions de FCFA)	2 500	24 428	32 232	41 510	58 392	59 502

Source : Statistiques CAS-IMEC (<http://www.lamicrofinance.org>, consulté le 28 décembre 2010)

1.2. Problématique de la mobilisation de l'épargne par les IMF

1.2.1. *La place de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté*

« Dans bien de pays, le microfinancement s'est révélé une arme efficace contre la misère et la faim. Il permet d'améliorer réellement le sort des gens, surtout de ceux qui en ont le plus besoin »³. La microfinance, de part sa philosophie, ses objectifs, ses activités ainsi que son impact sur les populations, passe pour une institution capable de rompre le « cercle vicieux de la pauvreté ». « Dans sa conception endogène, la microfinance est dans une causalité avec le développement. Elle [...] permettrait la rupture du cercle vicieux de la pauvreté, par une mobilisation de la capacité d'épargne et de la capacité endogène de gestion du risque » (Soulama, 2005, p.97). Les pouvoirs publics comme les bailleurs de fonds ont toujours présenté les IMF comme des instruments alternatifs pour répondre aux besoins des plus démunis.

Les IMF elles-mêmes se sont surtout prévaluées de ce rôle qui les valorise et les positionne comme des acteurs incontournables dans la lutte contre la pauvreté. Elles contribuent aussi à augmenter les revenus et le niveau de vie de la famille (qualité de l'alimentation, accès aux soins, accès à l'éducation etc.), à la création d'emplois, à réduire l'écart entre les riches et les pauvres d'une part et entre les pauvres et les plus pauvres d'autre part. Pour De Briey (2007), le microcrédit s'impose désormais en effet comme l'instrument privilégié de la lutte contre l'exclusion bancaire et la pauvreté. Selon Dicko (2009), l'engouement de la microfinance s'expliquerait par sa capacité à réduire la pauvreté. En effet, 5% des emprunteurs de la Grameen Bank au Bangladesh parviennent à dépasser le seuil de pauvreté chaque année.

En Afrique, la pauvreté reste un défi crucial pour la région : sur les 936 millions de personnes vivant sur le continent, le nombre de personnes vivant en-dessous du seuil de pauvreté national s'élèverait à 411 millions (Banque Mondiale, 2006). Il n'existe pas de données fiables attestant la contribution des IMF dans la lutte contre la pauvreté et notamment dans l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement mais presque tous les acteurs s'accordent à reconnaître que la microfinance joue et continue de jouer un rôle pionnier dans la lutte contre la pauvreté. Cependant, avec la visée qu'ont les IMF pour la pérennité et la viabilité, on se demande si ce sont véritablement les pauvres et les plus démunis, qui profitent aujourd'hui des services de microfinance ?

1.2.2. *Faible capacité de financement*

Vu la difficulté que connaît le secteur informel pour se financer auprès du système bancaire, le développement et la facilité du secteur de la microfinance dans l'octroi de crédits ont entraîné une forte croissance de la demande comme l'indique les données présentées au point 1.1.3.2. Cependant, la majorité des institutions rencontre des difficultés pour répondre aux besoins exprimés par les clients parce que ne disposant pas d'une base financière assez solide. D'après Reille (2007), en Afrique

³ Kofi Annan, Ancien Secrétaire Général de l'ONU, *lancement de l'année internationale du microcrédit*, le 18 novembre 2004.

subsaharienne, sur un marché total de 190 millions de personnes, seulement 19 millions de personnes sont touchées soit 10% du marché potentiel. Au Togo, le pourcentage de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté est estimé à 38,7%⁴ sur une population totale estimée en 2007 selon les Nations Unies à plus de 6 500 000 hts⁵. En cette même année, la microfinance touchait au moins 443 000 personnes soit 17,6% de sa cible. Cet écart s'explique par l'insuffisance des ressources financières dont disposent les IMF, en particulier les IMF intermédiaires et émergentes⁶, pour financer les activités génératrices de revenus (AGR). Comme l'affirmait Egger (1986) « les fonds extérieurs ne peuvent compléter les efforts locaux que pendant un temps limité ». La situation de pénurie de financement s'expliquerait par la rareté des fonds extérieurs suite à l'évolution du secteur et le coût élevé des crédits auprès des banques commerciales. N'ayant pas confiance aux IMF émergentes à cause de l'inefficacité de la gestion de leur portefeuille, les bailleurs et les banques commerciales préfèrent investir dans les IMF matures. La faible proportion des fonds propres qui, selon Akoti (2009), varierait entre 10 et 13%⁷ constitue un frein aux financements des IMF par les banques classiques. Or les IMF matures, à elles seules, ne peuvent pas couvrir le marché. Généralement les fonds provenant des bailleurs restent utiles dans la phase de démarrage. Le montant du capital investi en microfinance (IMF exclusivement), est aujourd'hui estimé à 17 milliards de dollars US, soit 1/15^{ème} des besoins estimés pour satisfaire le marché⁸.

Par ailleurs cette insuffisance est due à la faiblesse du niveau d'épargne, une gestion inefficace du crédit qui entraîne d'énormes problèmes d'impayés imputables à l'absence de professionnalisme dans bon nombre d'IMF. Comme conséquence, l'on assiste à une baisse des activités de crédit donc du taux de pénétration alors que l'efficacité du secteur ne peut être mesurée que par sa capacité à toucher un plus grand nombre de la population rurale et urbaine à travers ses services financiers. Comment diversifier alors les sources de revenus pour réduire la dépendance vis-à-vis des bailleurs et rendre des services durables à la population ? Cette question amène les IMF à se pencher aujourd'hui sur la diversification des produits d'épargne comme nouvelle stratégie pour renforcer leur autonomie financière.

1.2.3. *Les différentes sources de financement des IMF*

Le financement des activités des IMF provient de plusieurs sources. Sur l'estimation de 17 milliards de dollars de capital investi en microfinance (IMF exclusivement), 75 % sont fournis par les marchés locaux⁹. On comprend que le financement local de la microfinance reste le principal souffle des IMF.

⁴ Banque mondiale, indicateur du développement en Afrique 2010

⁵ Il n'y a pas de chiffres officiels émanant des autorités togolaises faute de recensement

⁶ On qualifie les IMF naissantes ou de petites tailles d'émergentes et celles qui sont en croissance d'intermédiaires

⁷ Conférence donnée lors du colloque sur « les IMF du Togo face à la crise financière internationale et au défis de la relance économique du pays ».

⁸ Coup de projecteur, BIM n° - 20 novembre 2007

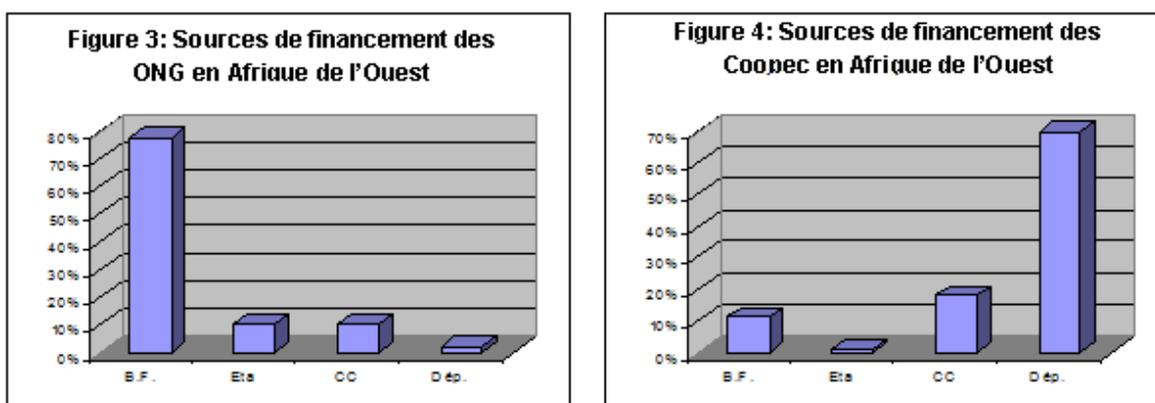
⁹ *Le financement des IMF, enjeux et débats* [<http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/Bim-2007/CdP-07-11-20.pdf>], Revue Coup de projecteur, BIM n°20 de novembre 2007

Selon la même source, le solde (4 milliards de dollars) correspond à des investissements étrangers, sous forme de prêts (70 %), d'appuis en fonds propres (20 %) et de garanties (10 %).

Selon les études de la Banque Mondiale, les sources de financement de l'ensemble des institutions de l'Afrique de l'Ouest et du Centre proviennent à 50% de bailleurs de fonds, de 34% des dépôts, de 8% des crédits commerciaux, de 4% de l'Etat et de 4% d'autres sources (y compris les fonds propres).

Dans certains pays, l'Etat contribue à travers des fonds de microfinance. Au Bénin, le Programme de microcrédit aux plus pauvres en est un exemple éloquent. Mais selon que l'institution bénéficiaire est une ONG ou une COOPEC, les proportions ci-dessus varient sensiblement. Des figures ci-dessous, il ressort que les ONG sont particulièrement tributaires de lignes de crédits des bailleurs de fonds, d'où elles tirent le maximum de leurs ressources (80%). En revanche, les ressources des Coopec et des sociétés de microfinance sont quant à elles essentiellement constituées des dépôts de leurs clients.

Figure 1 Différentes sources de financement selon le type d'IMF en Afrique de l'Ouest



Source : Banque Mondiale (1997), *Inventaire des institutions de microcrédit en Afrique de l'Ouest et du centre* (www.esd.worldbank.org/html/esd/sbp)

1.2.4. Avantages des services d'épargne pour les IMF et les clients

D'après l'encyclopédie économique de D. Greenwald (1984), « l'épargne est le processus par lequel un revenu courant est conservé en vue d'un usage futur et qui aboutit à l'accumulation d'actifs physiques et financiers ». En effet l'épargne du point de vue de l'épargnant, est un moyen par lequel l'individu met de côté une partie non consommée de son revenu pour un investissement futur. Mais du point de vue de l'institution de microfinance, elle constitue la ressource collectée auprès des agents qui ont un excédent de ressources financières que l'institution peut mettre à la disposition des ménages et agents économiques qui ont des déficits de ressources. L'épargne joue donc un double rôle d'amélioration des conditions de vie des personnes et de développement des activités des IMF. Il est donc clair que le défi auquel fait face la microfinance est le développement de stratégies efficaces de mobilisation de l'épargne pour répondre aux besoins de plus en plus diversifiés des clients. Pour corroborer cette idée, Kessler et Ullmo (1984), précisaient que « la mobilisation de l'épargne interne est appelée à jouer un rôle de plus en plus déterminant en raison de l'ampleur de la crise financière internationale ».

Rappelons que l'épargne constitue également un support essentiel à la croissance et au développement socio-économique des pays. Comme le disait Levine (1997)¹⁰, « la mobilisation de l'épargne et son allocation dans des projets d'investissements rentables font partie des cinq fonctions essentielles jouées par les intermédiaires financiers qui sont à la base de l'impact favorable du développement financier sur la croissance économique ». Le renforcement des activités d'épargne peut améliorer considérablement la portée des IMF. Pour celles-ci comme pour les clients, la mobilisation de l'épargne présente un certain nombre d'avantages dont les principaux sont :

Tableau 2 Avantages de l'épargne pour les IMF et les clients

Avantages	
Pour les institutions de microfinance	Pour les clients ou bénéficiaires
<ul style="list-style-type: none"> - Source de financement durable et régulière qui renforce l'indépendance vis à vis des bailleurs ; - Disposition d'une autonomie financière et de décision ; - Source de financement non assujettie au paiement d'intérêts comme c'est le cas des crédits commerciaux ; - Augmentation du taux de pénétration ; - Facilité dans l'octroi de crédit ; - Garantie pour les IMF leur permettant de minimiser les risques de pertes sur créances ; - Facteur de pérennisation des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyen de compensation de l'irrégularité des revenus ; - Forme d'assurance qui permet à la clientèle de se protéger contre les besoins futurs et les imprévus ; - Renforce la capacité d'investissement des individus dans les domaines tels que : l'éducation de leurs enfants, les besoins en santé, le financement de leurs activités ; - Sécurisation des fonds et lutte contre la thésaurisation.

Source : Afi Lady Alessi

Le tableau en annexe1 expose clairement la position des IMF par rapport aux autres systèmes financiers suivant les critères de motivation à l'épargne. A ces critères, nous avons ajouté l'exclusion financière.

Cependant les IMF ont généralement des difficultés à mobiliser l'épargne auprès de leurs membres parce qu'elles opèrent avec des personnes à revenus bas qui n'ont pas la culture de l'épargne et attendent d'avoir suffisamment d'argent avant d'épargner. Ceci explique en partie l'exclusion financière de certaines couches des services des IMF.

1.2.5. Obstacles à la mobilisation de l'épargne pour le secteur

Malgré les performances et avantages ci-dessus énumérés pour les IMF dans la mobilisation de l'épargne, des obstacles subsistent et méritent d'être diagnostiqués.

¹⁰ in Développement financier et pauvreté dans l'UEMOA p4.

- *faiblesse ou absence de contrôle* : Ceci s'explique par la faible adaptation de la réglementation aux spécificités des IMF. Des efforts restent à faire par les Etats africains. A titre d'exemple, la loi PARMEC a été modifiée en 2007, mais attend toujours d'être ratifiée par de nombreux Etats-membres dont le Togo ;
- *un environnement macro-économique souvent défavorable au développement des affaires* : Dans un environnement marqué par l'instabilité politique, aucune IMF, si mature soit elle, ne parvient à mobiliser ou accroître son niveau d'épargne ;
- *manque de confiance aux IMF ou sécurité des fonds* : Lorsque l'image projetée par les IMF ne donne pas entière confiance aux clients, ceux-ci sont souvent portés vers les banques qui, non seulement allègent les conditions d'ouvertures des comptes, mais jouent également sur les taux d'intérêt ;
- *taux créditeur parfois faible* : Lorsqu'ils sont faibles ou diffèrent légèrement de ceux pratiqués par les banques classiques, les taux d'intérêts peuvent parfois expliquer la faible mobilisation de l'épargne ;
- *faible niveau de décentralisation des IMF* : Malgré les efforts consentis par les IMF pour rapprocher leurs services des populations, une grande partie de la cible reste délaissée ;
- *faible pouvoir d'achat des populations* : En effet, plusieurs ménages africains manquent toujours du minimum vital. Impossible pour eux d'épargner ;
- *gestion inefficace des crédits* : Des structures s'implantent au mépris des règles qui régissent le secteur. D'autres opèrent avec des agents qui n'ont pas toujours la qualification et les aptitudes requises. Toutes situations qui jettent non seulement du discrédit sur la profession et la réputation des IMF mais affectent négativement les politiques de mobilisation de l'épargne.

Au regard de ces obstacles comment mobiliser alors cette épargne ? Quelles stratégies ou politiques doivent adopter les IMF pour renforcer la collecte de l'épargne ?

1.3. Le recours à la tontine comme une des stratégies de renforcement de l'épargne

Il s'agit de la tontine commerciale. C'est une forme améliorée de la tontine traditionnelle développée par les IMF comme un nouveau produit d'épargne. Elle est une pratique qui consiste à collecter les fonds sur place auprès des clients (effectuée par les agents commerciaux) et à leur accorder en retour des crédits au besoin.

1.3.1. Brève historique et essai de typologies

Le banquier napolitain Lorenzo Tonti (XVI^{ème} siècle) passe pour être le créateur de la pratique désignée par le mot « tontine ». Selon son approche, lorsqu'un membre du groupe venait à décéder, les survivants se partageaient sa part et percevaient ainsi davantage d'intérêts. A la mort du dernier souscripteur, le capital revenait à l'Etat ; ce qui n'a rien de commun avec les pratiques tontinières développées jusque là dans les pays africains et asiatiques et un peu partout dans le monde. Pairault

(1990), Raillon (2000) et Hatcheu (2003) soutiennent que les pratiques ainsi désignées sont d'origine africaine ou asiatique.

On distingue les principales formes suivantes :

- la tontine mutuelle : elle repose sur la solidarité de ses membres et constitue un véritable fonds d'épargne rotative. Elle consiste à concentrer successivement dans les mains d'un individu l'épargne de tout le groupe homogène selon un ordre préalablement établi ;
- la tontine financière : c'est une technique de mobilisation de l'épargne où chaque membre a l'obligation de verser périodiquement une cotisation. Cette épargne est attribuée au membre qui en a le plus besoin, selon un ordre préétabli ou selon un système d'enchères moyennant intérêts ;
- la tontine économique : elle permet de collecter des fonds pour un investissement à court terme ou pour un événement prévu ou imprévisible de manière collective ou individuelle. Dans le cadre d'un projet individuel, le bénéficiaire doit présenter son projet et obtenir l'accord des autres co-investisseurs ;
- la tontine dite « de travail » ou « en nature » ; ici les participants partagent leurs capacités de travail (par exemple, travailler dans les champs de chacun à tour de rôle) ou mettent en commun leurs ressources matérielles individuelles (outils, appareils agricoles...) ;
- la tontine commerciale : les fonds sont collectés par une tierce personne jouant le rôle de banquier, et prélevant un intérêt pour l'argent collecté ainsi mis en sécurité. Cette forme de tontine vient remettre en cause la notion de solidarité qui est le pilier du système tontinier. C'est la forme de tontine qui est pratiquée aujourd'hui par les IMF.

La tontine s'inscrit donc au sein de relations sociales privilégiées, comme une solution d'investissement adaptée dans un contexte de resserrement des conditions d'octroi des crédits bancaires ou de faible bancarisation des agents économiques.

1.3.2. *Forces et faiblesses de la tontine traditionnelle*

➤ Les forces

Le principe substrat sur lequel les populations africaines bâtissent les tontines est la confiance mutuelle. C'est dire que la force de la tontine traditionnelle s'explique par son caractère synallagmatique, la proximité, le cycle, la levée et la périodicité. Lorsqu'un membre n'honore pas son engagement, il devient indésirable par le groupe. Autrement, la tontine pourrait être considérée comme un cadre de socialisation et de renforcement des liens familiaux et amicaux entre les membres. Lorsqu'elle est bien structurée, la tontine permet la construction d'une cité prospère à travers les projets qu'elle permet aux membres de réaliser : achat de vélo, de moto, construction de maisons en tôle, démarrage d'un commerce et bien d'autres. Les membres se connaissent, s'entraident mais en même temps n'hésitent pas à faire pression sur ceux qui seraient tentés de faire défaut, notamment, en jouant sur leur sens de l'honneur et en appelant à leur réputation (Doligez, 2007).

