

Fiche de cadrage — Microfinance

ÉTABLISSEMENT

Établissement de microfinance,
Douala et Littoral

INTERLOCUTEUR

Directrice commerciale et
du réseau

DESTINATAIRE ENVISAGÉ

Directeur général, par transmission
de l'interlocutrice

Aucune session ni vérification réelle n'a été réalisée. La suite illustre une proposition, sans accord d'un client.

01 · VOTRE DEMANDE

Vous préparez le passage au conseil d'administration du 2 décembre, appelé à statuer sur environ 45 millions FCFA : le développement d'une application de remboursement et un an de maintenance. Trois options sont à éclairer, à confirmer avec le directeur général : déployer, ajuster le projet, ou le tester d'abord dans quelques agences.

Votre avis doit éclairer l'usage réel par les clientes, la capacité du réseau et le retour attendu. Vous visez, sous un an, un portefeuille à risque de 4 à 5 % et sept renouvellements sur dix : des objectifs, que rien ne permet encore d'attribuer à l'application.

02 · NOTRE PREMIÈRE LECTURE

Selon les rapports mensuels du crédit, le portefeuille à risque à trente jours du crédit aux commerçantes est passé d'environ 4 % à 9 % en un an. Les renouvellements, calculés à la main, seraient passés de sept à cinq sur dix. Aucun rapport n'a été examiné pendant la session.

Les deux évolutions sont liées : au-delà de quinze jours de retard, le renouvellement n'est plus automatique. Une hausse des retards réduit donc d'elle-même les renouvellements. Certaines clientes partent aussi vers un concurrent qui encaisse au stand.

Il y a huit mois, le nombre d'agents chargés d'encaisser au marché est passé de 40 à 22 ; les retards ont commencé à monter deux mois plus tard. Vous évoquez aussi les files d'attente en agence. Le Mobile Money, ouvert il y a sept mois, représenterait 10 à 15 % des remboursements ; les clientes citent ses frais et le besoin d'aide. Si la perte de l'encaissement au stand explique une part des retards, un paiement à distance pourrait ne pas lever l'obstacle.

L'enquête de satisfaction d'il y a deux ans n'écarte pas une difficulté actuelle. Ces éléments n'établissent ni les causes ni une responsabilité des équipes.

03 · CE QU'IL SERAIT UTILE D'ÉCLAIRCIR

POINT À ÉCLAIRCIR	CONSÉQUENCE POSSIBLE	PREMIÈRE MATIÈRE À EXAMINER
Ce qui empêche de rembourser à temps : encaissement au stand perdu, frais, aide, trésorerie	Les retards que le projet pourrait réellement prévenir	Rapports par agence et agents retirés ; situations vécues de clientes
Les situations derrière les non-renouvellements	Distinguer départs choisis, décisions de crédit et activités réduites	Calcul de l'indicateur ; demandes, décisions et délais, sans données nominatives
Ce que l'application ajoute au Mobile Money : frais, assistance, autres voies de paiement	Usage probable, charge pour le réseau, intérêt d'un test	Offre du prestataire ; parcours de remboursement actuel
Coût total et retour attendu	Conditions de l'engagement de 45 millions	Offre ; dépenses de fonctionnement ; hypothèses financières de la direction

Ces réponses ne suffiront pas seules : la technique, la sécurité et la conformité de l'application devront aussi être examinées.

04 · SUITE PROPOSÉE

Avant d'aller plus loin, faire valider par le directeur général la décision à éclairer, l'accès à l'offre du prestataire et la possibilité d'ajuster ou de tester le projet. Vous le rencontrez la semaine prochaine ; cette Fiche peut lui être transmise telle quelle. Aucune mission n'est proposée à ce stade : si son accord est donné, le travail utile, son calendrier et son budget seront précisés avant le conseil.

D'ici là, un premier rapprochement est possible en interne, sans étude : comparer, dans les rapports par agence, l'évolution des retards au nombre d'agents retirés.

PORTÉE

Cette fiche présente une première analyse, fondée sur les éléments fictifs présentés, sans vérification indépendante. Elle aide à préparer la décision ; elle n'établit pas les causes de la situation examinée et ne constitue ni une recommandation d'investissement, ni la validation des hypothèses mentionnées.