

Le secteur économique est en général financé par les banques, qui offrent à leur clientèle des services et produits bancaires en vue de satisfaire les besoins de celle-ci. La Bank Of Africa-BENIN (BOA-BENIN) est l'une des banques, qui soutiennent le développement par l'octroi de crédits destinés aux entreprises pour leurs projets d'investissement et leur commerce, aux particuliers pour subvenir à leurs besoins d'équipement ou de consommation.

Toutefois, l'octroi de crédit dans une banque exige un certain nombre de procédures, afin de s'assurer de la solvabilité des clients (VANMAANEN Gert, 2002). Aussi, ces procédures rigoureusement adoptées par la banque dans le dossier de crédit aident cette dernière à recouvrer ses fonds et à pallier aux éventuels risques d'insolvabilité.

Cependant, malgré toutes ces procédures, la banque court toujours le risque de non remboursement des crédits octroyés. Cette situation engendre des impayés pour la banque. La question qui en ressort est la suivante : comment gère-t-on le portefeuille à risque à la BOA-BENIN ?

C'est dans le souci de répondre à cette interrogation que nous avons choisi de mener nos réflexions sur le thème « *Analyse du portefeuille à risque dans une banque : cas de la BOA-BENIN* ».

Notre étude consiste dans un premier chapitre à aborder le cadre institutionnel et théorique de l'étude, le second chapitre s'intéresse à la revue de littérature, à la formulation des hypothèses et à la méthodologie de recherche. Enfin le troisième chapitre se rapporte sur la présentation des résultats, analyses et recommandations.

Ce chapitre nous présente le cadre institutionnel et théorique de l'étude.

Section 1 : Cadre institutionnel

Cette section présente dans un premier temps l'historique, l'objectif et la structure organisationnelle et dans un second temps les travaux effectués au cours de notre stage.

Paragraphe 1 : Historique, objectifs et structure organisationnelle de la BOA-BENIN

Dans ce paragraphe nous présentons l'historique, les objectifs et la structure organisationnelle de la BOA-BENIN

A- Historique de la BOA-BENIN

La création d'une Banque africaine, indépendante des grands groupes internationaux et fondée grâce à des capitaux privés africains et bien diversifiés est d'abord un projet pionnier de ladite banque. Après la création de la Bank Of Africa-Mali (BOA-MALI) en 1982, une société holding est constituée en 1988 African Financial Holding (AFH), qui deviendra plus tard BOA GROUP S.A. Celle-ci a été à l'origine de la création de la Bank Of Africa-BENIN (BOA-BENIN) le 29 juin 1989 qui a ouvert ses portes au public le 15 janvier 1990. Son capital social est de nos jours de 10.072.680.000 et sa direction générale ainsi que son agence centrale ont leur siège à Cotonou avenue Jean-Paul II. La BOA-BENIN comporte 44 Agences (dont 21 Agences régionales) ; 1 Centre d'Affaires et 2 Guichets Portuaires à Cotonou.

Comme partenaires stratégiques de la BOA-BENIN, nous pouvons citer :

- Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE) ;
- Société Financière Internationale (SFI- Groupe Banque Mondiale) ;
- Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ;
- Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO) ;
- Société Belge d'Investissement pour les Pays en voie de Développement (BIO) ;
- Fonds d'Investissement AUREOS.

Les principaux concurrents de la BOA-BENIN sont : Ecobank-BENIN

(EBB) ; United Bank for Africa (UBA); Orabank-BENIN; Banque Internationale du Bénin (BIBE) ; Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) ; Banque Atlantique BENIN (BAB); Banque Régionale de Solidarité (BRS) ; Diamond Bank-BENIN (DBB); Société Générale des Banques du Bénin (SGBB) ; Banque Gabonaise et Française pour l'Investissement (BGFI).

La structure de l'actionnariat est la suivante :

- BOA WEST AFRICA36,61%
- BOA GROUP SA14,43%
- AUTRES BANK OF AFRICA.....2,07%
- ATTICA S.A0,27%
- BOAD.....2,71%
- ACTIONNAIRES PRIVES.....43,91%

B-Objectifs de la BOA-BENIN

La BOA-BENIN a pour objectif principal, la satisfaction des besoins de sa clientèle. Elle élargit la gamme de ses produits en vue de renforcer l'économie. Elle veille à la réalisation des investissements indispensables à la poursuite de sa stratégie de développement afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

Au Bénin, la BOA vise la perfection de sa prestation et la réalisation du profit. Elle a pour autre objectif de réaliser la performance au quotidien en renforçant ses guichets par des distributeurs automatiques de billets, dans le but de réduire les longues files d'attente. Elle veille aussi au renforcement de sa position sur l'échiquier bancaire national par le financement des petites et moyennes entreprises et dans le secteur des grands travaux publics, la construction des infrastructures, etc....

Les actions de la BOA-BENIN ont été cotées à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières(BRVM) en Novembre 2000. Ses ambitieux objectifs de croissance et de rentabilité l'ont conduit à consolider son assise financière, notamment par le renforcement régulier de ses fonds propres en répondant ainsi aux exigences des organes de tutelle.

Comme toute institution, la BOA-BENIN a une organisation structurée.

C-Structure organisationnelle de la BOA-BENIN

1-Les organes

Pour répondre aux exigences de ses activités, la BOA-BENIN s'est dotée d'une organisation structurelle qui se décompose en trois organes : les organes de gestion, les directions techniques et les organes de contrôle.

1-1 Les organes de gestion

Ils concourent à la bonne marche et à la pérennisation des activités de la banque. Il s'agit :

- du Conseil d'Administration (CA): C'est l'organe suprême composé de douze (12) membres, qui coordonne toutes les activités de la banque, et les exerce dans la limite de l'objet social de la banque. Il délègue une partie de ses pouvoirs à la Direction Générale et au comité de crédit, et est assisté d'un bureau de sages.
- du comité de sages: Il répond aux questions relevant de la politique générale de la Banque et s'exerce à côté du Conseil d'Administration. Il est composé de six (6) membres.
- de la Direction Générale: Elle exécute le plan d'action de la banque tel que défini par le CA. Elle supervise et coordonne les activités de la banque. Elle est dirigée par un Directeur Général (DG) qui est assisté par trois (3) Directeurs Généraux Adjoints.
- du comité d'Audit et des Risques : Il est chargé de suivre les activités de la direction de l'Audit Interne, de l'organisation et du fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est composé de cinq (5) membres.

1-2 Les directions et départements techniques

Comme l'indique son organigramme (annexe 1) depuis Juillet 2014, la BOA-BENIN est dirigée par un Directeur Général (DG) qui est assisté par trois (3) pôles dirigés chacun par un Directeur Général Adjoint (DGA) : Pôle Exploitation, Pôle Support, Pôle Finance et Risque.

a- Pôle Exploitation

Il coordonne les activités du Centre d'Affaires, de la Direction Retail Commercial et Réseau (à laquelle sont rattachées les Zone 1, Zone 2, Zone 3, le département monétique et transferts rapide), de la Direction de la Clientèle Institutionnelle, de la Direction de la Gestion Préventive des Risques, de la Direction Marketing et Communication, de la Direction de l'Animation Commerciale.

b- Pôle Support

Il coordonne les activités de la production bancaire (sont rattachés les services des Opérations Domestiques, des Opérations Internationales, de la Gestion Administrative des Crédits et le service Assurance), du département Organisation, du Département Informatique et Télécoms, du Service des Ressources Humaines, du Service des Moyens Généraux, et du Service Etudes et Statistiques.

c- Pôle Finances et Risques

Il regroupe la Direction financière (le Département Finance, le Service Contrôle Financier et le Service Trésorerie), la Direction des Affaires Juridiques, la Direction des Risques (le Département Etudes et Analyse des Crédits, le Département Gestion des Risques), la Direction du Recouvrement et du Contentieux.

1-3 Les organes de contrôle

Les organes de contrôle sont subdivisés en deux : organes internes et externes.

a- Les organes internes de contrôle

La BOA-BENIN dispose de trois (3) entités qui assurent son contrôle interne :

- Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité: elle s'occupe de la déontologie dans la banque et du suivi des informations sur tous les comptes clients ouverts. Elle s'occupe également de la lutte contre le blanchissement d'argent, du financement du terrorisme et des affaires frauduleuses.
- Direction de l'Audit Interne: elle assure le contrôle interne de la banque par l'aide du Service d'Audit Interne, le Service de Vérifications Comptables et le Service du Contrôle des Risques. Elle est supervisée par le Comité d'Audit Interne et de Risque, du Conseil d'Administration et est en collaboration avec la Direction Générale.

b- Les organes externes de contrôle

Le contrôle externe est assuré par la Direction de l'Inspection, les Commissaires aux Comptes et la Commission Bancaire

- la Direction de l'Inspection : Elle assure la fonction de l'audit externe de la banque, rédige et met en place les procédures organisationnelles et opérationnelles de toutes

les filiales du Groupe BOA. Elle est constituée des membres de différentes nationalités et coordonne les travaux des différents départements du Contrôle Général dans l'ensemble des filiales du Groupe.