➤ Les faiblesses

Les défaillances de plus en plus fréquentes dans le contexte de crise, de pauvreté et d'exclusion peuvent amener certains membres, même de bonne foi, à ne pas honorer leur engagement. A ceci s'ajoute le faible niveau de garantie et de sécurisation de l'argent épargné sous forme de tontine. On peut assister à la disparition du « banquier ambulant » ou du « garde-monnaie » avec l'épargne du groupe. La tontine n'est régie par aucun cadre réglementaire ; ce qui complique souvent le dénouement des différends. De même, la tontine traditionnelle n'offre aucune possibilité d'accès au crédit des membres et même si c'est possible (cas de la tontine commerciale traditionnelle), les crédits sont à court terme et le taux d'intérêt est souvent très élevé. De plus, les banquiers ambulants ont souvent peur du risque d'illiquidité. Seuls, ceux qui ont tiré les premiers tours et qui investissent dans des projets générateurs de revenus, arrivent à en tirer le maximum de profit. Enfin, on peut noter la durée souvent longue des tontines (3 à 5 ans voire plus). Pendant tout le temps que va durer la tontine, des risques inattendus peuvent intervenir ; par exemple le décès d'un membre qui a déjà bénéficié de la tontine et dont la famille se refuse de continuer à payer sa part etc.

1.3.3. *Une innovation au service des plus pauvres*

Les difficultés d'accès au système bancaire ont, dans les pays en développement, favorisé la création de circuits financiers informels. La tontine est un système d'épargne ouvert aux populations pauvres, qui joue un rôle très important et progressif dans l'entrepreneuriat au Togo. Ces forces et faiblesses que présente la tontine, justifient son introduction par les IMF au Togo et au Bénin comme nouvelle stratégie de mobilisation de l'épargne ; l'objectif étant de renforcer leur niveau d'épargne et de lutter contre l'exclusion financière que continuent de subir certaines couches de la population.

1.3.3.1 *Une légitimité plus accrue de la femme*

Le rôle de la femme africaine a longtemps été celui de s'occuper des travaux domestiques ; c'est-à-dire d'aller chercher de l'eau et du bois, de faire la cuisine et de s'occuper des enfants, d'accompagner l'homme (le mari) dans les travaux champêtres. Bref, la femme s'était vue confier les derniers rôles dans la société et ne contribuait aux charges sociales que par l'utilisation de sa force physique. Cette conception a évolué avec le temps. La femme africaine est devenue aussi celle qui fait du petit commerce, celle qui dispose d'une portion de terre qu'elle cultive pour son compte. Ravie, la Sœur Collette DESCHAMPS raconte :

Je suis impressionnée par le nombre de femmes qui marchent, en particulier au Togo et à la frontière du Bénin. De véritables cortèges, des centaines de femmes qui dament (marchent) sur des dizaines de kilomètres, portant des charges très lourdes sur la tête, cuvettes d'ignames ou sacs de farine, cuvettes de poteries ou canaris. Beaucoup de fillettes se rendent aussi au marché comme les femmes, partant tôt le matin et rentrant le soir, parfois avec la même charge. [...] Certaines femmes vont de marchés en marchés, achetant là une marchandise et la revendant un peu plus cher ailleurs

pour se faire un petit pécule. C'est leur source de revenu : la femme togolaise gagne elle-même son argent.¹¹

Economiste par nature, la femme africaine épargne généralement une partie de son revenu au sein de petits groupes constitués par affinité et connus sous divers noms appelés « tontines ». La place de la femme se trouve dès lors renforcée par le gain d'argent et la contribution qu'elle apporte dans les charges du ménage. Aujourd'hui, elle est plus portée vers les IMF pour bénéficier des services d'épargne et de crédit. Dès lors que la femme reçoit du crédit ou les sous de la tontine, elle le réinvestit soit dans des activités génératrices de revenus (commerces, stockage et vente de produits vivriers...), soit s'achète sa propre parcelle (champ) qu'elle cultive. Au Togo, « en milieu urbain, 42% des actifs de sexe féminin proviennent du secteur commercial contre 8% du sexe masculin. En milieu rural, on note 7,1% des femmes contre 1% des hommes » (Tchandao, 2003)¹². Ces revenus lui permettent d'être financièrement autonome; ce qui renforce sa capacité de satisfaire les besoins essentiels et de participer aux charges familiales (scolarisation des enfants, soins de santé, règlement du loyer, etc.).

Grâce à la microfinance, la femme africaine n'est plus la « femme au foyer » mais une véritable contributrice au développement social et économique. Elle renforce son autonomie vis-à-vis de l'homme, arrive à construire en tôle sa demeure, s'acheter son vélo ou sa moto.

1.3.3.2 *La tontine comme un mécanisme favorable à l'inclusion financière*

Malgré l'évolution des SFD dans les économies en développement, une grande partie de la population cible n'a toujours pas accès aux services financiers. La limite des IMF dans l'atteinte de leur mission est l'exclusion d'une importante frange de sa cible des services financiers. La construction d'un secteur financier ouvert à tous devient une préoccupation de portée internationale.

La dure réalité reste que la plupart des populations les plus pauvres n'ont pas encore accès à des services financiers pérennes et viables, qu'il s'agisse d'épargne, de crédit ou d'assurance. L'enjeu essentiel sera donc pour nous d'éliminer les contraintes qui excluent les plus démunis d'une pleine participation au secteur financier [...] Ensemble, nous pouvons et nous devons mettre en place des secteurs financiers inclusifs qui aident les gens à améliorer leurs conditions de vie.¹³

Cette exclusion financière s'expliquerait par la forte concentration des IMF dans les zones urbaines et semi-urbaines. Les personnes à revenus faibles ou modestes sont généralement laissées pour compte. Il faut alors diversifier l'offre de service financier en permettant au pauvre de constituer une épargne sûre, faire face aux risques, aux imprévus, augmenter ses revenus, renforcer ses activités, avoir une place dans l'économie et dans la société.

A cet effet, le recours à la tontine commerciale par les IMF leur permet de toucher un plus grand nombre de clients. Avec la tontine, la microfinance offre la possibilité à certaines personnes entre-temps

¹¹ <http://fmc-sc.org/IMG/pdf/194page12femmes.pdf>, consulté de 30 décembre 2010

¹² In Doligez F. (2003)

¹³ Message de Kofi Annan, Secrétaire général des Nations Unies, le 29 décembre 2003, suite à la désignation de 2005 comme l'Année internationale du microcrédit

exclues de leur système d'y avoir accès par le biais des agents commerciaux qui circulent un peu partout (dans les villes, les quartiers, les lieux de service, les marchés) pour la collecte des fonds. La question de proximité se trouve ainsi résolue peu à peu. Le taux de pénétration des IMF augmente avec la pratique tontinière. Le secteur devient de plus en plus efficace à travers l'adaptation de ses produits à la diversité des besoins de sa cible. On assiste à un secteur financier de plus en plus inclusif.

1.3.4. *Question et objectifs de recherche*

Malgré l'ampleur que prend la tontine dans les activités des IMF, celles-ci rencontrent quelques difficultés dans sa mise en œuvre. Il s'agit notamment de la gestion manuelle du produit, des cas avérés de malversations, une insuffisance de suivi des opérations effectuées par les agents et notamment l'absence d'un plan de formation et de perfectionnement des agents collecteurs.

Il nous est apparu nécessaire, dans le souci d'accompagner les IMF dans leur autonomisation, d'étudier la question de manière approfondie. A travers une étude qui nous a conduits durant notre stage professionnel à la FECECAM-Bénin, nous comptons apprécier la contribution de la tontine dans l'amélioration des activités des IMF.

➤ *Question principale*

Le recours à la tontine comme une des solutions au problème de financement à long terme, son appropriation aujourd'hui par la majorité des IMF au Togo et ces dernières années par la FECECAM-Bénin nous amène à poser la question suivante : quel est l'apport de la tontine dans la mobilisation de l'épargne et dans la lutte contre l'exclusion financière ?

➤ *Hypothèses de recherche*

- la conception du produit tontine ou "épargne planifiée"¹⁴ permet d'atteindre les objectifs de sécurité, d'augmentation du niveau d'épargne et de renforcement des activités de crédit ;
- la rentabilité du produit tontine dépend de l'implication des acteurs qui sont chargés de la mise en œuvre, de la gestion du produit et de l'environnement économique et politique du pays.

➤ *Objectif principal*

L'objectif du mémoire est d'apprécier la rentabilité de la tontine dans la mobilisation de l'épargne et contribuer à une gestion efficace du produit à travers les approches de solutions aux difficultés que rencontrent les IMF dans cette pratique.

¹⁴ L'épargne planifiée est une appellation retenue par la FECECAM pour désigner le produit tontine

➤ *Objectifs spécifiques*

De façon spécifique, nous allons :

- étudier le mécanisme de fonctionnement de la tontine en faisant ressortir ses forces et faiblesses ;
- identifier les obstacles liés à la mobilisation de l'épargne par les IMF ;
- apprécier la contribution de la tontine dans l'amélioration du niveau d'épargne, des activités de crédits et évaluer sa rentabilité ;
- contribuer à l'amélioration de la pratique tontinière et proposer de nouvelles politiques pour renforcer la collecte de l'épargne par les IMF.

➤ *Résultats attendus*

Nous comptons à travers les nouvelles propositions et solutions, permettre aux IMF d'améliorer la gestion du produit tontine et d'accroître ainsi la mobilisation de l'épargne. Tout ceci pour renforcer leur autonomisation et viabilité dans la lutte contre la pauvreté et l'amélioration durable des conditions de vie de la population.

Il s'agira plus précisément, en plus des résultats que nous présenterons dans le 4^{ème} chapitre, de proposer les mécanismes et méthodes de travail permettant la professionnalisation de la gestion du produit tontine dans la perspective de minimiser les difficultés ci-dessus énumérés.

En résumé, le présent chapitre expose les difficultés que rencontrent les IMF en matière de mobilisation de l'épargne et de financement des activités de crédit. Malgré l'évolution du secteur et son rôle dans le développement économique des pays, son efficacité se voit ralentie à cause des contraintes liées à l'insuffisance ou au manque de ressources financières durables pour élargir et renforcer leurs activités. Pour ce faire, le développement des produits d'épargne se présente parmi toutes les sources de financement comme celle à même d'assurer la pérennité et l'atteinte d'une autonomie financière par les IMF. Dans cette dynamique, la tontine se positionne comme un produit favorable à la croissance des produits d'épargne. Pour mieux cerner les contours des pratiques tontinières au sein des IMF, nous nous intéresserons dans le chapitre suivant aux différents écrits ayant abordés le sujet tant sur le plan théorique qu'empirique.

CHAPITRE II- REVUE DE LITTERATURE SUR LA MICROFINANCE ET LA FINANCE INFORMELLE

Le chapitre précédent a consisté en la présentation de la problématique de l'introduction de la tontine dans les activités des IMF ainsi que les difficultés liées à sa gestion par les institutions opérant dans l'espace UEMOA en général et sur le territoire togolais en particulier. Dans le présent chapitre, nous allons, après une brève définition des concepts clés, retracer les différents apports des auteurs ayant travaillé sur la question de la microfinance et principalement sur la tontine en milieu africain. Cette revue nous a permis de mieux nous positionner par rapport aux différentes contributions antérieures et de bâtir notre démarche méthodologique sur une approche nous permettant d'apporter une contribution significative à l'amélioration de la viabilité et de l'autonomie financière des IMF.

2.1 Généralités sur la microfinance

2.1.1. Définition des concepts

En raison de l'abondance des définitions existantes sur certains termes clés utilisés dans ce travail, il nous est apparu nécessaire de retenir quelques unes qui, loin d'être considérées comme un choix au détriment d'autres, fixent mieux les esprits et apportent un éclairage au présent document.

✓ *Microfinance*

Selon la Banque Mondiale la microfinance consiste à offrir aux familles en situation de précarité économique un crédit de faible montant pour les aider à s'engager dans des activités productives. Par ailleurs, selon le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP), elle consiste en l'offre de services financiers (microcrédit, épargne, transfert d'argent, micro-assurance) aux personnes pauvres. PlaNet Finance quant à elle présente la microfinance comme étant l'offre de services financiers (microcrédit, micro-assurance etc.) aux populations pauvres, exclues du système bancaire sans ressources ni droit de propriété.

Le microcrédit permet aux démunis de démarrer une petite activité génératrice de revenus : une microentreprise. Le prêt est en général remboursé grâce aux revenus de cette entreprise.

✓ *Pauvreté*

Il existe plusieurs définitions de la pauvreté : en général, on distingue la « pauvreté absolue » et la « pauvreté relative ». La pauvreté absolue concerne les gens qui ne disposent pas de la quantité minimale de biens et services leur permettant une vie normale. La pauvreté relative définit la pauvreté par comparaison avec le niveau de vie moyen du pays considéré.

L'ONU définit la pauvreté absolue comme « la situation dans laquelle un individu n'a pas les moyens de se procurer le panier de biens jugés indispensables à sa survie ». En France, un ménage est considéré comme pauvre par l'INSEE¹⁵ quand il dispose de moins de 50% du revenu médian français par unité de consommation (pauvreté relative). Est considéré comme pauvre par la Banque Mondiale, toute personne vivant avec moins de 1,25 dollars par jour.

Dans une enquête menée sur la « Gouvernance, Démocratie et lutte contre la Pauvreté » au Togo, 91% des interviewés évoquent le niveau de consommation inférieur à un seuil minimum de subsistance, et les conditions matérielles d'existence difficile comme déterminants de la pauvreté.

✓ *Épargne*

« L'épargne correspond à la partie du revenu disponible des ménages qui n'est pas consacrée à une consommation immédiate. L'épargne est donc, en sciences économiques, considérée comme une consommation différée dans le temps. Chaque année, les ménages épargnent une partie de leur revenu disponible. Cet effort d'épargne se traduit donc par des flux monétaires qui vont alimenter le patrimoine des ménages »¹⁶. Autrement dit, l'épargne serait l'action de mettre de côté une partie du revenu courant afin d'y recourir en cas de besoin.

✓ *La tontine*

Elle est une association de personnes qui, regroupées par affinité ou unies par des liens familiaux, d'amitiés, de profession, se retrouvent à des périodes d'intervalles plus ou moins réguliers afin de mettre en commun leur épargne en vue de solutionner des problèmes particuliers ou collectifs. Cette définition est proche de celle donnée par Bouman (1977) qui explique que « les tontines sont des associations regroupant des membres d'un clan, d'une famille, des voisins ou des particuliers, qui décident de mettre en commun des biens ou des services au bénéfice de tout un chacun, et cela à tour de rôle ». Aujourd'hui elle est pratiquée par les IMF et peut se définir comme un système de collecte de fonds sur place (épargne) et d'octroi de crédit aux adhérents.

✓ *Finance informelle*

A la suite de Lelart (1990 p.50), Mayoukou (1994) définit la finance informelle comme des « mécanismes originaux qui permettent en effet de faire circuler la monnaie en contrepartie d'une accumulation temporaire de créances et de dettes ». De Lima (2004), quant à lui, définit la finance informelle comme :

[...] un processus macro et micro qui conduit en dehors des circuits et des intermédiaires financiers institutionnels à la constitution d'une épargne (stock), monétaire réelle et sa mobilisation (flux de créances et de dettes) sous des formes monétaires ou réelles. Il s'agit donc d'opérations financières légales mais qui ne sont pas officiellement enregistrées et réglementées et qui échappent à l'orbite des institutions officielles, tout en se caractérisant par un phénomène de proximité entre les pourvoyeurs de financement et les emprunteurs.

¹⁵ L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques est un organisme public qui dépend du Ministère de l'Economie et qui est le fournisseur des statistiques officielles en France.

¹⁶ <http://geronim.free.fr/ecogene/bts1/partie56.htm>

2.1.2. *La microfinance aux origines diverses*

Comme mentionné au point 1.1.1, même si le sujet fait penser tout de suite au Bangladesh, les ouvrages consultés ne sont pas unanimes sur la question. Autant les pratiques diffèrent aujourd'hui d'un continent à l'autre, d'un pays à l'autre, autant les sources de la microfinance diffèrent selon les auteurs. Selon Helms (2006) depuis le XV^{ème} siècle, l'Eglise Catholique attribuait des prêts sur gage aux populations pauvres. Atalli *et al.* (2007) précisent que les origines de la microfinance, longtemps limitées aux microcrédits, remontent à l'époque de la Babylone où les prêtres consacraient des prêts au démunis. F. G. Raiffeisen a également développé en 1846 les pratiques du microcrédit. Autrement, le microcrédit ne serait pas né avec la Grameen Bank. En effet, selon Camdessus, (2008) dès le quinzième siècle, les monts-de-piété créés par les Franciscains peuvent être considérés comme exerçant une activité de microcrédit¹⁷.

La microfinance a pris véritablement l'essor qu'on lui connaît aujourd'hui dans les années 1980. Même si les premières expériences les mieux documentées remontent au début des années 1970 au Bangladesh, en Afrique, les pratiques de la microfinance sont encore plus anciennes, surtout celles qui relèvent de la collecte de la petite épargne. Dans des pays comme le Burkina Faso ou le Cameroun par exemple, les premières coopératives d'épargne et de crédit ont vu le jour au cours des années 1960¹⁸.

2.1.3. *Des approches diverses*

Selon que l'on se positionne dans une approche théorique, pratique ou méthodologique, la façon d'appréhender la question de la microfinance diffère. Mais toutes concourent au même but : la satisfaction du pauvre des pauvres.

Au plan théorique, la stratégie a consisté à appliquer des modèles visant à tester les hypothèses sur la base des théories de l'agence¹⁹ avec des approches relatives à l'aléa moral, à la sélection adverse etc. Ces travaux consécutifs au travail inaugural de Stiglitz et Weiss (1981), partent du fait que le système financier formel réduit les problèmes d'asymétrie d'information en rationnant le crédit et en exigeant des garanties. Cependant, les théories ne valent que par les résultats auxquels elles permettent de parvenir une fois confrontées à la réalité (la pratique). Dans son article consacré aux limites et au rôle de la recherche, Guerin (2005) est clair là-dessus : « Le savoir scientifique n'est plus considéré comme un outil de prédiction, mais de compréhension et de résolution de problèmes. Il ne s'agit pas de découvrir des principes universels, mais plutôt de créer des outils permettant d'aboutir à une société raisonnable ».

D'après Ghatak (1999) il est assez simple de montrer comment l'introduction d'une clause de responsabilité collective dans un contrat de prêt peut permettre de résoudre un certain nombre de

¹⁷ Rapport annuel 2008 de l'Observatoire de la microfinance, France

¹⁸ <http://www.lamicrofinance.org/section/faq#top>

¹⁹ La théorie de l'agence essaie de comprendre comment un agent économique, le principal, peut s'assurer qu'un autre agent économique, le mandataire respecte ses engagements

problèmes liés à la présence d'asymétries d'information ou de coûts subis par le prêteur lorsqu'il souhaite s'assurer du respect des contrats. L'asymétrie d'information peut être selon Venet, (2004) de quatre types : anti-sélection, alea moral, coût d'audit et respect des contrats. L'important est l'impact que l'application des leçons tirées de la gestion courante permet d'avoir.

Sur le plan empirique, Zeller (1998) démontre que la sélection des membres du groupe par leurs pairs, accroît significativement la qualité des remboursements du fait aussi de la surveillance mutuelle, de l'entraide et de la pression, une fois les prêts obtenus. Mais le microcrédit n'est pas qu'une affaire de groupe. Ledgerwood (1998), distingue principalement cinq types de formes du microcrédit que sont le crédit individuel, le crédit solidaire de type Grameen Bank, le crédit solidaire tel qu'il est pratiqué en Amérique latine, les caisses villageoises et les caisses villageoises autogérées.

Les applications empiriques des concepts théoriques peuvent donner lieu à des avancées méthodologiques ; lesquelles sont utilisées par exemple dans la conduite d'études et de recherches, pour procéder à la définition des échantillons appropriés aux groupes de contrôle en l'absence de données longitudinales. Il pourrait s'agir d'approches relatives à une application expérimentale.

2.1.4. *Pourquoi la microfinance ?*

Présentée comme une véritable alternative pour les petits revenus ou les foyers plus modestes²⁰, la microfinance se positionne aujourd'hui dans les pays en développement comme l'issue de prise en compte des couches sociales exclues du système classique de finance que sont les banques. Elle se retrouve notamment dans les zones périurbaines, les campagnes et les zones rurales. Pour ce qui est de l'Afrique de l'Ouest, la microfinance pallie depuis une quinzaine d'années aux défaillances d'un système bancaire implanté rigoureusement dans les milieux urbains disposant d'un fort potentiel économique. Dans la sous-région, ce sont, selon le portail ouest africain de la microfinance, plus de 400 (IMF) qui interviennent sur un marché assez fermé. La même source révèle que seulement 10 % de ses acteurs assurent 90% des opérations de collecte d'épargne et d'octroi de crédit. Et ce sont plus de 500 000 microcrédits qui seraient octroyés chaque année.

Les principes clés de la microfinance adoptés par le sommet du G8 en 2004 à Sea Island sont à la fois un signal fort et une consécration de la place primordiale désormais dévolue à la microfinance. Un an plus tard, les Nations Unies ont déclaré 2005 « année internationale du microcrédit ».

2.1.5. *Tontines et pratiques tontinières en Afrique*

Il est courant de voir au sein des communautés africaines, des regroupements soit à la fin de la semaine, soit sous quinzaine ou mensuel, pour épargner une partie de leurs revenus dans les associations de tontines. La tontine permet généralement au bénéficiaire de réaliser une œuvre visible et palpable. Parfois, la réalisation est identique et constitue l'objet de la tontine : pour les hommes, c'est

²⁰ <http://www.afrik.com/article8745.html>

par exemple l'achat d'une moto ou l'acquisition d'une parcelle complémentaire. Il pourrait s'agir chez les femmes d'un fonds de démarrage ou de renforcement de leur commerce. Les jeunes filles et jeunes gens africains peuvent utiliser les fonds pour s'équiper en prévision de leur futur mariage.

Dans la réalité, les pratiques tontinières diffèrent considérablement d'une société à l'autre et même entre les régions d'un même pays. Elles existent partout dans les pays en développement sous des formes et des appellations très variées ; susu au Nigéria, gamaiyah en Egypte, ekub en Ethiopie, xitique au Mozambique. Au Bénin et au Togo, où on les appelle "Gbê", "adjonou", "eso" ou "Yes-Yes", les phénomènes tontiniers connaissent un développement remarquable. Les tontines de solidarité et les associations rotatives de crédit et d'épargne sont les plus connues au Sénégal (Nzemen, 1989).

Le respect de la parole donnée et l'appartenance à la communauté sont la clé de succès des tontines traditionnelles. Mais ces valeurs caractéristiques de l'Afrique s'effritent au jour le jour. A ceci, s'ajoutent les coups bas des chefs tontiniers et les cas de fuite des banquiers ambulants avec l'épargne des clients... « Il arrive très souvent que l'individu qui occupe cette fonction (trésorier de la tontine) abuse de la confiance mise en lui et disparaisse avec la caisse ou distraie des sommes importantes au moment de la redistribution à échéance des épargnes dans les diverses caisses » (Hatcheu et Nzomo, 2007).

Aujourd'hui, la tontine est introduite dans les activités des IMF non seulement comme moyen de renforcement de l'épargne mobilisée, mais aussi comme produit permettant aux pauvres de bénéficier de services d'accès au crédit plus structurés et mieux sécurisés. Contrairement à ce qui est écrit dans beaucoup d'ouvrages, l'individu peut bien épargner dans la tontine traditionnelle mais ne pas pouvoir l'utiliser au moment où il en a le plus besoin ; surtout si les tours sont fixés à l'avance et sans possibilité de négociation. Le seul moyen de palier à ces aléas est l'adhésion à un système permettant d'accéder à la fois au crédit tout en épargnant. C'est justement ce qui est proposé par le portail de la microfinance²¹ sous la forme d'épargne a priori et a posteriori :

- l'épargne a priori ou " épargne classique " : c'est le moyen le plus évident de conversion de l'épargne en grosses sommes d'argent. L'épargne est accumulée aujourd'hui pour être utilisée demain ;
- l'épargne a posteriori : c'est le système inverse. La somme globale est utilisée, donc empruntée aujourd'hui, et les petits montants d'épargne futurs serviront à la rembourser par échéancier.

Bien que reconnaissant ces deux formes d'épargne, (Adéchoubou, 2002) ajoute une troisième : l'épargne continue qui consiste à accumuler de petites sommes sur une longue période, qui en contrepartie donne lieu à un versement unique pendant cette même période.

Comme le dit Lelart (1990, p.289) « [...] la constitution d'une tontine relève désormais de la rencontre, de plus en plus anonyme, de demandeurs de capitaux qui font confiance, non plus à des individus sélectionnés, mais à une institution financière réputée ». Il précise qu'au fur et à mesure que les sociétés deviennent matures, il ne s'agit plus pour les demandeurs de se contenter d'une ou de plusieurs tontines, mais, de solliciter directement auprès de la société de tontines des prêts individuels

²¹ http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/diversification/produits/epargne

financés sur les fonds propres de la société. La garantie n'est plus sur une base de responsabilité collective mais se sont plutôt des dépôts tontiniers et parfois des hypothèques.

2.1.6. *Une forte imbrication entre l'économique et le social*

Lorsqu'on voit de près les finalités des activités financées par les crédits octroyés par les IMF et principalement par les fonds issus des tontines, on se rend aisément compte que, loin d'être destinés uniquement aux activités économiques, les projets financés sont aussi à caractère social. L'objet de certaines tontines peut cibler la réalisation d'activités à caractère économique, d'autres des projets typiquement sociaux et d'autres encore laissent le libre choix à chaque membre de choisir le projet qui lui convient. Warnier (1993) distingue les tontines de solidarité des tontines d'affaires ou bourses d'argent, qui seraient comme un marché financier permettant de confronter l'offre à la demande des capitaux. Pour Guérin (2002) et Nader (2008), quand on parle de microcrédit, son étude « [...] peut relever de la sociologie économique ; caractère socialement encastré de la monnaie ou de la sociologie du genre ; l'essentiel des bénéficiaires du microcrédit étant des femmes ». Avant d'être économique, « le microcrédit est d'abord un contrat social » (Lelart, 1990). C'est dire quelles que soient la forme ou les spécificités des IMF ou même des tontines traditionnelles, la cohabitation du social d'avec l'économique est inévitable.

2.2 Finance informelle et financement du développement

2.2.1 *Défaillance du système bancaire*

Selon Soulama (2005, p.20) « la microfinance renvoie à l'offre de services financiers à des populations qui n'ont pas accès aux services financiers formels ». Par ailleurs l'essor de la microfinance et de la tontine s'explique par la crise qu'ont connue les banques dans les pays en développement. Si la tontine a pris de l'ampleur et joue un rôle important dans le développement économique et social, c'est parce que le système bancaire n'a pas comblé les attentes du grand public. L'exclusion des pauvres du système financier formel se justifie par leur incapacité à satisfaire aux garanties et exigences imposées par les banques comme les formalités administratives à remplir, la détention de carte d'identité ou le paiement des frais de dossier. Ces conditions dépassent souvent les capacités réelles des pauvres qui se tournent alors vers la microfinance ou les groupes de tontine qui ne nécessitent pas autant de formalités. Et Grange (1987) d'appuyer :

La simplicité, ces tontines l'offrent à un haut degré : pas de papiers à remplir, pas de pièces d'identité à produire, pas de conventions à signer [...] Même si parfois, le tontinier remet une documentation, c'est une documentation très simple. Lorsqu'il s'agit d'une population analphabète ou très peu alphabétisée, ce sont des détails qui prennent de l'importance. Même pour des personnes alphabétisées, remplir des imprimés, lire des conventions avant de les signer représentent une corvée dont elles se passeraient bien.

Les banques, généralement, se concentrent dans les zones à fort potentiel de rentabilité. Le rapport des Nations Unies (2006) mentionnait que : « les grandes agglomérations urbaines et les zones densément peuplées, présentent un meilleur niveau d'accès, tandis que les populations rurales ont généralement plus de mal à accéder aux services financiers ».²²

Les montants de prêts accordés aux pauvres sont souvent faibles et nécessitent des coûts complémentaires de suivi. En dehors des coûts élevés des crédits aux pauvres, les banquiers ne font pas souvent confiance aux pauvres surtout à cause de l'absence d'informations fiables nécessaires pour apprécier la solvabilité de leurs activités. Cette asymétrie d'information renforce la méfiance des banques dans l'octroi des crédits aux pauvres. A ce propos Mayoukou (1994, p68) disait : « [...] on peut souligner que c'est l'existence d'une forte asymétrie d'information entre les banques et les ménages qui explique entre autres, le développement des relations prêts-emprunts par le biais des tontines ».

Ces situations sont à la base de la naissance et du développement du concept et des pratiques de microfinance et de tontine. Dans la littérature théorique : « la microfinance s'est construite comme un outil d'inclusion des exclus du système bancaire classique : jeunes, femmes, analphabètes, offrant des services aux « non bancables », à ceux qui ne peuvent offrir des garanties physiques ou qui résident dans les zones reculées, enclavées, isolées des services bancaires »²³.

2.2.2 *Ampleur du phénomène tontinier et vitesse de circulation de la monnaie*

A la faveur de la restructuration du système financier africain au cours des années 1990, le développement et la modernisation des pratiques tontinières ont été d'autant plus rapide que les institutions financières classiques n'ont pas réussi à attirer l'épargne populaire et moins encore à utiliser au mieux les dépôts recueillis pour financer le développement de ces économies, Hacheu, 2004.

En Afrique, aucune couche sociale n'est épargnée par le phénomène tontinier. C'est un mécanisme qui permet à une grande partie de la population de sortir du cercle vicieux de la pauvreté. Elle favorise la constitution et le développement de l'épargne nécessaire au financement des activités des membres. La somme qu'une seule personne ne pourrait constituer d'un seul coup, elle peut l'obtenir à travers la tontine et l'investir dans les domaines rentables. Comme l'affirmait Grange (1987, p.76), « [...] nombre de commerçants et industriels, aujourd'hui prospères, ont démarré leurs affaires avec des « levées » de tontine ». Il poursuit : « s'il est difficile de quantifier le volume d'épargne qui circule à travers les tontines, on ne peut la nier et toute campagne de collecte de l'épargne en Afrique qui mettrait de côté le secteur des tontines négligerait du même coup d'importantes potentialités ».

De même, les résultats de l'étude menée par Lelart (1990) sur la thématique du financement de l'entrepreneuriat et de la mobilisation de l'épargne ont montré qu'un pourcentage non négligeable du revenu des ménages passe par les tontines et la majorité des clients manifestent leur satisfaction par

²² Rapport des Nations Unies (2006) *construire des secteurs financiers accessibles à tous*

²³ Rifki, S. (2010) Banque et institutions de microfinance : partenaires ou concurrents

rapport à ce mécanisme. Les fonds perçus au cours du processus permettent aux membres de renforcer ou financer leurs AGR, investir dans les secteurs productifs ; ce qui renforce leur capacité d'autofinancement. La souplesse du mécanisme, la facilité d'octroi de crédit, la convivialité entre les membres sont également d'autres raisons qui motivent les ménages à faire recours à ces sources de financement. Par ailleurs, ce mécanisme permet aux membres de disposer de fonds à intervalles réguliers. La vitesse de circulation de la monnaie dans les tontines selon Mayoukou (1994, p.104) « peut être considérée comme une fonction décroissante de l'intervalle de temps entre la périodicité des levées de chaque tontine spécifique. Plus cette périodicité est réduite plus la vitesse est élevée ».

Mais malgré cette force de la vitesse de circulation de la monnaie dans les tontines, celle-ci se trouve limitée parce que ne générant pas de fonds supplémentaires, seuls les montants collectés, sont redistribués d'où la force du système financier formel ou semi-formel. La non réglementation des activités tontinières bloque leur transformation sous forme d'établissement financier.

Les difficultés que présente la tontine traditionnelle et sa place dans la mobilisation de l'épargne, justifient l'introduction de ce produit dans certaines IMF comme moyen de mobilisation de l'épargne. Reste à savoir si elle est appréciée par la population puisqu'elle vient rompre le lien de solidarité, lui-même déjà en détérioration.

2.2.3 *La tontine, une discrimination positive au profit des femmes*

Selon Blackden, spécialiste principal des questions d'inégalité entre les sexes de la région Afrique à la Banque Mondiale, « en Afrique subsaharienne, les efforts de lutte contre la pauvreté ont été entravés par la discrimination dont souffrent les femmes » ; discrimination que plusieurs initiatives dont la microfinance et les tontines tentent de corriger. En Afrique, la cible privilégiée par les tontines sont les femmes et pour cause. Depuis longtemps, elles ont été mises de côté et leurs apports dans la société se sont limités aux travaux domestiques et à l'assistance du mari dans les activités champêtres.

L'introduction de la tontine est venue repositionner la femme et depuis lors, elle contribue autrement à l'animation de la vie sociale et économique de la cité. Pour Adjamagbo et Philippe (2004) « la participation croissante des femmes aux activités génératrices de revenus compte parmi la plus lourde de conséquences en termes de rapports entre les hommes et les femmes. Si le travail des femmes en Afrique est loin d'être un phénomène nouveau, leur domaine d'intervention s'élargit considérablement ».

Plusieurs entraves à l'émancipation de la gente féminine en Afrique subsistent et méritent qu'une attention particulière lui soit accordée. Parlant des conditions d'accès au crédit, la présidente du Conseil d'Administration de la Mutuelle d'épargne et de crédit de la fédération des groupements et associations de femmes productrices de la région de Saint-Louis au Sénégal propose le développement d'un système de crédit basé sur la viabilité des projets en donnant une place privilégiée aux femmes ou même en opérant une discrimination positive en leur faveur. A titre illustratif, la clientèle de la Grameen Bank est constituée principalement (à plus de 90 %) de femmes. Sa démarche vise à promouvoir en plus du microcrédit, la planification familiale et l'éducation des enfants.

Non seulement les femmes représentent la cible principale touchée par la paupérisation en Afrique mais elles constituent en même temps la catégorie de personnes qui offre une meilleure garantie en matière de gestion, de respect des engagements et de remboursement des prêts.

Dans leur ensemble, les microcrédits concourent à l'indépendance économique des femmes: 3 microcrédits sur 4 dans le monde sont consentis à des femmes²⁴.

2.2.4 *Les raisons de réussite des tontines*

L'inefficacité des banques et institutions de crédit amène les sociétés locales à développer de nouvelles pratiques bancaires nécessaires au financement de leurs activités. La tontine devient aujourd'hui un fait inévitable et occupe une place importante dans l'économie des pays en développement. Nzemen (1993, p.174) pensait à cet effet que « l'amélioration des tontines, complémentaire au système bancaire en restructuration, peut permettre d'avoir une intermédiation financière capable de mobiliser au mieux cette épargne intérieure pour des petits et micro-projets productifs ». Plusieurs raisons justifient cette réussite. Nous pouvons retenir que la raison principale s'explique par sa souplesse et son adaptation facile au secteur informel. En effet les formalités pour bénéficier d'un crédit ou constituer une épargne dans la tontine sont simples, c'est-à-dire qu'elles sont basées sur la confiance mutuelle ; confiance qui épargne du coup les membres des garanties matérielles et/ ou financières.

Le risque d'impayés dans une tontine est faible puisque le système est réglementé par les contraintes morales. Socialement, une personne qui n'honore pas ses engagements est mal vue. Comme le soulignait Mayoukou (1994, p.68) « l'existence d'asymétrie d'information entre tontiniers est rare ; c'est le groupe dans son ensemble qui assure la gestion de l'information financière, la sélection des clients ou des membres ainsi que le suivi des risques ». Dans la même logique, Wonou (1993, p.33) rapporte :

Les organisateurs proposent des garanties adaptées aux membres et ont la possibilité et les moyens d'avoir une connaissance approfondie de la solvabilité du membre emprunteur et des voies de recours, par la pression sociale, en cas d'insolvabilité d'un membre. Ceci amène les membres à considérer la tontine comme une banque d'intervention rapide.

Comparé à celui des banques, le coût d'administration des tontines est faible. En dehors du prélèvement d'une mise sous forme de commission dans la tontine commerciale, il n'existe pas d'autres frais. Dans la tontine commerciale par exemple, le montant minimal de dépôt est de 100F CFA. La mise est journalière. Visiblement aucune institution bancaire ne pourrait accepter cette somme pour dépôt.

De même, les petits épargnants, petits commerçants, artisans, vendeurs à la criée ne supporteront pas les formalités, les conditions préalables et les tracasseries liées aux dépôts, retraits et crédits bancaires quand on sait que ces opérations portent sur des sommes insignifiantes. Mais la tontine commerciale accepte l'épargne progressive quel qu'en soit le montant que l'épargnant est capable de mettre de côté. Cette formule suppose que les petits ruisseaux font la grande rivière. (Wonou, 1993, p.33).

²⁴ <http://www.economiesolidaire.com/2010/03/05/microfinance-microcredit-la-lutte-contre-la-pauvrete>

Par ailleurs selon Soédjé (1987, p.204), la préférence et le recours à ce système d'épargne dit «informel» s'explique par le fait que «pour la tontine, c'est quand le tour arrive qu'on lève les fonds alors que si les fonds sont dans des comptes bancaires et /ou d'épargne, on peut y avoir facilement accès.»

Cependant malgré ces forces de la tontine traditionnelle, elle présente également quelques limites que les IMF essaient de remédier en faisant recours à cette pratique.

2.2.5 *La bancarisation de la tontine*

L'essor du phénomène tontinier a conduit certains auteurs à proposer sa formalisation. La réglementation du système s'avère nécessaire au renforcement des capacités des institutions tontinières et à la sécurisation des fonds des épargnants. En effet, les relations interpersonnelles qui existaient entre-temps dans les tontines sont en voie de disparition avec l'ampleur que prend la tontine commerciale au détriment des autres formes de tontine. A l'instar des banques et des IMF la tontine commerciale offre en plus des services d'épargne, des possibilités d'accès de crédit (de faibles montants) aux membres. Alors que ce système joue un rôle important dans le renforcement des AGR, ses acteurs éprouvent des difficultés d'accès au financement extérieur du fait de la non réglementation du secteur. Autrement, la bancarisation de la tontine pourrait être un facteur favorable au développement de partenariat entre le système formel et informel.