- les Commissaires aux comptes : Ils sont chargés des vérifications relatives au fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne ; du contrôle des comptes annuels de la banque ; du respect de la réglementation bancaire et des vérifications d'informations spécifiques prévues par la loi.
- la Commission Bancaire : Elle veille à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers de l'UMOA. Elle se réunit au moins une fois par trimestre et est dotée d'un secrétariat permanent composé d'un fonctionnaire de la BCEAO, qui établit pour ses sessions des rapports et études sur le respect des règles universelles de bonne gestion par les établissements de crédit de l'Union.

2- Activité

La BOA-BENIN a une activité de banque commerciale de dépôt et de crédit. Depuis 1991, l'Association Professionnelle des Banques (APB) et établissements financiers du Bénin place la BOA en tête des banques de la place dans la situation annuelle des banques. Elle intervient dans plusieurs domaines d'activités et offre plusieurs types de services.

En effet, la BOA-BENIN a développé une activité dynamique dans le domaine de la distribution de crédits ; c'est ainsi que de nombreux domaines ont reçu son appui. Ainsi, elle intervient dans les domaines d'activité tels que l'industrie, la production, l'agriculture, les produits d'exportation du Bénin, les opérations de financement de la filière coton, etc....

En outre, dans le secteur des services et du commerce, la BOA-BENIN a appuyé la libéralisation des secteurs du transit et de la mutation ; elle a également soutenu les activités de négoce portant sur les produits tels que : la farine de blé, le sucre, le riz, le manioc, etc....

3 -Les forces et faiblesses de la BOA-BENIN

a- Les forces et opportunités

➤ les forces

Les forces les plus importantes sont les suivantes :

- la BOA-BENIN a des partenaires et des clients qui ont une grande confiance en elle parce qu'elle est crédible ;

- la BOA-BENIN a un réseau important d'agence qui est en pleine expansion ;
- la BOA-BENIN dispose d'un personnel qualifié pouvant satisfaire les besoins de sa clientèle à tout moment et avec célérité ;
- la BOA-BENIN bénéficie d'une notoriété.

➤ **les opportunités**

La BOA-BENIN dispose des avantages extérieurs ci-après :

- elle est citée au nombre de ses actionnaires un organisme international : la BOAD ;
- la BOA-BENIN depuis plus d'une dizaine d'années, est la première banque au Bénin d'après la notion de l'Association des Professionnels de Banques et des Etablissements Financiers (APBEF). Elle inspire confiance auprès de la clientèle et ce rang constitue une motivation ;
- elle est la seule banque au Bénin cotées à la bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM). Cette situation la rend beaucoup plus crédible pour sa gestion transparente et selon les normes reconnues sur le plan international.

b- Les faiblesses et menaces

➤ **les faiblesses**

Les faiblesses les plus remarquables sont :

- la longue durée de déblocage d'un prêt avec un délai moyen de trois (03) semaines ;
- la lourdeur des procédures dans le processus d'octroi de crédit. Cela s'explique par toutes les étapes que doit franchir un dossier de crédit ainsi que le nombre d'intervenants avant son aboutissement ;
- les impayés sur crédits, qui pourraient engendrer un déséquilibre du plan de trésorerie de la banque ;
- l'ignorance des procédures de transfert par le personnel des agences. Il se pose le problème d'information d'une part car tous les produits du transfert ne sont pas connus et un problème de formation d'autre part du fait que même le personnel informé ne sait pas toujours entretenir la clientèle au sujet de ces opérations ;
- l'absence d'un contrôle de véracité des renseignements et des pièces à fournir par les clients lors de l'ouverture de compte. La banque ne dispose pas de moyens lui permettant de vérifier l'authenticité des documents. Elle se contente juste de vérifier

les signatures, photos et validité alors que le client peut produire un document falsifié ou produire facture et attestation de résidence d'un quartier où il ne réside pas.

- l'irrégularité fréquente de la connexion-internet qui empêche les utilisateurs d'évoluer considérablement dans leur travail.

➤ **les menaces**

- la forte concurrence du milieu bancaire avec plus d'une douzaine de banques. Cela pourrait engendrer une baisse de la part de marché de la BOA-BENIN ou réduire ses chiffre d'affaires ;
- l'évolution perpétuelle des technologies de l'information et de la communication favorisant les transactions en ligne via internet ;
- la perte de plusieurs clients, cette perte peut naitre de la lenteur de la banque la satisfaction de sa clientèle ou de meilleures opportunités par les concurrents à la clientèle.

Paragraphe 2 : Travaux effectués au cours du stage

Dans ce paragraphe nous présentons non seulement les services dans lesquels nous avons effectués notre stage mais aussi les travaux que nous avons exécutés au cours du stage.

A- Présentation des services

Nous avons effectué notre stage dans deux (2) services: la Direction Générale de Prévention des Risques (DGPR) et la Direction Marketing et Communication (DMC)

1- Les missions de la DGPR et de la DMC

Les missions particulières suivantes sont confiées à la DGPR en raison de leur importance stratégique dans le contexte actuel de la banque. Il s'agit de :

- veiller à la bonne santé des engagements de la banque;
- la détection des créances présentant des signes de faiblesse à partir d'un certain nombre d'indicateurs (mouvements créditeurs, revenus etc...);
- la gestion et suivi rapprochés des impayés et irréguliers issus des concours directs et des concours par signature ;
- intervenir auprès des gestionnaires sur la base des listings quotidiens, afin que toute anomalie de fonctionnement d'un compte sain, fasse l'objet d'une relance clientèle ;

- suivre la régularisation de toute insuffisance observée sur les dossiers clients des différentes entités à savoir le Centre d’Affaires (CAF), l’Agence Centrale, les agences des zones ;
- prendre directement en charge le suivi des dossiers jugés difficiles et suivre avec elle l’évolution des principaux risques ;
- initier des visites et des rencontres des clients à risques de concert avec les gestionnaires ;

La DMC a pour mission de s’occuper de la conception des offres ainsi que des propositions d’actions pour la promotion de ces offres. Elle sponsorise aussi toute activité rentrant dans le cadre des objectifs de la BOA-BENIN. Elle est chargée de la distribution et du suivi des étrennes à envoyer aux partenaires.

La DMC soumet à la direction des propositions d’étude et de recherche de nouveaux services. Après validation de la direction, elle initie les actions nécessaires et l’étude du marché sur la qualité de l’accueil à la BOA- BENIN.

Elle a dans ses attributions l’ensemble des actions de sponsoring, de parrainage et de publicités initiées par la banque.

2- Les activités de la DGPR et de la DMC

Les activités de la **DGPR** sont axées sur la détection des irrégularités et l’application des actions de mise en place :

- mener quotidiennement des actions de recouvrement sur les dossiers présentant des engagements irréguliers : via l’outil de recouvrement “COLLECT”, chaque gestionnaire a un agenda de compte en situation irrégulière qu’il doit suivre tous les jours. Toutes les actions sont faites dans cet agenda ;
- relancer par courrier simple, appel ou par mail, les clients et suivre le recouvrement à l’amiable des dossiers présentant des signes de faiblesse persistants ;
- gérer les renvois relatifs aux relances adressées aux débiteurs et cautions, aux recommandations formulées lors du suivi des dossiers avec les différents gestionnaires et lors des comités des irréguliers.

En dépit de tout, la DGPR assiste à des comités qui lui permettent de prendre des décisions sur les clients en situation difficile.

Notre séjour au sein du **DMC** nous a permis de participer à beaucoup d'activités comme suit :

- le traitement des dossiers de sponsoring ;
- le traitement statistique des produits commercialisés par la banque ;
- la mise à jour du catalogue produit ;
- l'appui de l'animation commerciale ;
- l'appui aux agences dans la vente des produits de la BOA-BENIN ;
- la participation à une étude de marché sur la qualité de service ;
- la communication promotionnelle sur des produits de la BOA-BENIN ;
- le lancement et le suivi de campagne commerciale ;
- la mise en œuvre de la campagne institutionnelle.

B- Déroulement du stage

1- Tâches accomplies

Au cours de notre stage, nous avons eu a effectué différents travaux.

Il s'agit de :

1-1 Traitement des courriers arrivés :

❖ DGPR

Lorsque les clients ou entreprises envoient les courriers relatifs à un licenciement ou une démission, nous les enregistrons dans le registre "courrier-arrivé". Après cela nous vérifions dans "IGOR" l'agence dans laquelle il a ouvert son compte et le nom du gestionnaire du compte. Enfin, on fait copie du courrier qu'on envoie dans son agence et au D-ZONE tout en prenant soin de faire les enregistrements dans le "courrier-départ".

Lorsqu'il s'agit de courrier de réponse d'un client à une lettre de relance relative au retard dans le paiement, nous les enregistrons dans les registres concernés et envoyons ledit courrier à la DRC précisément au précontentieux qui analyse à son tour cedit courrier et voit la situation du compte du client et l'historique des actions menées par le réseau, le CAF et la DGPR. Après cela, le précontentieux envoie le courrier au gestionnaire de compte du client dans l'agence concernée.

Le client peut aussi envoyer des lettres de promesse assorties d'un engagement à payer suite aux relances que nous effectuons.

❖ DMC

Lorsqu'on envoie les courriers relatifs au sponsoring, nous les enregistrons dans le registre 'courrier-arrivé' ou sur la base d'un tableau 'Excel'; une fois enregistré, le Directeur Adjoint (DA) donne son avis sur le dossier. Après son avis, nous introduisons le dossier chez le Directeur marketing et communication qui met son accord et enfin la dernière décision revient au DG ou au DGA avant que le dossier ne soit validé ou non.