L'expérience réalisée par Wonou (1993) entre « Convergence 2000 »²⁵ et la Bank of Africa (BOA) vient confirmer notre affirmation. Il s'agit d'une expérience qui a démontré la capacité du système tontinier à mobiliser l'épargne et à le distribuer sous forme de crédit comme les banques classiques. Grâce à la formalisation de ses pratiques, « Convergence 2000 » a réussi à nouer un partenariat avec la BOA. Les avantages tirés de ce partenariat ont été significatifs pour les deux parties. D'une part, il a permis à « Convergence 2000 » de réduire les risques auxquels elle était exposée en gardant les fonds des clients au sein de la structure et de renforcer ainsi leur confiance. D'autre part, ce partenariat a permis à « Convergence 2000 » de bénéficier de financement auprès de la BOA pour refinancer les activités des membres. Pour la banque, ce partenariat a permis de disposer des fonds qu'il lui serait difficile de mobiliser seule auprès des ménages à faibles revenus. La banque a été surprise de la capacité mobilisatrice de l'institution puisque d'importantes sommes ont été déposées auprès d'elle chaque jour.

Pourtant, les tontiniers semblent réticents face à ce changement. Warnier (1993, p.80) rappelle à cet effet que « nombreux sont les tontiniers qui redoutent une législation des tontines parce qu'ils se méfient des intentions cachées d'un législateur des tontines au service d'un Etat trop gourmand ».

La problématique de notre étude s'inscrit dans cette approche de bancarisation de l'épargne informelle. Le fait pour les IMF de mobiliser l'épargne à travers la tontine commerciale consiste à transposer le système vers une approche améliorée.

²⁵ Institution tontinière basée au Bénin

2.2.6 *L'épargne comme source de financement sûre pour les IMF*

Il y a quelques années, l'épargne locale était négligée au profit des fonds extérieurs qui constituaient de fait, la principale source de financement des IMF. A cet effet, Adams²⁶ pensait que « la disparité du thème de mobilisation a été telle qu'un lecteur occasionnel de la littérature récente consacrée au développement est convaincu que le crédit (étranger) est la panacée du développement ». Mais aujourd'hui, nous assistons à un autre tournant de l'histoire où les pauvres ont démontré leur intérêt et leur capacité à épargner dans les pratiques informelles d'épargne et de crédit (les tontines).

L'importance des fonds qui circulent dans le secteur informel, la raréfaction des fonds externes, la recherche de la pérennité et d'autonomie financière, amènent les IMF à porter leur attention sur l'épargne locale comme source de financement stable. Comme l'affirmait Gardiol (2004, p.12), « alors que les donations et les prêts à taux préférentiels sont un moyen efficace pour débiter les opérations, ils ne constituent pas une source stable de financement à long terme ». Dans la même logique, Abdelmoumni (2009), complète : « si l'aide au développement, publique et privée, nationale et internationale, est le pourvoyeur principal de fonds d'amorçage pour les IMF, elle n'a pas pour vocation de prendre en charge leurs coûts de fonctionnement et de développement ». De ce propos, nous pouvons comprendre qu'évoluer vers la maturité, nécessite pour les IMF le renforcement des sources internes de financement que sont l'épargne et les fonds propres.

L'épargne est devenue un socle de développement des institutions financières qui veulent rendre des services financiers durables à la population. La plupart des écrits disponibles aujourd'hui lui accordent une place primordiale. D'un point de vue institutionnel, si le prix des services de dépôt est correctement établi, la mobilisation de la petite et de la micro-épargne peut aider les IMF à atteindre l'autosuffisance financière²⁷. Dans la même logique, DID²⁸, « reconnaît l'épargne comme un levier de développement et d'autonomie tant pour l'individu que pour l'IMF ». La mobilisation efficace de l'épargne permet ainsi aux IMF d'être financièrement indépendantes et d'offrir des services financiers pérennes à sa cible. En offrant des services d'épargne, l'IMF adapte ses produits aux besoins de sa cible évitant ainsi de se replier uniquement sur les activités de crédit. Elle dispose également de liquidité régulière pour le financement de ses activités.

Ces avantages qu'offre l'épargne aux IMF expliquent la nécessité de définir des stratégies efficaces de diversification des produits d'épargne pour une mobilisation effective et efficiente des fonds locaux. Le recours à la tontine par les IMF s'insère dans la même dynamique. Toutefois, ajoutent Creusot et Poursat (2009, p.27) « la recherche de financement devra, en parallèle, s'orienter sur les marchés internationaux de capitaux », même si l'épargne est considérée comme une source de financement sûre.

²⁶ Admas, D. W. L'épargne financière rurale, a-t-elle un rôle a joué dans le développement ? in La bancarisation des tontines par C. Wonou (1993 p39)

²⁷ Bamako (2000) : Innovations en microfinance, conférence tenue au mali sur les programmes de microfinance

²⁸ Positionnement de Développement International Desjardins en matière d'épargne – Septembre 2005

Au regard des différents points de vue présentés dans ce chapitre, il ressort que l'essor de la tontine traditionnelle à partir des années 90 constitue une réponse à la défaillance du système bancaire formel. Depuis elle a pris de l'ampleur et a montré sa force dans la vitesse de circulation de la monnaie et dans la mobilisation de l'épargne locale. Même si elle a été pendant longtemps négligée par les acteurs du développement et par les états Africains, elle est reconnue aujourd'hui par plusieurs auteurs comme efficace dans le financement du développement. Sa flexibilité dans la mobilisation de l'épargne et sa capacité d'adaptation aux besoins des clients expliquent son appropriation par les IMF. Quel est alors le niveau de satisfaction des IMF par rapport à ce nouveau produit ? A travers notre méthodologie, objet du chapitre suivant, nous essayerons de répondre à cette question en faisant le lien entre notre recherche documentaire et les constats faits pendant notre stage professionnel.

CHAPITRE III – METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET APPORT DE STAGE

Les deux premiers chapitres de ce travail nous ont permis de peindre le tableau de la microfinance, de dégager notre question de recherche et d'avoir un aperçu général des différents écrits et contributions des auteurs ayant travaillé sur le sujet de la microfinance et celui en particulier de la tontine. Notre approche méthodologique a consisté en une collecte des informations complémentaires nécessaires à l'atteinte de notre objectif de recherche. A travers l'observation directe, l'analyse documentaire, les entretiens avec le personnel et des questionnaires adressés aux souscripteurs du produit, aux agents liés à sa gestion et à son suivi, nous comptons atteindre notre objectif ; celui de disposer d'informations objectives, fiables et pertinentes, nous permettant de répondre aux hypothèses de recherche.

3.1 Démarche méthodologique

3.1.1 *La population cible et l'échantillonnage*

La population cible de l'étude est constituée des IMF qui font la tontine au Bénin et au Togo. Au Bénin l'étude a été effectuée à la FECECAM, l'une des rares structures à introduire la tontine dans ses activités. Cette faïtière est forte de huit délégations techniques régionales (DTR) et 64 caisses, réparties sur l'ensemble du pays. En dehors de la collecte d'informations générales concernant le développement du produit épargne planifiée au sein du réseau, notre recherche s'est focalisée sur la DTR-Atlantique-Littoral qui comprend 13 caisses. L'enquête par questionnaire a été réalisée auprès de 210 clients souscripteurs de deux caisses et auprès des agents en charge de la gestion du produit. En complément des informations recueillies à la FECECAM, nous avons collecté quelques données sur l'évolution du produit au Togo auprès de Women And Associations for Gain both Economic and Social (WAGES) ; une institution spécialisée en crédit direct qui a introduit la tontine dans ses activités depuis 2002.

3.1.2 *Déroulement de la collecte de données*

➤ *L'analyse documentaire*

Cet outil nous a permis de recenser les données sur la microfinance en général et sur la tontine en particulier. Nous avons également procédé à la collecte et à l'analyse de la documentation des données disponibles sur l'épargne planifiée ou la tontine auprès de la FECECAM. Il s'agit notamment des données figurant dans les statistiques mensuelles fournies par les Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) et dans les états financiers. Ces données d'ordre quantitatif sont relatives au total des fonds collectés à travers l'épargne planifiée sur ces trois dernières années, l'évolution des souscripteurs au produit, les crédits octroyés sur épargne planifiée ou tontine, l'évolution des encours de dépôts et de

crédits dans la DTR sélectionnée et dans le réseau tout entier. Par ailleurs d'autres documents comme le manuel de procédure de gestion du produit, le document sur la vie du réseau et les anciens mémoires ont été consultés. En plus de l'analyse documentaire, une observation directe a été également effectuée et nous a permis d'étayer notre recherche et de relever dans les pratiques quotidiennes quelques insuffisances auxquelles nous allons essayer d'apporter des solutions dans la dernière partie de notre travail.

➤ *Les entretiens directs*

A travers cet outil, nous avons pu collecter des informations d'ordre qualitatif auprès de 10 agents de la FECECAM (le chef Division Exploitation, la chargée du produit EP, le responsable service crédit, deux gérants des CLCAM, deux superviseurs, trois agents du service crédit) dans le but de vérifier la concordance avec les données issues de l'analyse documentaire et récolter d'autres informations complémentaires. Il s'agit essentiellement des informations concernant la raison de l'introduction de l'épargne planifiée dans les CLCAM, les objectifs poursuivis, les résultats et avantages dégagés par le produit ainsi que les difficultés rencontrées dans sa gestion.

➤ *L'enquête par questionnaire*

Nous avons élaboré trois types de questionnaires à l'intention des clients souscripteurs, des responsables du produit et des agents commerciaux. Deux approches nous ont permis de collecter les données auprès des clients. Il s'agit des missions effectuées sur le terrain et la mise à profit de périodes de retrait (fin du mois). L'objectif était de toucher le plus de clients possible. Sur 2065 clients des deux caisses, nous n'avons pu collecter les données qu'auprès de 210 clients soit plus de 10%. A partir des résultats de l'enquête, combinés avec l'analyse documentaire et l'observation directe, nous avons pu dégager les forces et faiblesses du produit ainsi que les menaces et opportunités.

➤ *Variables de recherche*

La formulation de certaines variables et indicateurs ont été nécessaires à la vérification de nos hypothèses.

Tableau 3 Variables et indicateurs de recherche

Variables indépendantes	Variables dépendantes	Indicateurs
Conception du produit tontine	Sécurité et augmentation du niveau d'épargne ; exclusion financière	Volonté des clients à épargner par la tontine ; degré de satisfaction des clients ; mécanisme de gestion des fonds collectés au sein des caisses ; variation de l'épargne ; évolution du nombre de souscripteurs, du nombre d'emprunteurs, du montant de crédit accordé, taux de remboursement.
L'implication des acteurs L'environnement économique et politique	Rentabilité du produit	Efficacité dans l'accomplissement du travail par les promoteurs ; mécanisme de suivi ; de contrôle et d'évaluation du produit ; couverture des charges liées à la tontine par les produits dégagés ; intérêts générés par les épargnes ; Chômage, taux d'inflation, pouvoir d'achat.

Source : Afi Lady Alessi

3.1.3 *Difficultés et insuffisances rencontrées*

La collecte des données s'est globalement effectuée dans de bonnes conditions. Cependant, quelques difficultés ont été rencontrées. Pour l'essentiel, elles se rapportent à l'accès ou la collecte des informations relatives au produit épargne planifiée concernant le réseau tout entier. Vu le nombre de caisses ayant pour activité l'épargne planifiée (49 caisses au total), il nous a été difficile de relancer les caisses à nous fournir des données complémentaires. Pour cela, nous avons réduit notre champ d'étude à une Délégation Technique Régionale (DTR). Il faut noter également l'imprécision voire l'inexistence de certaines données ; notamment les données relatives au volet crédit sur épargne planifiée pour faire ressortir l'incidence du produit sur les activités de crédit. Ces données sont incluses dans l'ensemble des crédits octroyés par les caisses, rendant du coup, la collecte de données spécifiques au produit épargne planifiée difficile voire impossible. D'autre part l'absence d'un SIG rend difficile le travail. Non seulement les informations fournies par certaines caisses sont parfois peu fiables mais l'acheminement des rapports en provenance du Nord du pays prend énormément de temps. A tout ceci s'ajoute une défaillance du système de suivi avec pour effet immédiat, l'envoi de statistiques incomplètes, voire la non transmission sur plusieurs mois, des rapports et statistiques de certaines caisses. Nous aurions également aimé faire ressortir la proportion du produit tontine par rapport à l'ensemble des produits d'épargne développés au sein du réseau mais il est difficile de comparer un produit qui vient d'être introduit il y a trois ans par rapport aux produits qui existaient depuis plus d'une trentaine d'années.

Notons tout de même que ces limites n'influencent pas pour autant les résultats issus de cette étude. Elles nous permettent de faire des recommandations pour renforcer le rôle joué par l'épargne planifiée dans le réseau et dans les IMF qui sont victimes des mêmes difficultés.

3.2 Apport du stage

La réalisation du stage à la FECECAM-Bénin nous a permis de mieux appréhender l'évolution du réseau jusqu'à l'introduction de l'épargne planifiée dans leurs activités, le mécanisme de fonctionnement et de gestion de l'épargne planifiée, le rôle des agents en charge de la gestion du produit, les forces et risques liés au produit. Nous avons également relevé les insuffisances liées au fonctionnement du produit ; ce qui nous permettra de faire des recommandations en vue d'une gestion efficace et efficiente dudit produit.

3.2.1 *Situation de la microfinance au Bénin*

Le Bénin est l'un des pays de la sous-région ouest-africaine, caractérisé par sa stabilité politique et un système de gouvernance axé entre autres sur le renforcement du tissu économique du pays. La microfinance apparaît à ce titre comme un important maillon dans la réalisation de la vision de développement et donc de réduction de la pauvreté. Le nombre d'institutions de microfinance (IMF) identifiées au Bénin est de 516 dont 169 IMF enregistrées à la cellule de Microfinance. Avec plus de

654 000 bénéficiaires de services, soit plus de 20% de la population active du Bénin, les IMF ont mobilisé auprès de leur clientèle plus de 39,7 milliards de FCFA en 2005, soit environ 10% des dépôts des banques et injecté dans le secteur plus de 74 milliards de FCFA d'encours de crédits, soit plus de 20% de l'encours des crédits de l'ensemble des banques (Azokli et Adjibi, 2007).

Au Bénin comme dans plusieurs pays africains, le secteur de la microfinance est animé par les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédits, les institutions de crédits directs, les projets et Organisations Non Gouvernementales (ONG) à volet microfinance. Parmi elles, la FECECAM se positionne comme le réseau leader en matière de mobilisation de l'épargne. En effet, ce réseau concentre 95% de l'encours d'épargne avec plus de 60% de la part du marché du secteur. Plus de 75% des clients des IMF utilisent les services de la FECECAM qui à elle seule, mobilise plus de 28 milliards d'épargne contre 2,5 milliards de FCFA pour les autres coopératives et mutuelles (Ndiaye, 2007, p.33). Cette forte mobilisation de l'épargne s'explique entre autres par son ancienneté et sa présence un peu partout dans le pays. La FECECAM constitue aussi la première IMF béninoise à introduire la tontine (épargne planifiée) dans ses activités. Il est donc important pour nous, de comprendre les mécanismes et outils développés par cette IMF pour parvenir à cette étape.

3.2.2 *Présentation de la FECECAM*

3.2.2.1 *Historique*

Le réseau FECECAM-Bénin tire son origine de l'ex-CNCA (caisse nationale de crédit agricole) créée en 1975. En 1977 les caisses locales de crédit agricole mutuel et les caisses régionales de crédit agricole mutuel (CLCAM / CRCAM) ont vu le jour et opéraient sous forme de coopératives sous tutelle de la CNCA. Le réseau FECECAM a connu de profondes mutations au cours de son évolution.

En 1987 la CNCA a fait faillite. De 1990 à 1998, le réseau a connu une croissance rapide. Cependant en fin d'année 98, malgré les projets de réhabilitation mis en place entre 1990 et 1993 (financés par plusieurs bailleurs de fonds), la situation financière s'est dégradée. La difficulté majeure de cette époque était la gestion inefficace du portefeuille de crédit due à l'augmentation sans cesse des impayés qui a entraîné la constitution d'énormes provisions pour pertes sur prêts. Au démarrage de la deuxième phase de réhabilitation en juillet 1993, la FECECAM a été créée à l'échelle nationale en vue de coordonner, appuyer et contrôler les activités des CLCAM.

Au 31 décembre 2005, les impayés représentaient 41,5% de l'encours total de crédit. Les autorités du ministère de l'économie et des finances face à cette situation ont décidé en 2007 de mettre officiellement le réseau sous redressement.

3.2.2.2 *Le redressement du réseau FECECAM*

Le redressement amorcé en 2007 avait pour visée le diagnostic et l'évaluation du système de gestion et la relance des activités du réseau. Ce redressement a conduit à la mise en place de nouveaux produits

ayant pour but la diversification des sources de revenus. Parmi ces produits se trouve l'épargne planifiée dont l'objectif est de permettre aux caisses en difficulté de trésorerie, de sortir de leur fragilité.

➤ *Le plan de redressement de 2007*

Les mutations opérées sont :

- la fédération est remplacée par la faïtière (Union des CLCAM) ;
- les unions régionales sont dissoutes ;
- les organes de la faïtière sont provisoirement remplacés par un comité de suivi du redressement ;
- les caisses de petite taille et celles non rentables ont été fusionnées.

Les activités de redressement sont décrites en 57 points réalisés à concurrence de 80% à fin 2008 soit en une année de redressement.

➤ *Les acquis du redressement*

En résumé, le redressement en cours a permis ce qui suit :

- la gestion des crédits s'est améliorée et le taux de remboursement des nouveaux crédits est passé à 96% ;
- le résultat 2008 s'est soldé par un excédent de près de 1,5 milliard de FCFA ;
- le développement des activités a repris avec la mise en place de nouveaux produits ;
- le taux de portefeuille à risque est passé de 8,62% en 2007 à 2,46% en 2009 soit une baisse de 71,46%.

Aujourd'hui le réseau compte 151 points de services avec 64 CLCAM, 36 Caisses fusionnées appelées guichets principaux, 51 Guichets secondaires et huit (8) Délégations Techniques et Régionales qui sont des structures intermédiaires au niveau de chaque région ou département.

3.2.2.3 *Les orientations stratégiques de la FECECAM*

La vision de la FECECAM est d'être une institution leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base. Elle a pour mission d'offrir des services financiers aux populations rurales et urbaines en vue d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau.

➤ *Les objectifs du réseau FECECAM*

La FECECAM a pour objectifs de :

- collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et usagers ;
- consentir des prêts à court, moyen et long terme à ses membres ;
- favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et d'autres fonds.

➤ *Les activités du réseau*

La FECECAM offre à sa clientèle dix-neuf (19) produits d'épargne (le Compte sur Livret, les Comptes Courants, les Dépôts Divers à Vue, Dépôt à Terme Patriote, Epargne Planifiée), de crédit, d'assurance et de transfert d'argent (au niveau national et international) dans le but de satisfaire au mieux les besoins de toutes les couches de la population.

3.2.3 *Problématique liée à l'introduction de l'épargne planifiée*

Le réseau FECECAM a connu diverses réformes au cours de son évolution. Depuis plus d'une décennie, elle rencontre d'énormes difficultés en matière de gestion des crédits. Certaines caisses, en particulier celles de la DTR Atacora-Donga, étaient confrontées à un moment donné aux problèmes de financement suite au détournement excessif des fonds de crédit ayant entraîné la dégradation de leur situation financière. Ce qui s'est traduit par la perte de clients, la baisse des dépôts et des résultats dégagés. Ainsi certaines caisses peinent à se relever. Il se pose alors le problème de ressources. Le réseau s'est retrouvé dans une situation de sous activité qui éloigne davantage certaines caisses du seuil de rentabilité et par ricochet, ralenti les efforts des agents pour sa pérennisation.

Au regard de ce qui précède, la problématique à résoudre reste la question de mobilisation de ressources de façon durable. Pour ce faire, les responsables ont durant la phase de redressement, proposé l'introduction de plusieurs produits en vue de diversifier les sources de revenus. Parmi ces produits se trouve l'« épargne planifiée » ; un système de tontine traditionnel amélioré. Le recours à la tontine par la FECECAM, trouve son sens à travers l'expérience de ce produit connu sous le nom de « SysCoFoP » ; Système de Collecte de Fonds sur Place à la FUCEC qui a fait et continue de faire ses preuves au Togo où les caisses étaient devenues non viables durant les années 1996- 2000.

3.2.4 *Caractéristiques et fonctionnement du produit épargne planifiée*

➤ *Définition*

L'épargne planifiée peut être définie comme une modernisation de la tontine traditionnelle qui consiste à collecter l'épargne sur place (le porte à porte) et à octroyer des crédits aux souscripteurs en vue de renforcer leurs activités génératrices de revenus (AGR).

➤ *Objectifs*

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- permettre aux CLCAM de mobiliser suffisamment de ressources en vue de répondre aux besoins de plus en plus croissants et diversifiés des clients en matière d'épargne et de crédit ;
- lutter contre l'exclusion financière que continuent de subir les plus pauvres en facilitant leur accès aux services financiers ;
- sécuriser l'épargne de la population ;
- améliorer la situation financière des caisses en difficulté ;

- contribuer à l'amélioration des revenus en particulier des femmes en renforçant leur AGR.

Le produit "épargne planifiée" comprend deux volets : le volet épargne et le volet crédit. La mise en œuvre de ce produit est assurée par des agents de terrain appelés "Promoteur Epargne Planifiée" ou agents commerciaux qui sensibilisent et conquièrent des clients pour les CLCAM. Une autre personne appelée superviseur est chargée du contrôle et du suivi des activités des promoteurs au sein des CLCAM.

➤ *Volet épargne*

Toute personne physique ou morale exerçant des AGR, capable d'épargner quotidiennement, peut adhérer au produit Epargne Planifiée. La collecte des fonds sur place est assurée par les agents promoteurs. Ils se rendent sur le terrain (dans les marchés, les services, les points de vente, les maisons etc.) pour conquérir des clients. Une fois le client convaincu, il adhère à l'Epargne Planifiée en libérant une somme de 200F CFA qui sert d'achat du livret de membre. Le client fixe lui-même sa mise journalière. Toutefois le montant minimum fixé par la structure est de 200F CFA. Les fonds libérés au quotidien par le client sont inscrits dans son livret de membre, qu'il garde avec lui et dans le cahier de collecte détenu par le promoteur. Cela facilite le contrôle journalier au bureau et les opérations de retraits. Chaque page du livret compte 31 cases qui correspondent au nombre de jour de cotisation par mois. Le client est tenu de remplir toutes les cases à la fin du mois. La première mise du client revient à l'institution sous forme de commission. Les retraits ne sont possibles qu'à la fin du mois.

➤ *Volet crédit*

Tout souscripteur désireux de bénéficier du crédit épargne planifiée doit au préalable :

- souscrire à l'épargne planifiée régulièrement pendant trois mois. Cela permet aux CLCAM de suivre l'évolution des activités de leur membre et la capacité de remboursement du client. Ces fonds sont considérés comme caution financière du crédit à octroyer ;
- avoir un compte sur livret ou un compte épargne planifiée ;
- exercer une activité génératrice de revenus ;
- se faire cautionner par au moins une personne.

On distingue deux types de crédit épargne planifiée. Le crédit ordinaire sur une période de 12 mois et la facilité ou avance sur épargne planifiée sur une période de 3 mois. Le montant du crédit ordinaire est plafonné à 1 000 000FCFA. Le taux d'intérêt est de 2% dégressif le mois. Quant à la facilité sur épargne planifiée, il s'agit d'un crédit d'urgence accordé sans grande formalité par les promoteurs après avis de l'agent de crédit. Le montant maximal est de 500 000FCFA. Le taux est linéaire de 2% le mois. Ce crédit est rechargeable après la deuxième traite. Contrairement à la FECECAM, dans la majorité des IMF au Togo, le montant de crédit sur tontine est égal au triple du montant total cotisé en trois mois. Le remboursement se fait sur une période d'au plus douze mois.

3.2.5 *Les forces, faiblesses, menaces et opportunités du produit*

Tableau 4 Analyse SWOT de l'épargne planifiée

Forces	Faiblesses
Renforce l'image de l'institution ; Permet de collecter plus de fonds ou augmente les encours de dépôts ; Augmente les activités de crédit et le nombre de sociétaires ; Facilite le remboursement des crédits ; Réduit l'exclusion financière (permet de toucher le plus grand nombre de clients, les personnes à revenus faibles) ; Permet de disposer de ressources financières à faible coût ; Augmente le produit des IMF à travers les commissions sur épargne planifiée ; Exonère les clients des frais d'ouverture de compte et de tenue de compte.	Difficultés de gestion du produit ; Gestion manuelle des opérations ; Risque de détournement de fonds par les agents promoteurs ; Retrait régulier des fonds.
Opportunités	Menaces
Possibilité de partenariat entre IMF et banquier ambulant ; Existence d'un marché potentiel ; Besoin de plus en plus diversifié de la clientèle cible ; Manque de confiance de la population vis-à-vis des banquiers ambulants.	Existence d'une concurrence due à la présence des banquiers ambulants ; Instabilité de l'environnement économique et politique.

Source : Afi Lady Alessi

3.2.6 *Indicateurs de performance du réseau avant et après introduction des nouveaux produits*

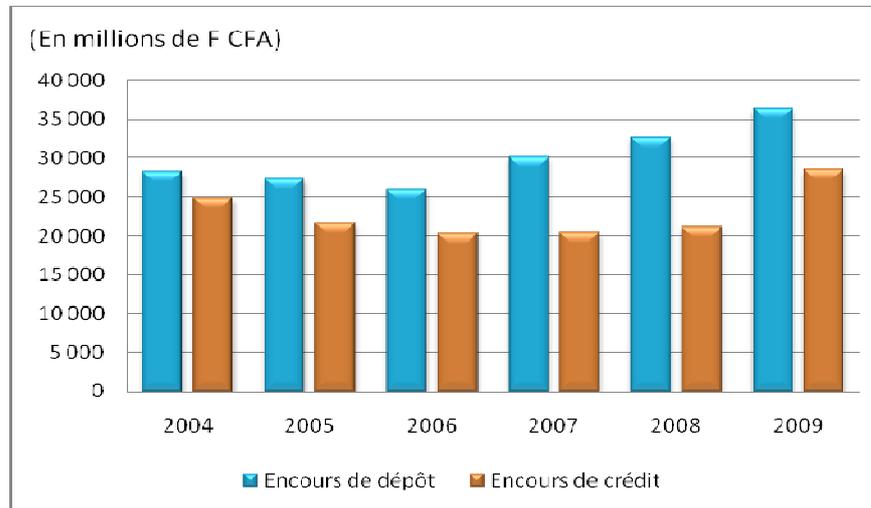
Le graphique ci-dessous montre l'impact qu'ont les nouveaux produits sur l'activité du réseau, en particulier l'épargne planifiée sur l'évolution des dépôts.

Avant l'introduction de nouveaux produits, de 2004 à 2006, malgré l'augmentation de la clientèle (536 920 à 616 712) et du capital social (2 314 324 600 à 2 848 865 000) ; l'encours de l'épargne (28 245 210 790 à 25 924 564 105) et de crédit (24 774 886 877 à 20 320 931 715) a cependant baissé ; soit respectivement une baisse de 8% et 18%. Quant au nombre d'emprunteurs, il est passé de 78 853 à 69 911 soit une baisse de 11%. Cette baisse se justifie par les difficultés que rencontrait le réseau avant sa mise sous redressement. D'où la nécessité d'avoir recours aux nouveaux produits pour renforcer les indicateurs de performance du réseau.

Par contre, avec l'introduction des nouveaux produits, la tendance a changé. Nous assistons à une évolution de tous les indicateurs. De 2006 à 2009, l'encours d'épargne a augmenté de 40% (25 924 564 105 à 36 243 329 654), la clientèle de 15% (616 712 à 707 744), l'encours de crédit de 40% (20 320 931 715 à 28 473 088 532) et le nombre d'emprunteurs de 14% (69 911 à 79 504).

A côté de ces observations, il faut noter que les encours de crédit sont largement couverts par les encours de dépôts depuis les années difficiles jusqu'à l'introduction de nouveaux produits. Cela démontre la forte capacité du réseau en matière de collecte de l'épargne locale. Cette forte capacité mobilisatrice s'explique par son ancienneté et sa couverture presque intégrale du territoire national.

Figure 2 Evolution des activités du réseau



Source : Afi Lady Alessi, (à partir des états financiers de la division exploitation, FECECAM-Bénin)

Si la tendance est demeurée intacte de 2004 à 2009, c'est-à-dire que les dépôts ont toujours couvert les crédits, nous nous posons la question de savoir quelles ont été les raisons qui, en 2007, ont conduit la FECECAM à introduire la tontine dans ses activités ?

En réponse, nous dirons que les difficultés rencontrées par le réseau à partir des années 1998 ont renversé la position de leader qu'occupait le réseau dans l'espace UEMOA. La confiance qu'inspirait le réseau auprès des clients a pris un coup sérieux. Pour se repositionner et permettre aux caisses d'être financièrement indépendantes, le réseau a entre autres stratégies, mis en place l'épargne planifiée.

Notre démarche méthodologique basée sur une approche à la fois quantitative et qualitative nous a permis de cerner les outils et approches développés par la FECECAM dans la mobilisation de l'épargne à travers le produit « épargne planifiée ». A travers l'analyse documentaire nous avons constaté, contrairement à la baisse continue observée pendant la période 2004 à 2006, une amélioration des indicateurs de performance de la structure à partir de 2007. L'augmentation des dépôts et du nombre de clients à partir de 2007 s'expliquerait par l'apport significatif de l'épargne planifiée dans la mobilisation des ressources financières. Elle a également contribué avec les autres produits qui sont tous des produits de crédit, à l'augmentation des encours de crédit et du nombre d'emprunteurs. A partir des entretiens et de l'observation directe, nous avons relevé quelques difficultés liées à la gestion du produit qui feront objet de recommandations dans le quatrième chapitre.

CHAPITRE IV- RESULTATS ET PROPOSITIONS

Ce chapitre constitue la partie clé de notre travail. Dans un premier temps nous avons présenté les résultats issus de notre recherche. Il s'est agi essentiellement de la présentation de la contribution de la pratique tontinière à l'évolution des activités financières du réseau. Dans un second temps, nous avons proposé un ensemble de mesures concourant au renforcement de l'autonomie financière et de la viabilité des IMF. L'accent a été mis non seulement sur les stratégies nécessaires à une meilleure gestion de la tontine mais également la proposition de nouvelles politiques pour la diversification des produits d'épargne ; toutes choses qui permettront aux IMF de résoudre en grande partie les problèmes de financement auxquels elles font face et qui les positionnent comme de véritables acteurs dans la lutte contre la pauvreté dans les pays en développement.

4.1 Efficacité de la tontine dans la mobilisation de l'épargne

4.1.1 Evolution des activités de l'épargne planifiée dans le réseau FECECAM

➤ Volet épargne

Rappelons que l'expérience du nouveau produit dénommé épargne planifiée a débuté en mai 2007 dans la DTR Atacora. Ce n'est qu'au deuxième trimestre 2008 qu'elle a été introduite dans les autres DTR. Sur les 64 CLCAM, 49 font l'épargne planifiée avec un total de 129 promotrices au 31 juillet 2010.

Le tableau ci-dessous nous montre l'évolution de l'épargne planifiée au sein du réseau sur la période 2008 à juin 2010. Sur les deux ans et demi, les fonds qui ont circulé à travers l'épargne planifiée s'élevaient à 14 266 963 338FCA. Ce chiffre montre la capacité à épargner des personnes et la vitesse de circulation de la monnaie à travers ce produit. Par ailleurs on note également la forte efficacité du produit dans le renforcement de l'image de l'entreprise à travers le nombre de clients qui sont touchés (43 395 en deux ans). On comprend dès lors, que l'introduction de l'épargne planifiée dans les activités du réseau a favorisé la prise en compte d'un grand nombre de personnes exclues du système financier. Elle présente de remarquables atouts aussi bien pour les IMF que pour les clients. L'épargne planifiée accroît non seulement les dépôts mais aussi les produits financiers des CLCAM à travers les commissions perçues sur ces fonds.

Tableau 5 Evolution des montants collectés à travers l'épargne planifiée à la FECECAM

Année	Nombre de souscripteurs	Epargne mobilisée	Encours épargne planifiée
2008	33 085	4 448 096 350	558 724 153
2009	35 960	6 259 694 449	809 358 589
juin-10	43 395	3 559 172 539	877 329 520

Source : FECECAM-Bénin, Statistiques épargne planifiée

➤ *Volet crédit*

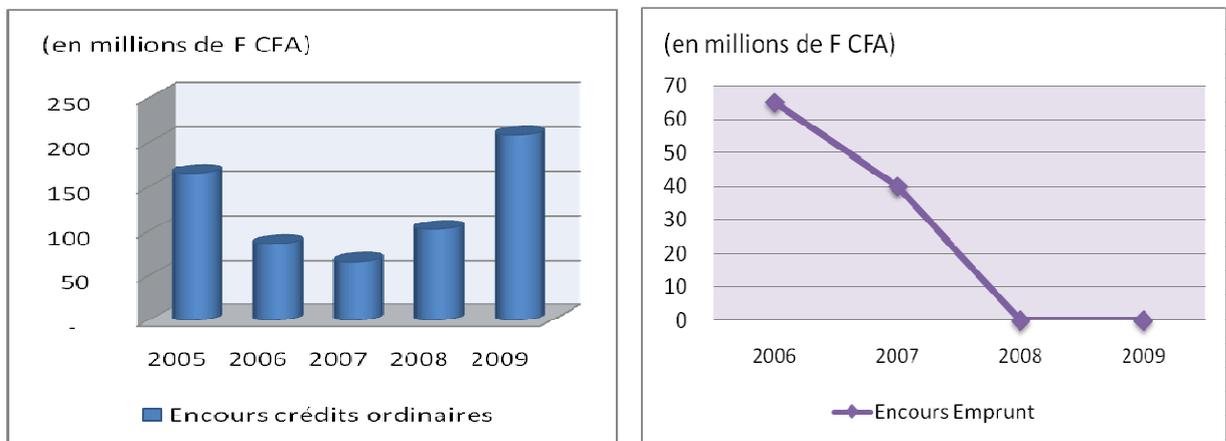
Comme nous l'avons déjà mentionné, les données liées au crédit épargne planifiée de tout le réseau n'étant pas disponibles, nous nous sommes limités aux données d'une des caisses (CLCAM-Jardins) que nous avons visitée durant notre stage à la FECECAM.

Le graphique ci-dessous (encours crédits ordinaires) montre l'évolution des activités crédits (en FCFA) à la CLCAM-Jardins. De 2005 à 2007 (période avant introduction de l'EP), les activités crédits ont connu une baisse remarquable (164 538 176 à 65 753 677) de 60%. Avec l'introduction des nouveaux produits en particulier le crédit avance sur épargne planifiée, l'encours de crédit de 2007 a été multiplié par 3 soit une augmentation de 216% (65 753 677 à 208 333 726).

En 2008, les crédits octroyés sur épargne planifiée s'élevaient à 21 259 000FCFA ; un an après (2009) ce montant est passé à 182 305 000FCFA ; soit multiplié par 8. Ce qui justifie que l'introduction de l'épargne planifiée a eu une incidence remarquable sur les activités de crédit de la caisse. En fin d'année 2009, l'épargne mobilisée à travers ce canal s'élevait à 266 030 055FCFA avec une commission de 12 468 950FCFA. On constate dès lors que les crédits sont largement couverts par les fonds mobilisés à travers l'épargne planifiée.

Par ailleurs, il faut noter que la vitesse de circulation de la monnaie à travers l'épargne planifiée dans la CLCAM leur a permis de ne plus avoir recours à l'emprunt auprès de la DTR pour le financement de leurs activités comme ce fut le cas les années antérieures (graphique encours emprunt).

Figure 3 Evolution de l'encours de crédit et d'emprunt à la CLCAM-Jardins



Source : Afi Lady Alessi (à partir des données collectées durant le stage)

4.1.2 *Rentabilité de l'épargne planifiée à la DTR/Atlantique*

4.1.2.1 *Résultats dégagés par le produit*

Globalement, le produit est fortement rentable à la DTR donnant une marge bénéficiaire de plus de 30 000 000FCFA. Avec ces fonds, on peut conclure que les produits dégagés par la tontine couvrent

largement toutes les charges liées à ce produit. Par contre si nous procédons caisse par caisse, la CLCAM-Jardins tire un maximum d'avantages par rapport aux autres caisses. D'elle seule provient plus de la moitié des résultats de la DTR soit plus de 15 000 000FCFA. Cette forte rentabilité pourrait se justifier par le professionnalisme et l'esprit d'initiative dont font preuve les agents commerciaux de cette caisse. Elles manifestent une certaine volonté et s'impliquent totalement dans l'atteinte des objectifs de la caisse.

Malgré ce résultat globalement positif, la CLCAM-Mènontin affiche un résultat déficitaire de plus de 2 800 000FCFA et la CLCAM-Calavi, un résultat assez faible soit 500 000FCFA. Ces résultats pourraient se justifier par la faiblesse du suivi et contrôle par les agents chargés de la gestion du produit et la faible implication des promoteurs ou agents commerciaux à l'atteinte des objectifs du réseau. Bien que les résultats à atteindre par les promoteurs soient fixés à l'avance, ceux-ci font parfois preuve de négligence et de laisser-aller dans la gestion de leur mission. Il serait donc important de renforcer le mécanisme de suivi, de relancer au fur et à mesure les agents et au besoin, les remettre à niveau.