Lorsque le dossier est validé, on invite ces derniers à un entretien avant le financement du projet mais lorsque le dossier est défavorable, on prépare un courrier dans lequel on fait part du rejet du dossier.

En plus de traitement du dossier de sponsoring, on enregistre la distribution et le suivi des étrennes à envoyer aux partenaires dans le registre des étrennes.

1-2 Traitement des fiches de compte en anomalie

Ce sont des fiches de suivi de chaque client débiteur de la banque. Elles permettent de savoir les impayés de chaque client et montrent les actions menées par chaque service qui intervient dans le processus de recouvrement. Ainsi, lorsque l'impayé dépasse 15 jours, la DGPR reçoit les fiches de ces clients et mène ses actions de recouvrement tout en les insérant sur les fiches. Elle les envoie au DRC pour les actions du précontentieux après deux (2) mois d'impayé. Le précontentieux contacte ou rencontre les débiteurs pour comprendre les raisons du retard et d'obtenir un paiement rapide et lorsque le client répond à cette rencontre, il négocie le paiement tout en définissant les plans de remboursement. Toutes les actions doivent figurer sur ces fiches.

Toutefois, lorsque nous recevons ces fiches à la DGPR, on vérifie si cette dernière a mentionné sur ces fiches ses actions avant de l'envoyer au PRC. Dans le cas contraire, on remet au gestionnaire DGPR dont le nom du client concerné s'affiche dans son portefeuille pour les actions à mener.

1-3 Travaux effectués dans COLLECT

'COLLECT' est un logiciel utilisé par le gestionnaire pour lui permettre de connaître chaque jour la situation de son client. Lorsque le comité DGPR se réunit pour discuter du portefeuille du client et des actions à mener sur celui-ci, nous recherchons à base de 'COLLECT' et à partir de la racine du client le nom de son gestionnaire DGPR et insérons

dans l'agenda de ce dernier les notes et décisions prises par rapport au client au cours de ce comité.

2 -Difficultés rencontrées

Notons ici en premier des difficultés rencontrées avec certains clients qui malgré les multiples relances n'honorent pas toujours leurs engagements. Ils retardent ainsi les procédures de recouvrement car au-delà de deux (2) mois, les dossiers de ces clients passent au recouvrement pour subir d'autres traitements.

De plus on note des difficultés au niveau du suivi des étrennes et le traitement des dossiers de sponsoring.

Cependant, il existe de nombreuses limites en raison des difficultés rencontrées compte tenu de la confidentialité des informations entre le banquier et sa clientèle. Signalons qu'en plus du secret bancaire, le personnel de la BOA-BENIN malgré sa disponibilité, est beaucoup plus sollicité au travail et peu de temps nous est accordé. Aussi, les non disponibilités de certains documents statistiques sont autant de difficultés liées à cette étude. Nous avons été obligées de réaliser le travail sur la base des entretiens avec le personnel de la BOA-BENIN avec quelques rapports d'activités que nous avons pu obtenir.

Section 2 : Cadre théorique de l'étude

Nous présentons la problématique et intérêt de l'étude puis les objectifs.

Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude

Ce paragraphe illustre la problématique et l'intérêt de l'étude

A-Problématique

Le secteur financier est indispensable pour toute Nation afin de lui assurer une économie en bonne santé qui répond aux besoins et ambitions des principaux acteurs économiques qui la constituent. Il remplit un bon nombre de fonctions importantes dans l'économie. A travers son rôle d'intermédiation, la banque constitue un acteur indispensable de l'économie de toute Nation.

Les actions menées par les banques n'ont pas empêché l'avènement de certaines crises économiques. Au nombre de ces crises, nous pouvons citer celle de 2008 qui tire son

essence des subprimes¹, des prêts hypothécaires consentis à la classe moyenne américaine avec une certaine liberté inhabituelle et préjudiciable à toute activité bancaire. Cette crise s'est rapidement répandue vers d'autres continents notamment l'Europe du fait de la titrisation qui a consisté pour les banquiers américains à transformer ces emprunts en titre sur les marchés boursiers. N'ayant point mesuré tout le danger qu'elles courent, les banques européennes et autres ont acquis massivement ces titres. Or, à partir du moment où celui qui doit rembourser l'emprunt pour l'achat de sa maison ne peut plus payer, le titre n'a plus aucune valeur.

L'octroi de crédit demeure une activité vitale pour toute banque. Il va de soi que cette dernière mette en œuvre les voies et moyens nécessaires pour sécuriser ses engagements. Le principal risque lié aux crédits bancaires est la difficulté du recouvrement des créances. Plusieurs facteurs expliquent cet état de chose. Il s'agit de l'insuffisance du système mis en place pour la gestion des impayés et de l'inefficacité des outils de recouvrements des créances douteuses et litigieuses.

Par ailleurs, le risque de crédit ou le risque de non remboursement ou encore de contrepartie, est un risque très important et plus connu dans les banques et autres établissements financiers. Le risque contrepartie est le risque de perte lié à la défaillance d'un débiteur sur lequel l'établissement de crédit détient un engagement (Sylvie DE COUSSERGUES, 1996). Ce risque est présent dans tous les contrats financiers et nécessite des analyses et des évaluations sur les dossiers de crédits.

La BOA-BENIN étant une banque commerciale, n'est pas épargnée. Au cours de ces cinq dernières années (2009, 2010, 2011,2012 ,2013), l'analyse des états financiers présentés dans les rapports annuels d'activités de la BOA-BENIN relève que le montant global des créances en souffrances n'a cessé d'augmenter d'une année à une autre. Ainsi le taux de variation des créances en souffrances nettes est de 35,34% en 2010 ; 13,49% en 2011 ; 140,11% en 2012 enfin 3,29% en 2013².

A l'évidence, la BOA-BENIN est donc confrontée à l'épineuse question des créances en souffrances, en dépit de l'existence d'une direction des risques et d'une direction de la gestion préventive des risques.

Il devient alors intéressant de s'interroger sur le portefeuille à risque de la BOA-BENIN.

¹ Ce sont des crédits immobiliers accordés par les banques à des ménages qui disposent en majorité de faibles revenus

² Rapport d'activité de la BOA-BENIN (2009, 2010, 2011,2012 ,2013)

De manière plus explicite :

- quel est le système mis en place par la BOA-BENIN pour la gestion des impayés ?
- les procédures de recouvrement des créances douteuses et litigieuses sont-elles efficaces ?

B- Intérêt de l'étude

L'étude du thème « *Analyse du portefeuille à risque dans une banque : cas de la BOA-BENIN* » nous permettra d'exposer et d'analyser les différentes méthodes utilisées par la BOA-BENIN pour recouvrer les impayés liés à l'octroi de crédit.

Aussi, la présente étude est également motivée dans le souci de contribuer à l'amélioration du système de gestion des impayés afin d'éviter ou de réduire les cas d'impayés.

Enfin cette étude vise à apporter des suggestions et approches de solutions possibles afin d'aider la BOA-BENIN à faire face à ses difficultés en matière d'impayé.

Paragraphe 2 : Objectifs

Dans ce paragraphe nous fixons l'objectif général et les objectifs spécifiques

A-Objectif général

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est d'analyser le portefeuille à risque à la BOA-BENIN.

B-Objectifs spécifiques

Pour réaliser cet objectif général, nous avons formulés les objectifs spécifiques suivants :

- 1- étudier le système mis en place par la BOA-BENIN pour la gestion des impayés.
- 2- évaluer les procédures de recouvrement des créances douteuses et litigieuses à la BOA-BENIN.

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature, aux hypothèses puis et à l'approche méthodologique adoptée.

Section 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses

Cette section présente la revue de littérature et la formulation des hypothèses

Paragraphe 1 : La revue de littérature

La rubrique « revue de littérature » nous permet de mieux cerner le cadre de l'étude, les notions clés de notre sujet de recherche et d'en développer les sous-parties puis d'explorer les théories précédemment développées par certains auteurs. Il faut noter que nous avons utilisé certains ouvrages et guides pour la clarification des concepts. Nous nous sommes également inspirés des mémoires antérieurs ayant trait à notre thème.

A-Clarification des concepts et expressions

Afin de parler le même langage dans la lecture de ce document et d'éviter toute ambiguïté, il est nécessaire d'essayer de clarifier quelques concepts de base

1-Le crédit

Le crédit est un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur. Le crédit consiste à utiliser le capital d'autrui en échange d'un engagement de le rembourser et de payer le prix de son emploi à la fin d'une période déterminée.

Ainsi, selon BOUDINOT et al. (1978), faire du crédit : « *c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien équivalent vous sera restitué dans un délai le plus souvent avec une rémunération du service rendu et du danger couru, danger et perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service* »³. Il faut remarquer que cette définition met l'accent sur la notion de confiance et la solvabilité future de l'emprunteur.

2- Le portefeuille crédit

Il peut se définir comme l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période. Il est le principal actif des banques et donne leur principale source de revenus.

³ BOUDINOT et al (1978) « le crédit »

Pour une gestion financière des banques, il est alors primordial que les banques disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille.

Alassane OSSENI INOUSSA (2004) estime que le portefeuille de crédits encore appelé encours de crédit est le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'institution.