Lorsque nous déplaçons l'angle de l'analyse, nous remarquons que :

- ✓ en 2008, avec un total de 50 agents commerciaux, les fonds mobilisés par le réseau s'élevaient à 4 448 096 350FCFA soit une moyenne annuelle de 88 961 920F par agent ;
- ✓ en 2009, avec un total de 122 agents commerciaux, les fonds mobilisés s'élevaient à 6 259 694 449FCA soit une moyenne annuelle de 51 308 970FCA par agent.

Au regard de ces données, on constate une faible détermination de certains agents dans l'accomplissement de leur tâche. Le recrutement d'au moins 50 agents de plus n'a entraîné qu'une légère augmentation des fonds mobilisés soit 1 811 598 099FCFA et du nombre de souscripteurs (2605) et une baisse d'au moins 30 000 000F de la collecte annuelle par agent ; ce qui est non négligeable.

Tableau 6 Résultat dégagé par l'épargne planifiée à la DTR-Atlantique

CLCAM	Produits			Charges salariales	Résultats
	Commissions	Autres produits ²⁹	Total produits		
Jardins	12 468 950	8 218 444	20 687 394	4 862 040	15 825 354
Mènontin	8 923 496	2 232 520	11 156 016	14 033 449	-2 877 433
Dantokpa	8 594 100	4 237 788	12 831 888	6 823 292	6 008 596
Godomey	7 376 950	3 554 155	10 931 105	5 764 806	5 166 299
Sike	4 830 750	1 047 170	5 877 920	3 779 547	2 098 373
Akpakpa	4 934 950	2 114 904	7 049 854	3 354 923	3 694 931
Calavi	4 267 150	442 920	4 710 070	4 208 220	501 850
Total	51 396 346	21 847 901	73 244 247	42 826 277	30 417 970

Source : Statistiques épargne planifiée, FECECAM-Bénin

²⁹ Il s'agit des commissions sur épargne planifiée, la vente de livrets et les intérêts sur crédits octroyés.

4.1.2.2 Efficacité du produit dans le remboursement des crédits

Comme l'indique le tableau ci-dessous, la conception du produit épargne planifiée, en plus de son effet d'incitation à l'épargne, facilite le remboursement des crédits octroyés aux souscripteurs et de ce fait contribue à l'amélioration du portefeuille des caisses. La facilité de remboursement à travers ce produit se justifie par la procédure de remboursement qui demeure la même que la procédure de collecte c'est-à-dire journalière sans modification de la mise. Les clients étant déjà habitués au rythme de cotisation journalière, ils ont plus de facilité à rembourser par ce canal plutôt que de réunir les fonds sur eux pour un remboursement mensuel. Certains clients qui ne font pas la tontine préfèrent, après emprunt, opérer le remboursement par la tontine.

Sur un crédit total de 436 563 800FCFA octroyé au sein de la DTR, le taux de remboursement était de 99,86% ; les crédits en souffrance ne représentaient que 0,14%. Ces chiffres montrent l'efficacité de la tontine dans le remboursement des crédits.

Tableau 7 Efficacité de la gestion des crédits à travers l'épargne planifiée (montant en FCFA)

Caisses	Crédits octroyés	Crédits sains	Crédit en souffrance
Jardins	182 305 000	182 305 000	0
Menontin	45 802 000	45 639 520	162 480
Dantokpa	66 689 800	66 475 880	213 920
Godomey	75 239 000	75 239 000	0
Sike	15 586 000	15 487 880	98 120
Akpakpa	43 560 000	43 448 667	111 333
Calavi	7 382 000	7 346 727	35 273
Total	436 563 800	435 942 674	621 126

Source : Statistiques, FECECAM-Bénin

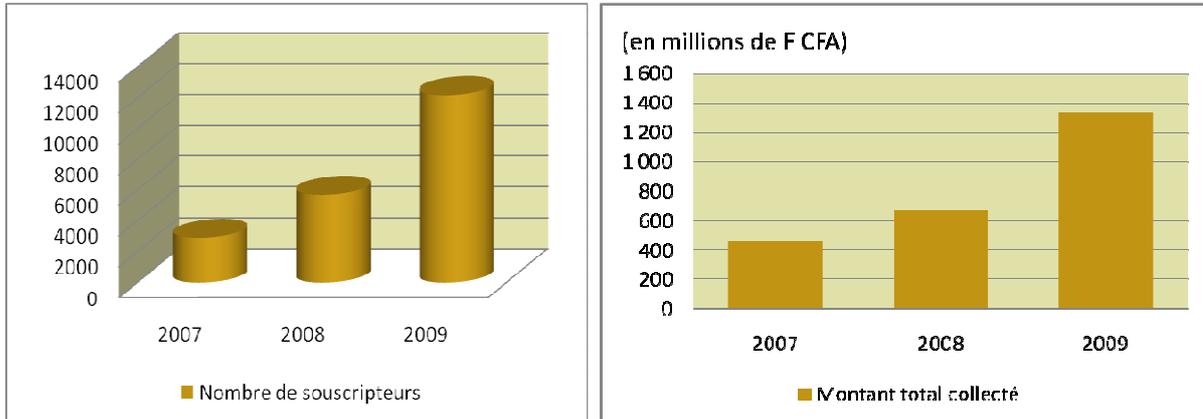
4.1.3 Ampleur du phénomène à WAGES-Togo

WAGES-Togo est une institution à volet crédit direct. Pour renforcer l'épargne mobilisée et toucher plus de personnes, elle fait recours depuis 2002 à la tontine comme une des stratégies adaptées.

Comme nous venons de le montrer dans le cas de la FECECAM, la tontine présente pratiquement les mêmes avantages à Wages. De 2007 à 2008, le nombre de souscripteurs est passé de 2900 à 12000 soit multiplié par 4. Cette croissance a eu un impact immédiat sur les fonds collectés. De 461 000 000FCFA en 2007, les fonds collectés sont passés en 2009 à plus de 1 337 000 000FCA soit une augmentation de 190%. Ces chiffres démontrent toujours la place qu'occupe la tontine dans la mobilisation de l'épargne et dans la lutte contre l'exclusion financière des ménages à revenus faibles.

Concernant les crédits, en 2008 sur un encours de crédit de plus de 124 000 000FCFA, les crédits en souffrance représentaient plus de 6 600 000FCFA, soit 5,4% avec un taux de remboursement de 94,6%. En 2009, avec un encours de plus de 226 900 000FCFA, les crédits en souffrance ne représentaient que 1 300 000FCFA, soit 0,59% avec un taux de remboursement de 99,41%. Une fois encore l'efficacité de la tontine dans le remboursement des crédits se voit confirmée.

Figure 4 Evolution du nombre de souscripteurs et des fonds collectés à travers la tontine à Wages.



Source: Afi Lady Alessi (à partir des données collectées auprès de Wages)

Pour récapituler cette partie, nous remarquons que les données ci-dessus présentées, montrent la performance de l'épargne planifiée (tontine) dans la mobilisation des ressources et le développement des activités de crédit. L'épargne planifiée a suscité une forte adhésion du public et montre une fois encore, que les personnes à revenus modestes détiennent une capacité d'épargne non négligeable. Cela montre également jusqu'à quelle hauteur une partie de la cible est toujours laissée pour compte malgré la force des IMF aujourd'hui. En dépit des difficultés de gestion auxquelles nous allons apporter des propositions de solutions, les IMF tirent de nombreux avantages de ce produit. Il en est de même pour les clients. On peut citer entre autres avantages, la proximité à travers le porte-à-porte, la confiance qui se crée à travers les discussions sur les opportunités d'affaires entre les agents collecteurs et les clients ou l'augmentation des activités de dépôt qui renforcent la capacité d'autofinancement des IMF etc.

Toutefois, avant qu'une IMF ne se lance dans cette activité, il lui faudrait remplir certaines conditions préalables indispensables à l'atteinte des objectifs poursuivis.

4.1.4 Résultats issus de l'enquête auprès des souscripteurs

L'analyse des résultats de l'enquête vient confirmer l'hypothèse selon laquelle le produit tontine est plus accessible aux femmes, en particulier celles qui exercent des AGR. Le seuil minimal fixé à 200FCFA et le non plafonnement de la mise journalière ont permis de démontrer une fois encore la forte potentialité d'épargne des clients à travers le produit tontine. En plus de cette facilité d'épargne, la plupart des clients espèrent en retour bénéficier de crédit pour renforcer ou élargir leurs activités.

Cependant, les possibilités de crédits offertes par la FECECAM, n'encouragent pas les clients à en bénéficier. Il s'agit entre autres, du faible montant et la très courte durée de remboursement du crédit. Par exemple les clients qui cotisent 5000F CFA par jour doivent épargner durant trois mois, soit une caution de 450 000F CFA pour bénéficier au maximum d'un prêt (avance sur épargne planifiée) de 500 000FCFA. Le client préfère retirer ses cotisations au lieu de demander un crédit qui ne lui apporte au meilleur des cas, qu'un fonds supplémentaire de 50.000F CFA. Etant donné que le crédit constitue l'activité principale qui génère aux IMF les produits nécessaires à la couverture des charges d'exploitation, notamment les charges liées à la gestion de la tontine, la FECECAM gagnerait à assouplir les conditionnalités pour fidéliser ses potentiels épargnants. Il faut souligner que le faible développement des activités de crédit dépend aussi du comportement de certains promoteurs. Ceux-ci ont souvent peur d'endosser la responsabilité en cas de défaillance du client, préfèrent ne pas sensibiliser le client sur le volet crédit ou parfois décourage les clients qui manifestent le désir de bénéficier d'un prêt.

La satisfaction des clients par rapport au produit est moyenne. D'une part, le retrait péremptoire des fonds à la fin du mois, explique le nombre élevé de clients qui se pointent au guichet au même moment pour les opérations de retraits. Cette situation est la cause de la lenteur notoire observée dans la satisfaction des clients. D'autre part, certains agents tiennent des propos amers qui briment les clients et les découragent.

Malgré la faible satisfaction des clients, ceux-ci manifestent leur préférence à épargner par le biais de la tontine qui disent-ils, les dispensent des longs trajets journaliers et donc offre un gain de temps dédié au développement de leurs activités.

Figure 5. Résultat de l'enquête auprès des souscripteurs

Afi Lady Alessi - Université Senghor - 2011

Variable étudiée	Proportion				Commentaires
Sexe (210 répondants)	Homme		Femme		Les femmes sont les principaux bénéficiaires du produit parce qu'elles sont plus orientées vers les activités qui leur génèrent des revenus au quotidien. Les hommes préfèrent bénéficier de crédits de montants élevés que la tontine ne leur offre.
	30 %		70 %		
Secteur d'activité (210 répondants)	Commerçants	Artisans	Autres		La majorité des clients sont des commerçants et artisans puisque la tontine s'adresse particulièrement aux personnes exerçant des AGR. Ils constituent la cible facilement accessible.
	80 %	16 %	4 %		
Mise journalière (210 répondants)	[0-2500[[2500-5000[[5000-7500[[7500-10000]	Ces chiffres semblent infirmer l'acception selon laquelle la tontine serait destinée aux couches pauvres. Les résultats ainsi présentés sont certainement dus au fait que notre enquête a été faite dans la capitale économique du pays. Dans les milieux reculés, la tendance est à l'opposé c'est à dire la majorité des mises se situent dans la 1 ^{ère} colonne.
	20%	29%	26%	25%	
Raisons d'adhésion au produit (198 répondants)	Facilité d'épargne	Renforcement des activités	Prévention contre les imprévus		Si épargner est unanimement une raison d'adhésion au produit épargne planifiée, nous constatons également qu'une importante frange de l'échantillon (80%) espère bénéficier en retour du crédit pour renforcer leurs activités.
	100 %	80 %	20 %		
Fréquence de retrait à l'épargne planifiée (206 répondants)	Mensuelle	Trimestrielle	Semestrielle	Annuelle	La fréquence des retraits est souvent mensuelle, ce qui réduit la possibilité d'utiliser l'épargne pour financer les activités de crédit.
	70%	28%	2%	0%	
Accueil et service rendu lors des retraits et autres (164 répondants)	Satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait		La grande majorité des clients est satisfaite du service rendu lors des retraits. Toutefois, certains déplorent la lenteur, le mauvais accueil et surtout ce qu'il convient d'appeler la « banalisation » de la clientèle.
	30%	50%	20%		
Bénéficiaires de crédit sur épargne planifiée (210 répondants)	OUI		NON		Plus de 50% des clients n'a pas encore bénéficié de crédits. Certains évoquent entre autres raisons le faible plafonnement du crédit et la courte durée de remboursement du prêt. D'autres déclarent ne pas vouloir prendre de risque en demandant le crédit.
	45%		55 %		
Service rendu par les promoteurs (165 répondants)	Satisfait		Peu satisfait		L'insatisfaction de certains clients se justifie par l'irrégularité des promoteurs qui, sans prévenir, manquent le rendez-vous ou arrivent parfois avec une mauvaise humeur.
	92%		8%		

Source : Afi Lady Alessi

4.2 Propositions pour une amélioration de la gestion de la tontine

4.2.1 *Freiner les cas de malversations*

Pour limiter le détournement des fonds dû à la gestion manuelle du produit, assurer la sécurité des fonds des clients et renforcer l'image de l'institution, les IMF peuvent adopter les alternatives suivantes :

✓ *Les formations de mise à niveau*

Au lieu de se limiter à la formation initiale lors du recrutement, les IMF pourraient élaborer et mettre en œuvre de façon périodique des plans de formation. A travers ces formations, l'institution doit chercher à faire partager davantage les objectifs stratégiques poursuivis, les résultats attendus ainsi que les outils et approches pour y parvenir. La sauvegarde de l'image et la nécessité de préserver la dignité de l'institution seront de mise. Pour éviter les dégâts que peuvent causer les fraudes et malversations aussi bien pour l'IMF que pour l'agent (perte de l'emploi ou emprisonnement) en question, l'accent doit être mis sur la culture de l'intégrité.

Ces formations pourront toucher d'autres éléments que l'institution trouve pertinents pour renforcer l'adhésion des agents aux préoccupations de la structure. Il s'agit par exemple des éléments utiles à la satisfaction et la fidélisation du client tels que : l'accueil, la communication c'est-à-dire comment discuter avec le client sans le brimer. Tout le personnel doit comprendre la place qu'occupe le client dans la vie de l'institution et de ce fait lui accorder une attention particulière. En effet, ces formations sont nécessaires parce que notre enquête a révélé que certains agents se préoccupent très peu de l'atteinte des objectifs et résultats attendus de la structure. Il faut souligner que la rentabilité du produit tontine dépend de l'effort déployé par les agents commerciaux sur le terrain pour convaincre les clients à adhérer au produit et à bénéficier en retour de crédit au besoin.

Nous pensons que la mise en pratique de cette stratégie peut amener une prise de conscience des agents et une forte implication de leur part à l'atteinte des objectifs et résultats de l'institution.

En plus de ces formations et des commissions perçues par les promoteurs ou agents commerciaux sur l'épargne collectée, la structure peut élaborer de nouvelles stratégies pour les inciter à développer les opérations de crédit liées au produit. Il peut s'agir par exemple d'une prime trimestrielle ou annuelle sur le nombre ou le montant de prêts effectués et sur le taux de remboursement des crédits. Ce faisant, l'institution va créer l'émulation ce qui renforcera l'implication des agents à l'atteinte des objectifs visés.

✓ *Proposition d'un nouveau carnet*

Les cas les plus fréquents de fraude s'opèrent à travers la non inscription de la mise totale du client dans son carnet ou dans le cahier de collecte détenu par les agents. Pour limiter les cas de malversations, nous proposons deux options, qui, à chaque institution de choisir celle qui lui convient.

La première option concerne la conception de carnets sous forme de reçu avec des souches auto-carbonées (cf. modèle en annexe 3). Ce nouveau carnet comptera trente et une (31) cases tout comme

l'ancien à la différence qu'il sera non seulement numéroté de la droite à la gauche, mais également les souches seront perforées pour faciliter le détachement par reçu. A chaque passage, l'agent inscrira sur les reçus (correspondant au nombre de mises effectuées par le client), la date du jour, le numéro ainsi que le montant de la mise du client. Une fois la mise (ou les mises) du client inscrite (s) dans son carnet, l'agent détachera la souche (ou les souches) que son superviseur exploitera pour le contrôle de la conformité entre les montants versés et ceux inscrits dans le cahier de collecte de l'agent.

Quant à la seconde, l'institution peut opter pour la conception d'un nouveau cahier de collecte sous forme de reçu avec des souches auto-carbonées. Ce cahier sera conçu tout comme le modèle en annexe conformément au nombre de cases du livret client. Chaque page correspondra à un client avec son numéro et son nom déjà inscrits depuis la phase de conception. Cette fois-ci, ce sont les reçus qui seront perforés et détachés au client après inscription de la mise dans les cases correspondantes. Le contrôle à la caisse se fera à partir des souches du cahier. Une fois les mises inscrites, il sera difficile de modifier quoi que ce soit sur la souche.

L'inconvénient de ce modèle se trouve au niveau des clients qui remplissent dans le même mois deux feuillets. Etant dans une situation de concurrence et la recherche de la rentabilité, il serait absurde de limiter le nombre de mises du client.

Pour la réussite de ces propositions, les clients auront un rôle important à jouer ; celui de veiller à ce que le nombre de mises corresponde non seulement au nombre de reçu rempli mais aussi au nombre de cases cochées dans le cahier de collecte de l'agent.

✓ *Faire une permutation momentanée des agents*

Avec ce procédé, l'agent n'aura plus la possibilité de détourner les fonds parce qu'il n'a plus le contrôle effectif des fonds de ses membres. Avant même qu'un mois ne finisse, il pourrait être muté ailleurs ; donc difficile pour lui de distraire les cotisations des membres de peur de ne plus avoir la possibilité de les remettre en place avant la fin du mois. Cette pratique ne favorise pas seulement le contrôle mais garantit l'efficacité du travail en ce sens qu'en cas d'indisponibilité d'un agent, la suppléance serait plus facile. Cette pratique a également pour avantage, de permettre aux clients de se familiariser à moyen et long terme avec tous les promoteurs de l'institution. Le solde des agents doit être effectué avant que la permutation ne soit effective pour faciliter la poursuite du travail par le remplaçant.

✓ *instaurer des contrôles inopinés des carnets des membres*

A un moment donné, l'institution peut effectuer un suivi des activités des agents en faisant des descentes inopinées pour vérifier la concordance des données contenues dans les carnets des membres avec celles figurant soit dans le cahier de collecte de l'agent, soit dans la base de données de la caisse. Pour faciliter ce contrôle, il va falloir exiger que les agents inscrivent dans les livrets des clients, la date et le montant reçu dans les cases correspondantes.

L'IMF peut, en plus du contrôle des carnets, opter pour des appels téléphoniques en direction de ses clients. Cette approche va consister à cibler souvent et de façon aléatoire quelques clients dans

l'optique de vérifier la conformité des mises effectuées par les clients avec celles présentées par les agents. Les responsables peuvent également profiter de ces missions de contrôle et appels sporadiques pour manifester l'intérêt que l'institution porte non seulement aux clients et au développement de leurs activités mais aussi pour s'enquérir des difficultés et doléances éventuelles de la clientèle.