3- Le risque

Le risque est un danger probable auquel on est exposé. C'est aussi une perte, un préjudice éventuel garanti par une compagnie d'assurance moyennant le paiement d'une prime. Une structure commerciale, industrielle, ou financière est naturellement exposée à certains risques qu'elle assume dès qu'elle intervient sur le marché extérieur ou non. Parmi les risques auxquels sont exposées les banques, on note le risque de non remboursement. Il s'agit du non remboursement à échéance des sommes dues par le client à sa banque, ce qui induirait une perte partielle ou globale des créances détenues par cette dernière sur ses clients.

Ce risque est lié notamment à la compétence de la banque (service réalisé, situation du marché...) ainsi qu'à la nature du client (état, entreprise, particulier...).

4- Le risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations, ou à la détérioration de sa solidité financière ou de sa situation économique au point de dévaluer la créance que l'établissement de crédit détient sur lui. Autrement dit, le risque de crédit se définit comme étant la probabilité qu'un débiteur (emprunteur) soit dans l'incapacité de faire face au remboursement du crédit octroyé par une institution financière. Le risque est bien évidemment fonction de la qualité de l'emprunteur.

Nous avons plusieurs types de risque de crédit. Nous pouvons citer entre autre le :

➤ *Risque de liquidité*

Ce type de risque désigne l'insuffisance de liquidité bancaire pour faire face aux besoins inattendus. En effet, ce risque peut conduire à la faillite de la banque suite à un mouvement de panique des déposants, qui peuvent demander leurs dépôts en même temps. Le recours aux retraits massifs des fonds par les épargnants, ainsi que leurs inquiétudes sur la solvabilité de l'établissement bancaire, peut aggraver la situation de ce dernier.

Selon Henri CALVERT (1997) « *Le risque de liquidité est le risque, pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, tout*

particulièrement ses dettes à vue (dépôts à vue et emprunts interbancaires au jour le jour), parce que les actifs détenus par cet établissement seraient à plus long terme et ou ne seraient pas susceptibles d'être cédés sur un marché liquide »⁴.

➤ *Risque de contrepartie ou de non-remboursement*

Encore appelé risque d'impayé, c'est le risque de défaillance d'un débiteur sur lequel l'établissement détient une créance. Plusieurs événements peuvent amener un emprunteur à ne pas respecter ses engagements. Entre autre, nous avons :

- une malhonnêteté évidente (escroquerie, abus de confiance de la part du débiteur) ;
- une défaillance économique ou financière involontaire de la part du client qui apparaît lorsque ce dernier se trouve dans une situation d'illiquidité.

Selon Sylvie de COUSSERGUES (1996), le risque de contrepartie correspond à : *«la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu»⁵.*

➤ *Risque de taux*

Le risque de taux encore appelé risque de non-rentabilité qui est celui supporté par la banque qui détient des créances et des dettes à taux fixe du fait de l'évolution ultérieure des taux d'intérêt. C'est un risque qui concerne essentiellement les opérations de crédits ainsi que celle du marché, ce type de risque concerne également toutes les catégories d'intervenants que ce soit financiers ou autres, tant qu'ils sont prêteurs ou emprunteurs sur le marché.

Pour Sylvie DE COUSSERGUES (1996) *« le risque de taux peut se manifester par deux voies:*

- par un effet –prix, en raison de la liaison inverse entre le taux d'intérêt et le cours d'un actif de type obligation: la hausse des taux d'intérêt entraîne la baisse des cours des obligations que la banque détient dans son portefeuille –titres;

- par un effet –revenu, si le coût des ressources augmente avec les taux alors que le rendement des emplois est fixe ou moins réactif à la hausse des taux »⁶.

⁴ Henri CALVET: «Etablissements de crédit: Appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière», éditions Economica, 1997, P85

⁵ Sylvie DE COUSSERGUES(1996) «La banque: structures, marchés, gestion», op.cit, P 105.

⁶ Sylvie DE COUSSERGUES(1996) «La banque: structures, marchés, gestion», ED DALLOZ, Op.cit, P 108.

En outre, une banque supporte un risque de hausse des taux si elle prête à un taux fixe et se refinance au taux variable et vice versa pour le cas de baisse des taux. De même toute évolution inattendue du taux d'intérêt peut influencer négativement sur l'activité bancaire, en affectant la crédibilité de la banque et provoquant des retraits des dépôts de la part des clients.

➤ *Risque opérationnel*

Selon le comité de Bâle (1998), le risque opérationnel est le risque de perte provenant de processus interne inadéquat ou défaillants, de personnes et système, ou d'événements externes. D'une manière générale c'est le risque qui résulte d'un événement externe qui perturbe la réalisation des objectifs de l'établissement (catastrophes naturelles, incendies, changements de loi ou de réglementation) ou erreur humaine (fraude, erreur), ainsi qu'au dysfonctionnement de système d'information.

➤ *Risque politique*

Encore appelé le risque pays, le risque politique dépasse le cadre de l'affaire au profit duquel le crédit est sollicité, pour frapper l'économie d'une Nation entière. Il est difficile à prévoir et il est encore plus difficile d'y parer ; leur prévision, même lorsqu'elle est possible, est à elle seule un élément de trouble pour les affaires.

Pour Henri CALVET (1997) : « *le risque pays est le risque de non remboursement de la créance détenue sur un débiteur privé ou public en raison de la situation économique et/ou politique du pays dans lequel est situé le débiteur, et ce, quelle que soit la situation financière de ce débiteur* »⁷.

Il réside dans les révolutions, les guerres civiles et étrangères qui entraînent la fermeture des entreprises, les réquisitions, les destructions, les troubles monétaires et sociaux ainsi que les événements naturels sont liés à la probabilité que le changement de législation ou de règlement réduise le taux de rendement des investisseurs. Ces différents événements peuvent être à l'origine de moratoires qui paralysent les règlements.

⁷ Henri CALVET: «Etablissements de crédit: Appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière», éditions Economica, 1997, P92

5- Notion d'impayé

Les engagements en souffrance sont assimilables à des créances en souffrance. Ce sont des créances dont le recouvrement pose des problèmes à la banque.

Selon l'article 2 de l'instruction n°94-05 de la BCEAO, les engagements en souffrance comprennent :

- au bilan, les créances impayées ou immobilisées, les créances douteuses ou litigieuses, les créances irrécouvrables et les risques-pays ;
- au hors bilan, les engagements douteux et les risques-pays.

a- Les créances impayées

Selon l'article 3 de l'instruction n°94-05 de la BCEAO, les créances impayées représentent les échéances impayées depuis six (6) mois au plus et n'ayant pas fait l'objet de prorogation de terme ou de renouvellement.

b- Les créances douteuses ou litigieuses

Selon l'article 5 de l'instruction n°94-05 de la BCEAO, elles sont les créances, échues ou non, présentant un risque probable ou certain de non recouvrement partiel ou total. Elles sont notamment constituées par les crédits comportant au moins une échéance impayée datant de plus de six (6) mois, que cette échéance ait été préalablement classée ou non en créance impayée ou immobilisée.

6- Les garanties

Ce sont les collatéraux c'est-à-dire l'ensemble des actifs que la banque exige aux clients pour se faire rembourser en cas de défaut. La politique de garantie déterminée par la banque est une partie intégrante de sa politique de maîtrise du risque de crédit. La garantie ne doit pas être appréciée par le banquier comme une assurance tout risque, car un mauvais projet ne peut devenir viable avec une garantie jugée excellente (MATHIEU, 1995).

Les garanties obligatoires des banques en ligne sont :

- l'hypothèque : Il s'agit d'une garantie traditionnelle qui demande des frais supplémentaires conséquents comme la taxe de publicité foncière et divers frais d'enregistrement au bureau des hypothèques.

- l'IPPD ou Inscription en Privilège de Prêteur de Deniers : C'est également une garantie traditionnelle qui ne porte cependant que sur les biens anciens. Elle ne présente aucun frais d'enregistrement ni de taxe de publicité foncière.
- la société de cautionnement : C'est une garantie créée par les banques en vue de diminuer les frais de garantie pour les emprunteurs particuliers. Elle ne présente aucun frais particulier.
- la caution solidaire : Elle s'adresse également aux particuliers. Une personne se porte caution et devra ici rembourser les échéances en cas d'impossibilité de payer du souscripteur.
- la caution mutuelle : Elle permet le remboursement du créancier par une société de gestion spécifique qui se rémunère en prenant une marge sur la caution et en reversant le solde sur un fonds de garantie.

Mais nous n'allons pas nous intéresser à toutes ces garanties mais plutôt à celles qui sécurisent les banques et il s'agit notamment des garanties immobilières (les hypothèques).

7- Notion de recouvrement

Le recouvrement est l'action permettant à un créancier de rentrer en possession des créances qu'une tierce personne lui doit.

Il peut être également défini comme l'ensemble des voies et moyens conformément à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer la totalité ou une partie de ces fonds.

Pour Michel MATHIEU (1995), le recouvrement du crédit démarre à partir de l'instant où l'échéance du crédit et l'engagement n'ont pas été respectés. Selon le cas, le recouvrement peut être à l'amiable ou judiciaire.