Il faut rappeler qu'avant de mettre en pratique les deux dernières propositions l'institution doit au préalable informer les clients pour qu'ils soient prédisposés à ces politiques.

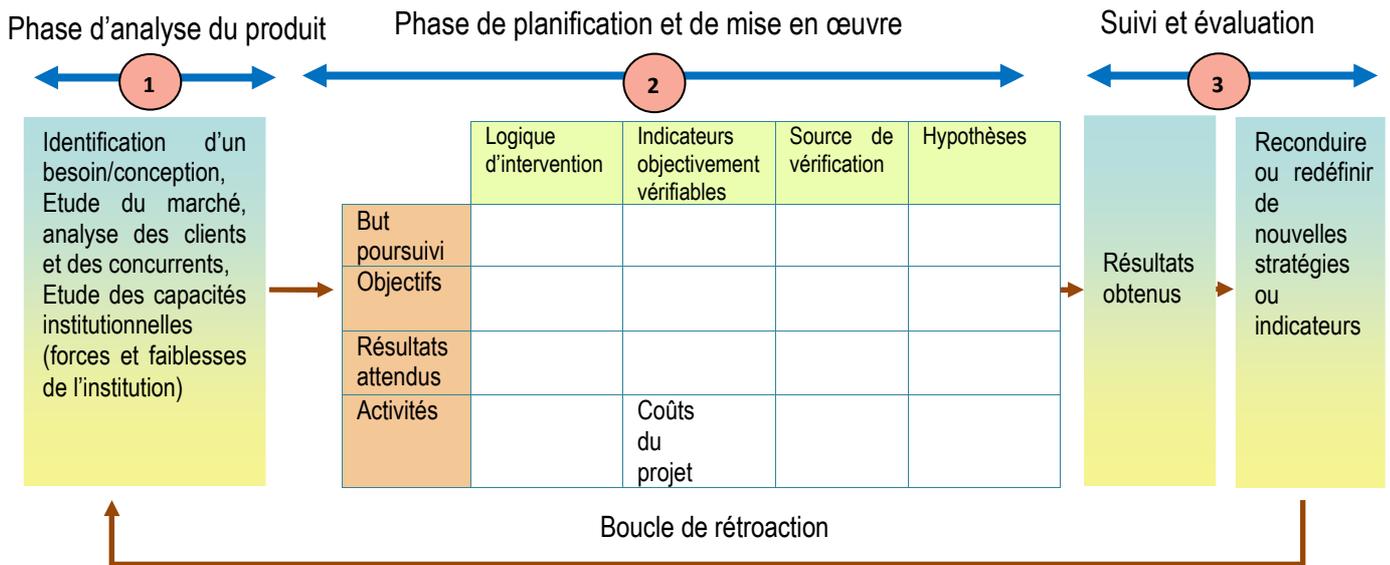
4.2.2 Améliorer le suivi et l'évaluation du produit

S'il nous a été difficile de documenter, de faire ressortir les résultats condensés ou de prouver la rentabilité du produit pour l'ensemble de la faïtière, les raisons s'expliquent entre autres par le faible suivi des activités, l'inefficacité de l'évaluation et un manque de contrôle. La gestion efficace de la tontine, nécessite la mise en place d'un mécanisme de suivi et d'évaluation adapté sans lequel les décisions prises seront parfois biaisées, voire inadéquates. C'est un mécanisme qui, mis en place, permet à l'institution d'identifier très rapidement les dysfonctionnements du produit et d'améliorer les stratégies de collecte ainsi que les services rendus. Il permet également une mesure réaliste des résultats obtenus et facilite la prise de décision.

La mise en place d'un système adéquat facilitant le suivi et l'évaluation du produit permettra à l'institution de réduire ou de prévenir les cas de malversations, d'apprécier la rentabilité des agents et du produit, de savoir ce qui fonctionne bien et les points à améliorer à travers l'analyse des résultats obtenus. Ce n'est qu'à partir de cette démarche que l'institution pourra redéfinir de nouvelles stratégies pour la réalisation de meilleurs scores. Si le suivi est une mesure permanente et continue, l'évaluation quant à elle, se veut être un diagnostic de la situation et un outil d'aide à la décision. Ces deux mécanismes constituent un élément déterminant dans le succès et l'atteinte des objectifs de départ.

Cependant l'efficacité du suivi et de l'évaluation n'est possible qu'après une bonne planification des objectifs et résultats à atteindre et les indicateurs nécessaires pour faciliter le suivi. Ce qui n'est pas souvent le cas dans bon nombre d'institutions, y compris la FECECAM. La tontine peut être considérée comme un nouveau projet et sans une planification au préalable, le projet sera voué à l'échec. Pour faciliter la gestion de ce produit nous recommandons aux IMF, l'élaboration d'un cadre logique qui doit guider leurs actions.

Figure 6 Cadre logique



Source : Afi Lady Alessi

Comme l'expose le schéma, la première étape de lancement d'un nouveau produit est la phase d'analyse du produit. A cette étape, l'institution doit, avant de mettre en place un nouveau produit ou améliorer un produit existant, faire une analyse des besoins de sa cible, des produits offerts par les concurrents, apprécier les capacités qu'à l'institution et déterminer les stratégies à développer pour se différencier de ses concurrents et attirer la clientèle. Il s'agit de la stratégie produit (quels produits répondent aux besoins des clients, quels produits offrent les concurrents) ; le prix (à quel prix pourrais-je écouler facilement le produit, attirer les clients potentiels et rentabiliser les activités) ; la communication (voies et moyens efficaces pour faire connaître le produit aux clients et les inciter) ; la distribution (quels canaux utiliser pour mettre le produit à la disposition des clients).

Généralement beaucoup de structures optent pour de nouveaux produits sans tenir compte de ces politiques marketings qui jouent un rôle important dans le positionnement de l'institution et la rentabilité des activités. Il faudrait que les institutions acceptent ces investissements pour assurer la pérennité de leurs services.

Après l'analyse du produit, la deuxième étape va consister en la définition des indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte des résultats, des objectifs et des buts poursuivis.

Ce n'est qu'après ces deux premières étapes que le suivi et l'évaluation du produit seront aisés et pertinents pour les prises de décisions. Il s'agit dans cette phase de faire l'analyse et la comparaison des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus à partir des indicateurs prédéfinis pour apprécier le rendement des agents et du produit en particulier.

4.2.3 L'informatisation pour mettre fin à la gestion manuelle

L'informatisation s'impose aujourd'hui comme un outil incontournable dans la gestion de toute entreprise qui veut s'ouvrir sur le monde et rendre des services efficaces. La cible touchée par les

activités de tontine étant encore constituée dans une grande majorité d'analphabètes au sens réel du terme (illettrés ne sachant ni lire ni écrire le français), il serait absurde voire irréaliste de proposer aux IMF, le recours systématique aux services informatiques. Même si certaines activités telles que les fiches/carnets de membres nécessitent encore une gestion manuelle, nous estimons que certaines tâches et volets de l'activité tontine peuvent être informatisés. Il s'agit essentiellement de l'enregistrement des clients et leurs mises journalières, des opérations de crédit, de la production des rapports et statistiques.

Les avantages majeurs sont la fiabilité plus accrue des données, la réduction des lourdeurs et lenteurs causées par la gestion manuelle, la limitation des possibilités d'erreurs et de vols, la disponibilité de données vraies et au moment voulu. L'offre de service devient efficace avec des gains de temps et de ressources tant humaines que matérielles et financières. L'informatisation renforce également les mécanismes de gestion transparente. Disposer d'outils modernes de gestion n'est plus un luxe mais une nécessité.

De nos jours, plusieurs logiciels de gestion sont disponibles sur le marché et permettent aux IMF qui l'ont pratiqué, d'en tirer d'énormes avantages. Mieux, il est aujourd'hui possible pour celles qui le désirent, de se faire réaliser des « logiciels maison », conçus spécialement pour répondre aux besoins et spécificités de l'institution.

4.3 Stratégies pour une mobilisation efficace et efficiente de l'épargne

Au regard des avantages que procure l'épargne aux IMF et aux clients, sa mobilisation reste un élément très pertinent surtout pour les IMF qui fonctionnent sur la base ressources internes. La confiance qu'inspire l'institution aux clients, l'image projetée et la sécurité des fonds sont les facteurs et conditions indispensables au lancement des activités d'épargne. Pour ce faire, l'institution doit mettre en place des mécanismes adaptés, lui permettant non seulement de protéger les fonds des clients mais aussi d'en assurer la disponibilité à tout moment. A ces éléments s'ajoutent les facteurs de socialisation, les valeurs véhiculées et surtout l'accueil et la flexibilité dans les opérations de dépôts et de retraits.

4.3.1 *Partenariat IMF-Garde-monnaie*³⁰

La tontine commerciale traditionnelle est une forme de tontine très répandue dans le système informel. Les IMF à la recherche de stratégies pour renforcer leur capacité mobilisatrice de l'épargne locale, pourront en plus des stratégies déjà développées, nouer des partenariats avec les garde-monnaies pour des prestations réciproques. A travers ce partenariat, les fonds collectés par les garde-monnaies seront reversés auprès des IMF dans des comptes ouverts par ces derniers. Ce faisant l'IMF mobilise les fonds de plusieurs personnes par l'intermédiaire du garde-monnaie et réduit ainsi ses coûts d'opérations. Le garde-monnaie pourra ensuite faire bénéficier à ses clients les services de crédit offerts par l'IMF. Le suivi des prêts n'est plus effectué uniquement par l'IMF, mais cette fois-ci en parfaite

³⁰ Il s'agit des banquiers ambulants de la tontine traditionnelle

collaboration avec le garde-monnaie. Celui-ci verra également sa légitimité renforcée puisque ses clients sont désormais convaincus que leurs cotisations sont reversées chaque jour dans une structure plus crédible.

4.3.2 *Mise en place des kiosques comme nouveau moyen de collecte de l'épargne*

Il s'agit ici, d'une politique de décentralisation des services des IMF dans les zones à forte concentration humaine (centre commerciaux, marchés ruraux et urbains). L'objectif visé par cette politique dans le court terme est de rapprocher davantage l'IMF des clients pour faciliter la collecte de l'épargne. Le mécanisme va consister en la mise en place des guichets à la charge d'un agent commercial, dans les milieux identifiés après étude de marché. Les clients, pourront délibérément passer au guichet pour effectuer leurs dépôts. A moyen et long terme, l'IMF pourrait offrir à sa clientèle, à partir de ces kiosques, des services plus directs tels que les renseignements sur les conditions à remplir pour bénéficier d'un prêt, les opérations de transfert d'argent, d'appui conseil dans le remplissage des fiches de demande de prêt etc. Les jours d'ouverture de ces guichets peuvent être prédéfinis.

4.3.3 *Viser l'efficacité à partir des Systèmes d'Information de Gestion*

Toute entreprise qui veut se maintenir sur le marché, accroître sa présence et demeurer compétitive est appelée aujourd'hui à se doter d'un SIG. Lorsqu'une IMF met efficacement en place son SIG, elle dispose du coup, d'un avantage concurrentiel assez poussé qui, non seulement lui facilite la gestion interne mais lui offre dans son environnement immédiat, des possibilités d'actions et de percées du marché. Il est d'ailleurs difficile de penser gérer une entreprise de moyenne ou grande envergure ou d'offrir des produits et services de qualité sans connaître les principes élémentaires des systèmes d'information. Un bon système d'information de gestion est :

- ✓ pour la direction de l'entreprise, un soutien dans la prise de décision ;
- ✓ pour les gestionnaires, un outil d'aide à la prise de décisions stratégiques dans le court et le moyen terme ;
- ✓ un moyen de renseigner l'ensemble des acteurs sur le rendement de l'IMF ;
- ✓ un assistant quotidien des agents d'exécution (caissiers, agents commerciaux) dans la gestion de leurs activités ;
- ✓ un outil qui, même à distance, rend le suivi aisé.

Le SIG fournit de l'information concrète, utile, rapidement disponible et permet à l'institution d'avoir une vision claire des indicateurs de performance. Le SIG est aussi un puissant outil de travail en réseau lorsque l'IMF dispose d'agences ou de caisses dans diverses zones géographiques. Il facilite la centralisation des données et de ce fait, réduit considérablement les coûts de fonctionnement.

4.3.4 Réguler le secteur et renforcer le contrôle interne

Aujourd'hui avec la prolifération des IMF, le suivi externe se trouve limité. On assiste à une implantation désorganisée des IMF avec pour conséquence à court et moyen terme, la disparition des dirigeants avec les avoirs de la population. Cette situation réduit la confiance et la crédibilité des IMF. Face à cet état de choses, la responsabilité des gouvernants est interpellée au plus haut sommet de l'Etat car ils sont non seulement chargés de réguler et de coordonner les actions de développement économique mais aussi de préserver l'intérêt public généralement mis à mal par certaines IMF indécrites. Les Etats se doivent donc de se concentrer sur leurs vrais rôles et de se donner les moyens d'actions et de coercition en cas de nécessité. L'Etat doit penser mettre en place un cadre juridique spécifique aux IMF pour leur faciliter le recouvrement en cas de défaillance des clients débiteurs.

Pour favoriser le développement des activités d'épargne des IMF et assurer la sécurité des fonds des clients, il va falloir appliquer de manière stricte, les normes et les principes réglementaires afin d'amener les IMF à adopter une politique adéquate de gestion financière, recycler dans les normes prévues les dépôts en crédit afin d'éviter la panique bancaire. Les IMF doivent en ce qui les concerne, pouvoir démontrer au préalable à partir de leurs résultats et capacités institutionnelles qu'elles sont capables de mobiliser l'épargne locale. Un contrôle externe efficace assurerait une bonne gestion et une transparence des opérations.

La gestion des fonds des clients étant très complexe, les IMF doivent en sus de tout ce qui précède, asseoir un mécanisme de contrôle interne assez performant, permettant un suivi effectif de ses activités financières. Ce contrôle doit favoriser une identification rapide des problèmes pour éviter les fraudes et inspirer confiance aux clients à travers les résultats dégagés. La nécessité d'une informatisation des données pour ceux qui ne l'ont pas encore, l'efficacité du SIG sont essentielles pour un contrôle interne efficace. Les pratiques favorisant une bonne gouvernance (la reddition des comptes, l'équité dans le traitement des clients, la transparence dans la gestion comptable etc.) sont également à promouvoir. Les membres des différents organes doivent être des personnes qui ont une connaissance minimale en gestion et non de simples observateurs.

4.3.5 Innovation et diversification des produits d'épargne

Comme le disaient Hulme et Mosley (1997), « les pauvres ne constituent pas un groupe homogène avec des besoins à peu près semblables ». L'IMF qui veut mobiliser effectivement l'épargne doit adapter ses services aux besoins de sa cible. L'innovation permet à l'IMF de bien se positionner et se différencier face à la concurrence de plus en plus accrue qui s'installe dans le secteur. Quand les produits d'épargne répondent aux besoins spécifiques des ménages, ces derniers sont prêts à constituer des dépôts types. A ce titre, nous proposons les produits ci-après :

- *épargne rentrée* : Il s'agit pour les adhérents, essentiellement les parents d'élèves, d'épargner durant toute une année scolaire et à l'approche de la rentrée suivante, d'avoir recours à ces fonds pour le financement des charges scolaires ou estudiantines de leurs enfants. Ce produit

peut être également développé au profit des étudiants qui s'adonnent facilement aux activités lucratives afin de prendre en charge leur frais d'études universitaires. En retour, l'IMF peut consentir des crédits aux personnes qui le désirent et ce, à des taux d'intérêts préférentiels ;

- *épargne santé* : il s'agit ici des comptes d'épargne continue qui pourront servir aux besoins liés à la santé des adhérents ou de leurs proches parents. Plus qu'un moyen d'assurance, l'épargne santé améliore le bien-être social à travers la réduction du taux de mortalité. Certaines personnes meurent parfois faute du petit moyen financier pour s'assurer les soins de santé ; cette forme d'épargne peut être également destinée aux femmes enceintes ou à leur époux pour assurer aisément les frais liés à l'accouchement et aux premiers soins/besoins du nouveau né ;
- *épargne construction* : le pauvre peut à travers ce compte mettre de petites sommes de côté sur une période relativement longue pour l'achat des matériaux nécessaires pour la construction d'une nouvelle demeure.
- *épargne atelier* : une chose est d'apprendre un métier, une autre est de le pratiquer. Souvent, après la prise du diplôme sanctionnant la fin de l'apprentissage, plusieurs personnes rencontrent des difficultés pour s'équiper et s'installer. A travers ce compte, l'apprenti peut, à partir des revenus issus de petits jobs, économiser de petites sommes jusqu'à la fin de la formation pour ne pas se retrouver à la maison. Certains parents peuvent aussi souscrire à ce produit au profit de leurs enfants.
- *épargne amortissement* : c'est une forme d'épargne qui va permettre aux personnes qui disposent d'un matériel de transport, appareil et outillage (machines à coudre, séchoirs, etc) de mettre de côté un montant donné pour son renouvellement. Toutefois, lorsque l'atelier ou l'activité prospère, ce fonds peut également permettre l'acquisition de nouveaux matériels.

Toute personne qui souscrit à l'un de ces produits pourra en retour bénéficier des services de crédit. Il existe tant de besoins que les IMF peuvent identifier et proposer des produits spécifiques aux personnes à revenus faibles ou modestes pour renforcer la collecte d'épargne et rendre en retour des services à impacts réels aux clients. Rappelons que ces différents produits nécessitent pour la grande majorité d'entre eux, une gamme de services non financiers (suivi rapproché, appui conseil etc.). Il revient à l'IMF de choisir quel type d'épargne mettre en place en tenant compte de sa position géographique, des besoins de sa cible en vue d'être efficace dans la gestion du produit mis en place.

4.3.6 Taux d'intérêt attractif

Pour se différencier des concurrents et attirer la clientèle, les IMF, doivent jouer sur les taux d'intérêts débiteurs et créditeurs. En effet le taux d'intérêt créditeur des IMF est souvent faible ce qui décourage parfois les épargnants. Même s'ils ont de gros montants à épargner, ils préfèrent l'investir ailleurs. Le développement des produits d'épargne permet de renforcer les activités de crédits et inversement. Il est donc important pour les IMF de fixer un montant à partir duquel les fonds seront rémunérés soit à un

taux égal ou supérieur à la normale. Ce faisant l'IMF peut engendrer des flux de dépôts continus nécessaires pour le financement des activités de crédit. Ce taux doit être fixé en tenant compte des coûts de l'institution.