B- Point des auteurs sur la relation entre l'asymétrie d'information et la prévention des impayés

Selon AMOUSSOUGA G. (2003) cité par NOUKPOKINNOU et al. (2012), il y a asymétrie d'information sur le marché lorsque certains opérateurs détiennent des informations particulières qui ne sont pas totalement transmises au prix des actifs sur le marché. PETTIT et SINGER (1985) cité par NANSOUNON et al. (2011) parlent de l'existence d'une asymétrie informationnelle comme l'un des problèmes qui inquiètent le banquier car avantageant le propriétaire dirigeant sur sa situation financière que le créancier. L'information que détienne

le banquier, et sur laquelle il se base pour rédiger son contrat de prêt est donc partielle. Nous avons deux types d'asymétrie d'information : "la sélection adverse" et "aléa moral".

En effet, dès la mise en place du crédit, le prêteur court le risque d'aléa moral. Dans le cas d'une opération de crédit, l'aléa moral a pour origine l'incapacité du prêteur à évaluer le comportement futur de l'emprunteur. Le qualificatif de moral signifie que dans le contrat, une partie fait confiance à l'autre. Dans une opération de crédit, le client bénéficie de meilleures informations sur sa propre situation. Le problème de moralité apparaît avec le comportement de franchise ou de refus de communiquer cette information. Quant à la sélection adverse, elle provient d'une information asymétrique dans la phase qui précède la conclusion d'une transaction, en ce sens que les agents qui désirent le plus d'obtenir des prêts sont ceux qui sont porteurs du risque de crédit potentiellement élevé.

Toutefois, la prévention des impayés passe par le suivi du crédit. Ainsi, l'octroi de crédit par les banques est une chose, le suivi de son évolution revêt une importance toute particulière pour la définition des orientations et la destination de l'objet de crédit. C'est ainsi que, AMOUSSOUGA cité par AKPOLOU et al. (2007) estime qu'il faudra dans un premier temps, éviter le détournement de l'objet de crédit tout en s'assurant de leur bonne utilisation et dans un second temps, intervenir en cas de difficultés en vue de soulager ou de rappeler l'emprunteur à l'ordre. De ce fait, un suivi efficace de crédit est important pour s'assurer de son utilisation rationnelle afin d'éviter les détournements d'objet et de réduire les retards dans le remboursement du crédit.

C- Point des auteurs sur la gestion des impayés dans les institutions financières

La gestion des impayés passe par les procédures de recouvrement de crédit. En effet, Il serait d'abord prudent de ne pas faire l'amalgame entre le recouvrement et le remboursement.

Le recouvrement induit déjà le défaut de non paiement dans les délais par le client.

Le remboursement émane du client même, alors que le recouvrement est une procédure entamée par le service agréé au sein de l'Etablissement du crédit en question. En effet, nous aurions à définir le recouvrement tant au sens large qu'au sens strict :

- au sens large, le recouvrement des créances est l'ensemble des voies et moyens de droit qu'une personne peut utiliser pour recouvrer effectivement les créances consenties à une autre personne.
- au sens strict, c'est l'action visant à récupérer les créances que l'on détient sur autrui.

Le recouvrement des crédits accordés est une responsabilité délicate et peut aboutir à des conflits entre l'établissement et sa clientèle. On entend par recouvrement, toute action prise par un créancier à l'encontre de son débiteur pour rentrer en possession de ses fonds car tout crédit qui n'est pas remboursé à terme est considéré comme impayé. C'est une procédure administrative interne à un organisme bancaire ou à un établissement de crédit afin de recouvrer une dette impayée (chez un emprunt débiteur). Il est lancé par le créancier afin de récupérer sa créance impayée.

Par terme, il faut entendre le délai imparti au débiteur pour rembourser sa dette. Au-delà de ce délai, le créancier est en droit d'exiger le remboursement.

On distingue généralement deux méthodes de recouvrement :

-Recouvrement à l'amiable : Il privilégie la négociation et le compromis. Il favorise le dialogue dans le but d'amener le débiteur à régler sa dette sans l'y contraindre c'est-à-dire tout procédé non contraignant qui consiste à exécuter ses obligations de manière consensuelle.

-Recouvrement judiciaire : au centre de cette méthode se trouvent les judiciaires. Ceux-ci sont en effet saisis, à l'effet de permettre au créancier d'entrer dans ses fonds.

En effet, ATTINKPAHOUN (1996) cité par ADITIGOTO et al. (2012) a effectué une analyse de la politique de recouvrement des créances dans les institutions financières béninoises afin de voir si celle-ci s'adapte mieux aux réalités nationales ou mérite d'être revue. KPATOUKPA (2001) estime que les problèmes liés aux recouvrements des créances, proviennent aussi bien de la clientèle que de l'institution. Ainsi pour y remédier, elle propose à l'institution une meilleure connaissance de ses clients avant de leur octroyer des crédits, une amélioration de la procédure de prise de garantie et un suivi attentif des crédits octroyés.

Selon LEGERWOOD (1999) cité par ADITIGOTO et al. (2012), la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédit des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle de l'IMF. Les problèmes des impayés sont souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêts et des procédures d'octroi de crédit. La gestion des impayés passe par six (06) éléments essentiels :

- l'appréciation du service de crédit par les clients ;
- la sélection des clients ;
- le degré d'engagement de la responsabilité du personnel de terrain et des clients vis-à-vis des retards de remboursement ;

- la fiabilité des informations délivrées par le système d'information de gestion (SIG) des IMF ;
- le suivi effectif des retards ;
- une dissuasion suffisante aux yeux de tous les emprunteurs, des conséquences des retards de remboursements.

D- Point des auteurs sur la gestion du portefeuille à risque

La fonction crédit se présente comme la plus essentielle et se trouve, de ce fait, au cœur du développement de toute banque œuvrant dans une optique professionnelle et visant la pérennité de l'offre de ses services. Pour Gert VANMAANEN (2002) ancien Directeur Général de Oikocredit dans « *l'avenir du financement du microcrédit* », le crédit est un ballon d'oxygène pour le développement économique. La gestion du portefeuille devient alors une discipline d'exercice quotidien à tout acteur du secteur financier.

Parlant de gestion du portefeuille de crédit, Alassane OSSENI INOUSSA (2004) estime que le portefeuille de crédits encore appelé encours de crédit est le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'institution. Il est la raison d'être de toute institution de crédit car c'est le principal actif qui génère de revenus.

Justine BERTHEAU (2004), qui sous-tend que le taux de risque c'est-à-dire le taux d'impayé est le meilleur ratio d'appréciation. Elle souligne que ce taux qui est le rapport entre le montant des crédits en impayés et l'encours du portefeuille permet de mesurer la part des capitaux risqués par rapport à ceux encore générateurs potentiels de revenus.

Le praticien Samba DIA (2005), ancien Directeur Général Adjoint PAMEC AS-SENEGAL sera plus pointu dans son analyse en ramenant ce taux à d'autres qui lui sont dérivés. Ainsi, pour cet auteur le taux de risque tel que présenté par son prédécesseur cache une bonne partie des capitaux recouvrables qu'il importe de ne pas provisionner pour ne pas être trop pessimiste. En effet, il énumère le taux de risque à 30 jours qui est le rapport des montants de crédit en impayé depuis au moins trente jours et l'encours du portefeuille et le taux de risque à 90 jours. Dans son analyse il souligne que la probabilité de recouvrer un remboursement en impayé décroît chaque jour que le bénéficiaire passe sans honorer ses engagements.

Le principal instrument de mesure des impayés est le taux de portefeuille à risque, par classe d'ancienneté. Pour Richard ROSENBERG et Consorts (2003), les méthodes de gestion

du portefeuille de crédits couramment utilisées sont le suivi et la relance des clients. Mais les banques mettent également en place des procédures pour autoriser et suivre la renégociation de crédits impayés et constituer les provisions nécessaires pour ces crédits.

D'autre part, malgré le suivi régulier, les banques sont exposés également aux problèmes de non remboursement et il faudra fait recours au processus de remboursement pour sortir de la léthargie dans laquelle on est plongé ce qui montre l'importance des travaux de NOUNAGNON(2003) qui est parvenu à la conclusion que les préventions de défaillance commencent avant la mise en place du crédit et se terminent le jour du remboursement du dernier franc dû par le client. Pour lui, l'octroi de tout crédit doit être subordonné à la viabilité du projet et à la moralité du promoteur. Selon SAMB (2012), les difficultés de recouvrement ont des causes diverses :

- les obstacles tenant aux textes juridiques (lois, décrets et règlements)
- les obstacles tenant à la pratique judiciaire :
- l'absence d'un cadre juridique efficace et contraignant à l'égard des débiteurs en dépit des réformes apportées par l'OHADA ;
- les obstacles juridiques et judiciaires au recouvrement des créances détenues sur l'Etat et les personnes publiques du fait de la règle de l'immunité d'exécution, étendue dans la jurisprudence de certains pays aux entreprises publiques, pourtant soumises à une gestion de droit privé ;
- l'absence de dispositif de gestion et de cession des créances ;
- la déficience dans l'organisation interne des entreprises créancières pour le suivi du contentieux de recouvrement ;
- l'inefficacité des procédures de prévention et de traitement de l'insolvabilité.

Paradoxalement NANSOUNON et al. (2011) a montré que les garanties fournies par les clients leur facilitent l'accès aux crédits puisque la banque avant l'octroi de crédit prend en compte la rentabilité du projet, la solvabilité et la profitabilité. NOUGBEDO (2008), la lenteur dans le recouvrement (administrative et judiciaire) et les obstacles liés à la réalisation des garanties sont dus au mauvais suivi du planning de remboursement des dettes par les clients et les complications engendrées par la réalisation de certaines sûretés réelles.