Cette pratique peut être aussi appliquée à la tontine. En effet le retrait des fonds est mensuel et presque systématique. Cette situation ne permet pas aux IMF de disposer de fonds permanents pour faire face aux activités de crédit. Pour ce faire, elles peuvent intégrer un système de rémunération des fonds de tontine pour inciter les souscripteurs à garder sur une durée plus ou moins longue leurs cotisations en vue de bénéficier d'un intérêt à l'échéance. Le montant et la durée à partir desquels les cotisations seront rémunérées peuvent être prédéfinis.

Toutefois cette pratique ne pourra réussir qu'à la suite du développement du volet crédit. Si les activités de crédit sont peu développées, le recyclage des fonds accumulés sera faible. On assistera ainsi à une augmentation des charges financières sans l'existence de produits financiers pour les couvrir.

4.3.7 *La maîtrise des impayés*

L'inefficacité dans la gestion des crédits entraîne le plus souvent la dégradation de la situation financière et donc des activités des IMF. Quand les taux d'impayés deviennent élevés, l'institution se trouve en situation de sous activité ou de blocage. Le crédit et l'épargne étant souvent liés, cette situation occasionne la baisse des dépôts, la réduction du taux de pénétration bref la perte de la crédibilité de l'institution. Et comme le dit l'adage « il n'y a pas de mauvais clients mais plutôt de mauvais crédits ». Toute IMF qui veut développer une politique efficace de mobilisation de l'épargne doit mettre en place des stratégies appropriées : formation des agents de crédit et des membres du comité de crédit, mise en place de bonnes politiques de crédits, développement des outils et logiciels pour un suivi régulier du portefeuille de crédit, suivi et formation des bénéficiaires sur la gestion efficace de leurs activités, mise en place d'une véritable centrale de risques pour minimiser les risques liés au crédit et les pertes sur créances irrécouvrables.

Ce faisant, l'IMF assure non seulement sa pérennité mais aussi le bien-être et l'amélioration durable des conditions de vie des populations.

Pour récapituler, les résultats ci-dessus présentés montrent l'impact positif qu'a le produit tontine sur le développement des activités de la FECECAM-Bénin et de WAGES-Togo. Mais malgré cette force de la tontine, des efforts restent à faire pour la rendre plus efficace et rentable. Il s'agit entre autres du renforcement du suivi des agents commerciaux, les stratégies à mettre en place pour freiner les cas de fraude. Tout ceci pour attirer plus de clients étant donné le lien entre le crédit et l'épargne. Les agents commerciaux étant les premiers responsables de la réussite du produit, une attention particulière doit leur être accordée pour affermir la rentabilité de la tontine. Le développement de moyens permettant une forte implication de ces agents dans l'atteinte des objectifs de l'institution est donc indispensable.

Conclusion

L'épargne est reconnue aujourd'hui par les acteurs du développement comme un produit qui, bien développé, peut contribuer de façon significative à l'atteinte de la viabilité par les IMF. Le recours des IMF au Togo et au Bénin à la tontine comme moyen de renforcement de l'épargne mobilisée s'inscrit dans cette dynamique. L'objectif poursuivi en abordant ce sujet est d'accroître la mobilisation de l'épargne par les IMF à travers des propositions qui leur permettent non seulement d'améliorer la gestion de la tontine mais aussi d'offrir des services durables et adaptés aux besoins des clients.

Il ressort de notre analyse documentaire que l'épargne occupe une place importante à la fois chez les épargnants et chez les IMF. Pour les clients, l'épargne constitue un fonds de réserve auquel ils feront recours soit pour la mise en œuvre de projets prédéfinis, soit pour faire efficacement face aux difficultés liées à l'irrégularité des revenus et aux situations imprévues. L'épargne permet également aux IMF de renforcer leur autonomie financière à travers le développement des services offerts. Dans un contexte international de plus en plus caractérisé par la rareté, voire l'accès difficile aux ressources externes, les IMF se doivent donc de développer de nouveaux produits d'épargne leur permettant d'éviter de se retrouver en sous-activité. L'ampleur de la tontine traditionnelle dans le financement du développement, la vitesse de circulation des fonds à travers ce produit, son efficacité dans la mobilisation de l'épargne ont été également démontrées. Cette force de la tontine traditionnelle s'explique par le lien de proximité, la solidarité et le facteur confiance qui règnent entre les membres. L'impact positif de la tontine dans la mobilisation de l'épargne justifie son appropriation par certaines IMF au Togo et au Bénin.

L'étude réalisée auprès de la FECECAM-Bénin et la collecte de données complémentaires à WAGES-Togo ont montré l'efficacité de la tontine dans la mobilisation de l'épargne, la facilité qu'elle offre dans l'octroi et le remboursement des crédits et sa contribution à la lutte contre l'exclusion financière des pauvres. Ce produit vient renforcer la capacité à épargner des femmes d'autant plus qu'elles sont plus orientées vers les petits commerces favorables à une cotisation journalière. On comprend dès lors, l'importance que revêt l'épargne pour les micro-épargnants et leur capacité à épargner si les possibilités d'épargne leur sont offertes. La tontine constitue donc un outil qui, bien développé, incite à l'épargne à travers sa flexibilité et le porte-à-porte qui oblige les ménages à épargner de façon journalière. Cependant, la gestion du produit n'est pas sans difficultés. On pourrait citer prioritairement les cas de malversations, l'insuffisance de suivi des opérations, la gestion manuelle du produit et la faible implication de certains promoteurs à l'atteinte des résultats escomptés etc.

En réponse aux difficultés et problèmes ci-dessus énumérés, nous avons fait quelques propositions qui visent pour l'essentiel, l'amélioration de la gestion du produit et l'accroissement de la mobilisation de l'épargne. Il s'agit entre autres de la mise en place d'un partenariat entre l'IMF et les garde-monnaies, de l'organisation de formations périodiques et de stages de mise à niveau des agents. La forte décentralisation des services des IMF à travers l'installation de kiosques dans les grandes agglomérations et les permutations sporadiques d'agents commerciaux sont autant de mesures qui amélioreront la collecte de l'épargne.

Par ailleurs pour faciliter le contrôle et la gestion du produit, le recours à un nouveau modèle de carnet de membre ou cahier de collecte sous la forme d'un reçu avec souches auto-carbonées nous semble être plus adapté. En faisant recours à la tontine ou aux produits d'épargne en général, l'institution devra se préoccuper de la sécurisation des fonds des membres, facteur de motivation des clients à la constitution de l'épargne. Il s'avère nécessaire de mettre en place un contrôle efficace et une gestion saine en vue d'inspirer confiance aux clients. Plus la confiance de l'IMF est renforcée auprès des clients, plus ces derniers seront nombreux à recourir à ses services. Par ailleurs, la complexité liée à la gestion du produit tontine nécessite une mise en place d'un programme effectif de suivi et d'évaluation afin d'apprécier la rentabilité du produit et prendre des décisions correctes.

Bien que l'épargne soit considérée comme la source de financement stable, sûre et régulière des IMF, le recours au financement interne doit se faire en parallèle au financement externe. L'autonomie financière obtenue à travers le renforcement de la collecte de l'épargne n'est pas la seule condition pour qu'une IMF atteigne la viabilité au sens général du terme. Les autres formes que sont la viabilité sociale et institutionnelle, sont elles aussi, indispensables. Au cas contraire, l'IMF sera financièrement viable sans pour autant assurer la pérennité de ses services. D'autres facteurs complémentaires tels que l'existence à terme d'un marché potentiel suffisant vers lequel les services financiers peuvent être orientés, la maîtrise des charges d'exploitation, la gestion efficace des impayés restent cruciaux pour l'atteinte de la viabilité ou pérennité d'une IMF.

Une des conditions favorables au développement des activités des IMF est l'existence d'un environnement économique et politique stable. Même si la présente étude n'a pas approfondie la question, il reste tout de même déterminant dans la pérennisation des activités des institutions de microfinance.

Bibliographie

Attali, Jacques, et Yann Arthus-Bertrand. (2007). *Voyage au cœur d'une révolution : la microfinance contre la pauvreté*, JC Lattès. Paris, 286 pages.

Comité Nationale de Microfinance. *Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF) du Togo (2008-2012)*. novembre 2007. 57pages.

Confédération Internationale des Associations de Diplômés de l'Institut Technique de Banque, Yamoussoukro, Côte d'Ivoire (1987). *L'épargne et sa collecte en Afrique*. Collection ITB la revue banque éditeur 18, rue Lafayette 75009 Paris, novembre. 206 pages.

Creusot A. & Poursat C. (2009) *Pour une inclusion financière : renforcer les institutions intermédiaires* in revue tiers monde n°197 janvier-mars. pp17-36.

Dauner Gardiol I. Intercoopération, Berne (2004), *La mobilisation de l'épargne : questions clef et pratiques universelles pour la promotion de l'épargne*, publié par la Direction du développement et de la coopération Février. 38pages.

De Briey V. (2007) *la microfinance : un outil de lutte contre la pauvreté*, Juillet, 48 pages.

De Lima P. (2004) «*La microfinance dans les pays en Voie de Développement: Etat des lieux et perspectives* », IEP.

Développement International Desjardins (2005) ; *l'épargne : un levier pour la constitution d'un patrimoine*, 11pages.

Dicko T. F. (2009) *Rôles des coopérations financières en microfinance*. 122pages.

Doligez F., IRAM (2003) *Microfinance et systèmes financiers locaux*, janvier.

Egger. Ph. (1986) *L'adaptation des structures bancaires au service du développement agricole*. revue internationale du Travail. Vol 125 juillet-août.

Espace Microfinance (2006) *Bulletin trimestriel du Comité National de Microfinance du Togo- N°003 – Novembre* 15pages.

Fofana S. Kenda, *Microfinance et financement du secteur informel en Guinée : nécessité de mobilisation de l'épargne*, 26 pages.

Ghatak M. (1999), "Group lending, local information and peer selection", Journal of Development Economics, "Special issue on Group Lending", vol. 60, n°1, pp. 27-50.

Hatcheu Tchawe E. & Nzomo Tcheunta J. (2007) *De l'informel au formel : le défi de la bancarisation des tontines en Afrique* n° 07-78. 22pages.

Hatcheu Tchawe E. (2004), *De l'impératif du droit dans les pratiques tontinières en Afrique*. : <http://www.univ-ancy2.fr/>.

Helms, B. (2006) *La finance pour tous: construire des systèmes financiers inclusifs*, Les Éditions Saint-Martin inc. Montréal, 186 pages.

Kessler D. Ullmo P. (1984) *L'épargne pour le développement*. Rapport du Colloque d'experts organisé à Paris, les 28, 29, 30 mai.

Ledgerwood J. (1999) *The International bank for Reconstruction and Development/ Banque Mondiale* 307 pages.

Lelart M. (1990) *La tontine pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*. éditions AUPEL-UREF, Joh Libbay Eurotext, Paris, 356pages.

Lelart M. (2006) *De la finance informelle à la microfinance*. Editions des Archives Contemporaines/AUF, Paris, 61pages.

Levine R. (1997) *Financial development and Economic growth: View and Agenda*, World Bank Policy Research Working Paper n° 1678, Washington.

Mayoukou C. (1994) *Le système des tontines en Afrique -un système bancaire informel - le cas du Congo*, éditions l'harmattan 5-7, rue de l'école polytechnique 75005 Paris, 142 pages.

Nanmoujen J. (1987) *les groupements tontiniers en droit camerounais*. Thèse dactyl. Paris X.

Ndiaye S. L. (2007) *Etats de lieux du secteur de la microfinance des pays de l'UEMOA*. Octobre. 95 pages.

Nzemen M. (1993) *Tontines et développement ou le défi financier de l'Afrique*. Yaoundé SOPECAM 234pages.

Ouedraogo A. (2008) *La microfinance en Afrique de l'Ouest : Histoires et innovations*, 307 pages.

PAIRAULT T. (1990) *Sociétés de tontines et Banques de petites et moyennes entreprises à Taiwan in M.LELART (1990.) pp.281-308*.

RAILLON F. (2000) *Les réseaux chinois en Asie du Sud-Est : sociétés secrètes, sociétés commerciales, société civiles*, in M. HAUBERT et P.P. REY (éds), *Les sociétés civiles face au marché : le changement social dans le monde postcolonial*, Paris Karthala, pp.163-186.

Rapport du Microfinance Information Exchange (MIX) et du Groupe Consultatif d'Assistance au Pauvres (CGAP), *Benchmarking et analyse du secteur de la microfinance*, avril 2010.

Rapport du Microfinance Information Exchange, UEMOA, (mars 2010) *Benchmarking et analyse du secteur de la microfinance*, 18 pages.

Rapport du PNUD (mai 2007) *diagnostic du secteur de la microfinance au Bénin* 66pages.

Reille X. (2007), « *New Approaches to Microfinance for Développement : Public Partnerships* »
Présentation à la conférence Leading Group on Solidarity Levies to fund Développement,
SpeedNetwork, Olso.

Stiglitz J.E., Weiss A. (1981) " Credit rationing in markets with imperfect information ", *The American Economic Review*, 3, pp. 349-410.

WARNIER J.P. (1993) *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Karthala, Paris.

Wonou C. (1993) *La bancarisation des tontines*.

Sites web

<http://www.bj.undp.org/> consulté le 03 novembre 2010

<http://www.lamicrofinance.org/> consulté le 20 juin 2010

<http://www.themix.org/> consulté le 03 novembre 2010

Consultative Group to Assist the Poor: www.cgap.org

Annexes

Annexe 1 : Classement des systèmes financiers par rapport aux critères de motivation des épargnants

Eléments	Banques	Coopératives (IMF)	Banquiers ambulants
Sécurité	+++	++	+
Proximité	+	++	+++
Rémunération	+++	++	+
Disponibilité	+++	+	++
Solde d'ouverture minimum	+	++	+++
Exclusion financière	+++	++	+

Le nombre de (+) indique l'attrait relatif des caractéristiques d'un produit donné offert par un type de fournisseur particulier en comparaison avec les deux autres.

Source : PNUD, (2007) diagnostic approfondi du secteur de la microfinance au Bénin.

Annexe 2: Questionnaires

QUESTIONNAIRE 1: A l' intention du personnel de la FECECAM-Bénin

Dans le cadre d'une étude sur l'épargne planifiée (EP), nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire pour nous permettre d'analyser l'efficacité de ce produit. Nous vous rassurons que vos réponses resteront confidentielles. Par avance, nous vous remercions.

Pour chacune des questions suivantes, cochez les cases correspondant à vos réponses.

- 1) Quel poste occupez-vous à la FECECAM?
- 2) Depuis combien de temps travaillez-vous dans le réseau?.....
Quelles sont selon vous les raisons qui ont amené la FECECAM à introduire l'épargne planifiée dans ses activités ?.....
- 3) Tirez-vous des avantages par rapport à ce produit ?
 Oui Non
Si oui ; lesquels ?.....
- 4) Le niveau de l'épargne a-t-il augmenté après introduction de l'EP ?
 Oui Non
- 5) Arrivez-vous à réorienter les fonds de l'EP pour le financement des activités des clients?
 Oui Non
Si oui jusqu'à quelle hauteur?.....
- 6) Etes-vous satisfaits des résultats?
 Oui Non
Si oui ; pourquoi ?.....
Si non ; quelles dispositions prendre pour améliorer la rentabilité du produit?.....
- 7) Rencontrez-vous des difficultés avec les promoteurs?
 Oui Non
Si oui ; lesquelles?.....
- 8) Rencontrez-vous des difficultés dans la gestion de l'épargne planifiée?
 Oui Non
Si oui lesquelles?.....
- 9) Regrettez-vous d'avoir introduit l'épargne planifiée dans vos activités?
 Oui Non
Autres commentaires :.....

FICHE SIGNALITIQUE (Facultatif)

Nom :

Prénoms :

Sexe :

QUESTIONNAIRE 2 : A l'intention des souscripteurs de l'épargne planifiée

Dans le cadre d'une étude sur l'épargne planifiée (EP), nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire pour nous permettre d'analyser l'efficacité de ce produit. Nous vous rassurons que vos réponses resteront confidentielles. Par avance, nous vous remercions.

Ce questionnaire vous est soumis dans le cadre d'une étude sur l'épargne planifiée en vue d'apprécier l'efficacité de ce produit. Nous vous rassurons de la confidentialité de vos réponses et vous remercions par avance.

Pour chacune des questions suivantes, cochez les cases correspondant à vos réponses.

- 1) Depuis quand avez-vous adhéré à l'épargne planifiée ?
 2007 2008 2009 2010
- 2) Pourquoi avez-vous décidé de faire l'épargne planifiée?
- 3) Quel est votre mise journalière?
- 4) Quelles activités exercez-vous?
- 5) Quelle est votre fréquence de retrait à l'épargne planifiée?
 Mensuelle Trimestrielle Semestrielle Annuelle
- 6) Êtes-vous satisfaits des services des promoteurs ?
 Oui Non
- 7) Êtes-vous satisfaits de l'accueil au guichet lors des retraits?
 Oui Non
- 8) Quels avantages retirez-vous de l'épargne planifiée ?
- 9) Avez-vous déjà demandé un crédit sur épargne planifiée ?
 Oui Non
- Si oui ; avez-vous été satisfaits ?
 Oui Non
- Si non ; pourquoi ?.....
- 10) Avez-vous des suggestions à formuler pour améliorer ?.....

FICHE SIGNALITIQUE (Facultatif)

Nom :

Prénoms :

Sexe :

QUESTIONNAIRE 3 : A l'intention des promoteurs

Dans le cadre d'une étude sur l'épargne planifiée (EP), nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire pour nous permettre d'analyser l'efficacité de ce produit. Nous vous rassurons que vos réponses resteront confidentielles. Par avance, nous vous remercions.

- 1) Depuis quand exercez-vous cette activité?
 2007 2008 2009 2010
- 2) Arrivez-vous à atteindre le seuil mensuel de rentabilité fixé pour les commissions?
 Oui Non
Si non ;
pourquoi?.....
- 3) Avez-vous des cas d'abandons des souscripteurs?
 Oui Non
Si oui savez-vous les
raisons?.....
- 4) Quelles stratégies suggérez-vous pour fidéliser les souscripteurs?
.....
- 5) Rencontrez-vous des difficultés sur le terrain avec les souscripteurs?
 Oui Non
Si oui ;
lesquels?.....
- 6) Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés dans cette pratique?
.....
- 7) Avez-vous des suggestions à formuler à l'endroit des dirigeants pour améliorer la rentabilité de ce produit ?.....
- 8) Autres commentaires.....

FICHE SIGNALITIQUE (Facultatif)

Nom :

Prénoms :

Sexe :

Annexe 3

<p style="text-align: center;">Nom & coordonnées de l'IMF, Nom & Prénoms du client (numéro d'enregistrement et autres informations utiles)</p> <p style="text-align: center;">Mois :</p>	26	21	16	11	6	1 ^{er}
	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :
	Mise journalière :	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...
	27	22	17	12	7	2
	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :
	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière :	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...
	28	23	18	13	8	3
	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :
	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...
	29	24	19	14	9	4
	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :
	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière :	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...
	30 & 31	25	20	15	10	5
	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :	Signature :
	Mise journalière :	Mise journalière : ...	Mise journalière :	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...	Mise journalière : ...

PAYE