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses

Au regard de tout ce qui a été dit dans la revue de littérature nous formulons les hypothèses ci-après :

A- Formulation de l'hypothèse n°1

Huguette KPATOUKPA(2001) affirme que les problèmes de recouvrement des créances impayés dans une banque proviennent aussi bien de la clientèle des particuliers que celles des entreprises. Pour A. HAROUNA et N. ILLIASSOU (2002), la politique globale de recouvrement de l'entreprise est déterminée à partir de la combinaison des méthodes de recouvrement qu'elle utilise (envoi de lettres, appels téléphoniques).

De ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante :

« L'existence des impayés est due à l'insuffisance du système mis en place pour la gestion des impayés ».

B- Formulation de l'hypothèse n°2

Michel MATHIEU (1995) affirme que le recouvrement du crédit démarre à partir de l'instant où l'échéance du crédit et l'engagement n'ont pas été respectés. Il peut être à l'amiable ou judiciaire. Selon D. GENTIL et Y. FOURNIER (1993) affirment que le recouvrement constitue un outil de connaissances et de jugement qui permet de définir les orientations des systèmes de financement et doit donc concerner tous les agents impliqués.

Suite aux affirmations faites par ces auteurs nous formulons l'hypothèse suivante :

« L'inefficacité des procédures de recouvrement des créances est à la base de l'augmentation des créances douteuses et litigieuses (CDL) ».

Section 2 : Cadre méthodologique

La méthodologie est un élément incontournable pour toutes recherches scientifiques. Elle peut être définie comme étant l'ensemble des techniques utilisées pour la réalisation d'un travail de recherche. Elle renseigne sur les démarches à entreprendre, la méthode de collecte et traitement des données en vue d'aboutir à des résultats qui permettront d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les objectifs formulés. La nôtre s'articule autour trois (3) axes essentiels : la méthode d'investigation, les outils d'analyse et les moyens de vérification des hypothèses.

Paragraphe 1: La méthode d'investigation

La méthode d'investigation met en exergue la recherche documentaire, les entretiens et le questionnaire.

A- Recherche documentaire

Elle concerne l'analyse de la documentation interne notamment les rapports d'activités. La consultation des ouvrages dans la bibliothèque de spécialité économique notamment celle de l'Ecole Nationale d'Economie appliquée et de Management (ENEAM), et quelques travaux de mémoires antérieurs, afin de prendre connaissance des techniques et outils d'analyse intervenant dans le cadre de notre travail. La recherche sur internet par la consultation de quelques sites web.

B- Entretiens

Ils nous ont permis d'avoir des informations qualitatives. L'entretien s'est fondamentalement déroulé avec le personnel de l'équipe de Direction de la Gestion Préventive des Risques, de la Direction du Recouvrement Contentieux et de la direction des risques. L'entretien a donc complété la source documentaire des informations collectées antérieurement (voir guide d'entretien en annexe).

C- Questionnaires

Ils nous ont permis de collecter des informations quantitatives afférentes au thème de notre mémoire auprès des clients de la BOA-BENIN (voir exemplaire des questionnaires en annexe 3).

1- Population mère

Suite aux difficultés rencontrées sur la connaissance du nombre total des clients impayés à la BOA-BENIN, nous avons choisi le portefeuille global de quelques gestionnaires. Ce portefeuille regroupe quatre cent trente (430) clients impayés du mois de mars 2015.

2- Technique d'échantillonnage

En raison des contraintes de temps, notre population est composée de vingt (20) employés et de cent (100) clients en impayés dont 30 débiteurs de 0 à 60 jours ; 30 débiteurs de 61 à 180 jours et 40 clients en impayés de plus de 6 mois. Nous avons choisi trois agents (3) agents de la direction des risques car il s'occupe du risque crédit à la BOA-BENIN. Nous avons choisi la totalité des agents de la DGPR qui sont au nombre de six (6) compte tenu de leur importance à gérer les dossiers d'impayés de quinze (15) à soixante (60) jours à la BOA. Aussi, nous avons interrogé cinq (5) des agents précontentieux de la DRC en raison de leur rôle qui consiste à poursuivre les actions de la DGPR lorsque les impayés dépassent soixante (60) jours et six (6) employés du contentieux de la DRC du fait qu'ils s'occupent du recouvrement des créances douteuses et litigieuses (CDL).

3- Méthode d'échantillonnage

La méthode non probabiliste (méthode des quotas) est la méthode utilisée pour l'étude de notre thème.

Paragraphe 2 : Outils d'analyse et moyens de vérification des hypothèses

Ce paragraphe présente les outils d'analyse et les seuils de décision nécessaire a la vérification des hypothèses.

A- Outils d'analyse

1- Dépouillement des données

Le dépouillement des données est fait de façon manuelle afin d'apprécier les données représentatives et la pertinence des informations dépouillées. Cette méthode nous a permis de présenter les résultats de nos analyses et de calculer les statistiques nécessaires.

2 -Analyses des données

Elles nous ont permis, après le dépouillement, de mettre sous forme exploitable les données collectées. Ainsi, nous avons procédé à l'analyse des données par l'utilisation des tableaux et des graphiques.

L'analyse statistique au niveau des tableaux sera obtenue par la fréquence relative donnée par la formule $F_i = X_i / \sum X_i$

B- Moyens de vérification des hypothèses

➤ Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

L'hypothèse sera confirmée si moins de 50% des clients en impayés à la BOA-BENIN reçoivent des appels et des lettres de relances ou de mise en demeure.

➤ Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

L'hypothèse sera validée si plus de 50% des débiteurs en créances douteuses et litigieuses (CDL) vont aux recouvrements par voie judiciaire.

Ce chapitre présente l'analyse d'une part le problème lié à l'étude de notre thème ; vérifie les hypothèses et donne les suggestions d'autre part.

Section 1: Présentation et analyse des données

Dans cette section, nous présentons et analysons les problèmes liés à l'étude de notre thème

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

La mission essentielle de la banque étant de prêter de l'argent à ses clients, cette opération ne reste pas sans risque. C'est ainsi que, malgré le long processus d'octroi de crédit, le banquier court un risque certain notamment celui d'impayé qui engendre des effets néfastes sur la rentabilité de la banque. Notre étude étant basée sur la gestion du portefeuille à risque, il importe de faire un bref aperçu sur la gestion des impayés; d'analyser les procédures de recouvrement des créances douteuses litigieuses (CDL) à la BOA-BENIN.

A- La gestion des impayés à la BOA-BENIN

Quelque soit le bien fondé des raisons ayant motivé l'octroi de crédit à un client, la banque encourt néanmoins un risque de non remboursement (partiel ou total) jusqu'au paiement intégral de la dette. En effet, à la BOA-BENIN, il y a un processus de gestion des impayés. Ce dernier passe par les chargés de clientèle (CC), la direction de la gestion préventive des risques (DGPR) et du précontentieux de la DRC.

1- Gestion des impayés par les chargés de clientèle (CC)

Les Chargés de Clientèle sont tenus d'envoyer des lettres de relance aux clients lorsque l'échéance est dépassée mais dans le délai de quinze (15) jours. Quant aux entreprises, le CC doit suivre le fonctionnement du compte du client à travers l'évolution de son chiffre d'affaires et aussi de son Besoin en Fonds de Roulement (BFR). En ce qui concerne les particuliers, il suit régulièrement les salaires que les entreprises doivent verser chaque mois sur le compte de leurs employés pour permettre à la banque de soustraire le montant du crédit sur la base de l'amortissement retenu au départ dans l'octroi du crédit.

2- Recouvrement des créances impayés à la DGPR

Le recouvrement des crédits commence à la DGPR lorsque l'impayé du client dépasse quinze (15) jours rigoureusement. En effet, un logiciel permet aux gestionnaires de la DGPR de connaître les clients en situation irrégulière: il s'agit de COLLECT. Ce logiciel montre tous les comptes des clients qui sont en situation irrégulière et indique les procédures effectuées et les dates des relances. Il donne accès aux informations concernant les montants et le nombre des impayés par client. C'est un logiciel qui est plus utilisé à la DGPR.

Toutefois, les gestionnaires de la DGPR dans le but d'aider le client à régulariser son compte, exécutent les actions demandées par COLLECT ou celles décidées en comité ou encore celles décidées par eux-mêmes, compte-tenu de la situation du compte.

2-1 Les particuliers

Lorsqu'un particulier tombe en impayé, la banque envoie un mail ou un sms à l'entreprise dans laquelle il est employé et demande les raisons qui sont à la base d'une telle situation. On peut noter entre autre :

- le non virement du salaire : dans ce cas, la banque fait la pression sur l'entreprise et demande le virement du salaire de ce particulier afin de pouvoir récupérer ses fonds.
- le cas des licenciements : lorsqu'il s'agit d'un licenciement économique, la banque fait recours à l'assurance perte emploi à laquelle l'employé avait souscrit, et constituée dans le dossier de crédit. La compagnie d'assurance concernée se charge du remboursement des dettes. Lorsque le licenciement émane de la volonté de l'employé, la banque met en œuvre ses moyens pour prendre les fonds chez celui-ci.
- en cas de démission : c'est le client lui-même qui se charge de régler la banque.

2-2 Les entreprises

Lorsqu'une entreprise a des créances en retard, la DGPR initie :

- des mails : ces mails envoyés aux agences pour leur rappeler les clients qui sont tombés en impayés ;
- les relances : Ce sont les lettres (d'information ou de rappel) envoyées aux clients pour leur notifier le nombre d'échéances impayées, le montant et la date butoir de paiement. Les clients en retour peuvent envoyer des lettres de promesse pour rassurer le gestionnaire du paiement effectif de la dette ;

- des appels clients : les gestionnaires appellent les clients pour leur notifier leur retard dans le paiement et rappeler leurs engagements de payer ; d'obtenir les dates probables ou fermes de régularisation ;
- des entretiens clients : les gestionnaires invitent le client et discutent avec lui de façon à connaître sa situation économique actuelle et ses difficultés afin de savoir gérer son portefeuille. Ces entretiens clients permettent aussi d'amener le client à payer ses dettes tout en lui offrant d'autres produits et des opportunités ;
- des visites aux clients : Ces visites permettent aux gestionnaires d'apprécier la manière dont l'entreprise fonctionne et de connaître les flux générés par elle, l'état des commandes, la qualité du portefeuille client, l'échéance, qualité et rythme d'écoulement du stock. Ces informations permettront de faire des analyses sur les mouvements du compte du client afin d'apprécier les raisons qui expliquent le défaut de paiement et de prendre les décisions nécessaires.

Ainsi, la liste des clients en impayé est transmise à l'agence pour les relances. A la réception du mail de relance, le gestionnaire va contacter le client. Ce dernier est soit joignable ou injoignable. Dans le premier cas, le GA (Gestionnaire d'Agence) fait une proposition de négoce au client et celui-ci peut accepter ou non. Lorsque le client accepte les termes de la négociation, il peut décider d'éteindre immédiatement sa dette par un paiement ou faire une promesse de paiement pour régulariser son compte. Le client peut refuser les termes de la négociation et ensemble avec le Gestionnaire de la Direction de la Gestion Préventive des Risques (G- DGPR), ils définissent de nouvelles règles.

Dans le cas où le client est injoignable, il faut essayer de le contacter jusqu'à la deuxième échéance ; le G-DGPR va mener une enquête pour localiser le client et le relancer à nouveau. Lorsque le client n'est pas localisé, une enquête plus approfondie est lancée par des enquêteurs externes pour retrouver le client. Ce dernier n'étant pas retrouvé, le dossier est positionné dans le statut « Eligible au déclassement forcé » et transféré à la DRC. De même si le client est localisé et qu'il devient irrécouvrable, il est traité de la même sorte que précédemment. S'il accepte la proposition de négociation, il règle sa dette ou donne une promesse de paiement ; mais s'il refuse ces termes, il doit accepter les nouvelles propositions du G-DGPR ou il est directement déclassé et transféré à la DRC par son statut «Eligible au déclassement forcé ».

Dans le cas de client irrécouvrable, le G-DGPR interviendra directement par une lettre d'information au client ainsi qu'une lettre d'information à la caution (le G-DGPR doit contrôler l'existence de l'adresse de la caution). Si cette dernière n'existe pas, le G-DGPR doit procéder à la qualification de la caution. Après cela le G-DGPR doit contacter le client et celui-ci est soit joignable ou injoignable (même processus que précédemment défini pour client injoignable).

Notons que la DGPR ne peut exécuter ses actions dans un intervalle de soixante (60) jours rigoureusement. Ainsi lorsque l'impayé persiste après ce délai, le dossier est déclassé et transféré au précontentieux de la DRC.

3- La gestion des impayés au précontentieux de la DRC

Le précontentieux est un service qui s'occupe du recouvrement des impayés après les actions de la DGPR. Ici le précontentieux intervient dans le recouvrement à partir du soixante et unième jour c'est-à-dire au lendemain de la finition des actions menées par la DGPR. Ainsi, le Gestionnaire du précontentieux (G-PRC) prend connaissance des dossiers ; c'est-à-dire analyse la situation du compte et l'historique des actions de recouvrement menées par les CC et les G-DGPR ; il contacte ou rencontre les débiteurs pour comprendre les raisons du retard et d'obtenir un paiement rapide. Il doit établir un diagnostic client, analyser sa situation et proposer une solution adaptée qui convienne au client (particuliers / entreprises). Il négocie le paiement en cas de fortes difficultés, essaie de trouver un arrangement adapté à la situation et aux possibilités de l'interlocuteur ; il met en place et suit les plans de remboursement, accompagne les clients dans le réaménagement de leurs crédits. Il initie la mise en jeu des assurances décès, invalidité et perte d'emploi, initie l'envoi des mails et de courriers de relance et l'envoi de lettre d'injonction et de mise en demeure après accord de la Direction Générale (comité de suivi des comptes en anomalie ou comité de déclassement); cette lettre de mise en demeure donne à nouveau au client dix (10) jours pour s'acquitter de ses dettes. Le G-PRC met à jour l'outil de gestion "COLLECT" pour toutes les actions de recouvrement menées et les résultats obtenus; il engage des actions de recouvrement terrain et suit leurs résultats ; il engage également des enquêtes de localisation d'adresse ou de patrimoine (action à confier au recouvrement terrain ou à des professionnels conventionnés) ; il propose après analyse les comptes à déclasser et veille au respect de la réglementation en vigueur.

Toutes ces actions effectuées sont du ressort de la procédure de recouvrement à l'amiable.

Si malgré toutes ces actions, le client ne respecte pas ses engagements vis-à-vis de la banque dans les six (6) mois, le dossier est soumis au comité de déclassement et c'est ce dernier qui décide si le compte sera déclassé en Créances Douteuses et Litigieuses (CDL) ou pas.

B- Le recouvrement des créances douteuses et litigieuses à la DRC

Une créance restée une fois en impayés pendant plus de six (6) mois, le compte est déclassé et passe au contentieux de la DRC. Le gestionnaire du contentieux (GC) prend connaissance du dossier physique du client, analyse les actions menées par le CC, la DGPR, et précontentieux de la DRC. Dans le cas où le débiteur est joignable, le GC contacte ou rencontre le client pour comprendre les raisons du retard et obtenir un paiement rapide : il s'agit du recouvrement à l'amiable. A cette étape, il y a différentes négociations avec le client, soit par un protocole d'accord c'est-à-dire négocié avec le client sur d'autre mode de paiement du montant de l'encours de crédit et des agios. La négociation peut se faire par consolidation de compte en reclassant le compte du client pour qu'il fonctionne normalement.

Dans le cas où le client ne respecte pas ces engagements vis-à-vis de la banque, la DRC procède à un recouvrement extrajudiciaire en adressant au client une lettre de mise en demeure par voie d'huissier. Il s'agit des saisies conservatoires et des saisies attribution de créance. Il peut aussi s'agir d'un moyen de pression psychologique qui consiste à faire expertiser et évaluer les immeubles offerts en garantie, en prélude à une procédure de réalisation immobilière. Ce sont des procédés qui font plier certains débiteurs qui se décident à rembourser leur dette amiablement.

En cas d'échec des tentatives de récupération à l'amiable, intervient le recouvrement forcé par voie judiciaire. Pour ce faire, la DRC dispose d'un réseau avec lequel elle collabore pour le suivi du recouvrement et la gestion du contentieux. Il s'agit des huissiers, des avocats, des commissaires priseurs, des experts, des détectives ou parfois les entreprises spécialisées dans le recouvrement de créances. Les avocats sont tenus de faire des comptes rendus systématiques après chaque audience et il est procédé trimestriellement à une revue du portefeuille pour faire le point de l'état d'avancement des procédures précédentes et lever éventuellement les obstacles au recouvrement satisfaisant des créances.

Dans le cas où le client est injoignable, on confie le dossier au recouvrement terrain qui essaie de localiser le client et de le rencontrer (même processus que précédemment défini pour client joignable).

Paragraphe 2: Analyse des données

Dans ce paragraphe nous analysons les méthodes de recouvrement des impayés et des créances douteuses et litigieuses.

A- Analyse des méthodes de recouvrement des impayés

Lorsqu'un client tombe en impayé, la banque utilise des moyens pour aider ce client à régulariser son compte.

Tableau n°1 : Répartition des clients selon les méthodes de recouvrement des impayés par la DGPR

Méthodes de recouvrement	Effectifs			Pourcentage		
	OUI	NON	TOTAL	OUI	NON	TOTAL
SMS	20	10	30	66,67%	33,33%	100%
Appel	25	05	30	83,33%	16,67%	100%
Lettre de relance	30	00	30	100%	0%	100%
Entretien	09	21	30	30%	70%	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes, mars 2015

Commentaire

De l'analyse du tableau, il ressort que plus de 83,33% des clients reçoivent des appels, 100% reçoivent des lettres de relance, et seulement 30% des débiteurs répondent aux entretiens accordés par la banque. De ce fait, l'avantage de ce recouvrement qui est un moyen efficace pour comprendre les raisons de l'absence de paiement et instaurer un dialogue constructif avec le débiteur est limité. Cela entraîne ainsi un ralentissement du processus de recouvrement, car la banque n'arrive pas à rencontrer tous ses clients débiteurs afin de discuter avec eux et prendre des décisions fiables.

Tableau n°2 : Répartition des clients selon les méthodes de recouvrement des impayés par le précontentieux de la DRC

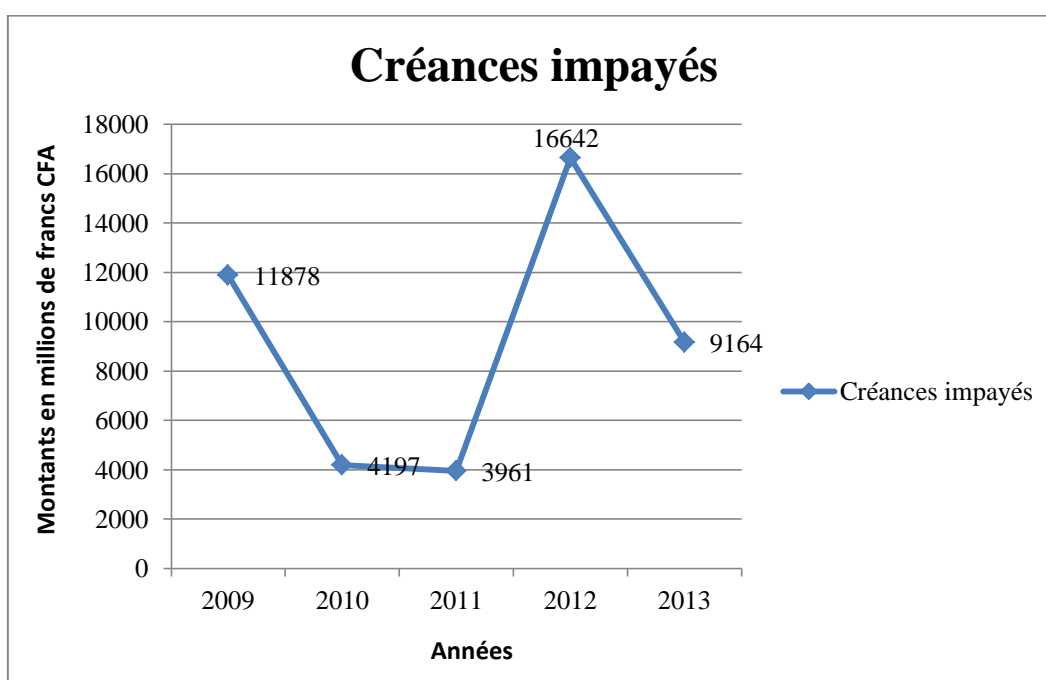
Méthodes de recouvrement	Effectifs			Pourcentage		
	OUI	NON	TOTAL	OUI	NON	TOTAL
Appel	27	03	30	90%	10%	100%
Lettre de mise en demeure	25	05	30	83,33%	16,67%	100%
Entretien	12	18	30	40%	60%	100%
Visite	08	22	30	26,67%	73,33%	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes, mars 2015

Commentaire

Il ressort de ce tableau que 90% des clients reçoivent des appels, 83,33% reçoivent des lettres de mise en demeure, et seulement 40% des débiteurs répondent aux entretiens accordés par la banque. Ce pendant les gestionnaires ne visitent que 26,67% des clients en impayés.

Graphique n°1 : Evolution de créances impayées de 2009 à 2013 (montants en millions de francs CFA)



Source : Réalisé par nous-mêmes, mars 2015

Commentaire

Comme l'indique le graphique n°1 et l'annexe n°5, les créances impayées ont connu des modifications d'une année à une autre. Ainsi, elles sont passées de 7681 impayés de 2009 à 2010 soit un décroissement de 64,67% en 2010. Entre 2010 et 2011, les créances impayées ont diminué considérablement passant respectivement de 4197 à 3961 impayés soit un décroissement de 5,62% en 2011. Le montant des créances impayées a évolué en dents de scie de 2011 à 2013. Ainsi, elles sont passées de 12681 impayés de 2011 à 2012 soit un accroissement de 320,15%. Entre 2012 et 2013, les créances impayées ont diminué considérablement passant respectivement de 16642 à 9164 impayés soit un décroissement de 44,93% en 2013. Néanmoins, en 2009, le taux de perte sur créances est de 5.47%, il est passé à 1.90% en 2010, 1.80% en 2011 mais en 2012, ce ratio s'est élevé jusqu'à 7.45% enfin en 2013 ce taux est de 4,10%. Cela signifie que la BOA-BENIN a enregistré beaucoup d'impayés en 2012.

B- Analyse des méthodes de recouvrement des créances douteuses et litigieuses (CDL)

Tableau n°3 : Répartition des clients selon les méthodes de recouvrements des CDL

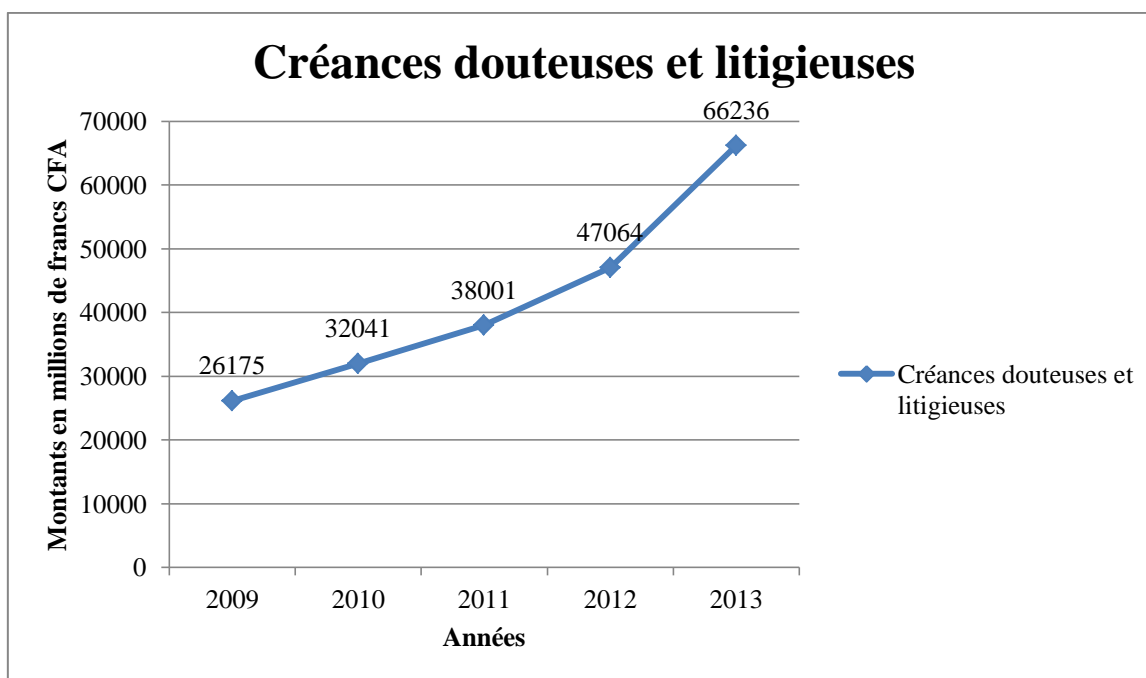
Méthode de recouvrement	Effectifs			Pourcentage		
	OUI	NON	TOTAL	OUI	NON	TOTAL
Amiable	16	24	40	40%	60%	100%
Voie judiciaire	24	16	40	60%	40%	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes, mars 2015

Commentaire

A la lecture du tableau ci-dessus, il ressort que 40% des clients en CDL acceptent le recouvrement à l'amiable et 60% de ceux-ci vont au recouvrement par voie judiciaire. Cela signifie que plus de la moitié des débiteurs vont aux recouvrements par voie judiciaire. Ce recouvrement ne favorise pas la banque car à ce niveau qu'il y a la réalisation de la garantie et cette dernière est difficile à réaliser.

Graphique n°2 : Evolution de créances douteuses et litigieuses de 2009 à 2013 (montants en millions de francs CFA)



Source : Réalisé par nous-mêmes, mars 2015

Commentaire

L'analyse du graphique n°2 et de l'annexe n°6 nous montre que les CDL ont évolué sensiblement entre 2009 et 2013. En un (1) an, elles se sont accrues de 22,41% passant de 26175 créances douteuses en 2009 à 32041 en 2010. De 2010 à 2011, le taux d'accroissement a diminué passant de 22,41% en 2010 à 18,60% en 2011. Elles ont connu une augmentation de 23,85% à fin 2012 et de 40,74% en 2013. Le taux de perte sur les CDL a connu une augmentation durant toute la période d'étude soit 12,06% ; 14,50% 17,25% respectivement en 2009, 2010, 2011 enfin en 2012 et 2013 ce taux de perte est de 21,06% et 29,60%. En effet, nous pouvons dire que la politique de recouvrement des créances douteuses et litigieuses a fait diminuer le volume des CDL entre 2009 et 2011 mais a donné un effet indésirable sur les années 2012 et 2013.

Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions

Dans cette section, nous procédons à la vérification des hypothèses préalablement formulées et nous proposons quelques recommandations afin de juguler le phénomène des impayés.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

Il s'agit dans ce paragraphe de procéder à la vérification des hypothèses supra mentionnées à base des analyses des données qui ont été faites.

A – hypothèse n°1

Du tableau n°1 et n°2, nous remarquons une bonne marche de la méthode des appels et lettres de relance ou mise en demeure soit plus de 50% des débiteurs de la BOA-BENIN, mais la situation reste critique au niveau des entretiens puisque de façon générale, la banque effectue les appels pour rappeler aux clients leurs engagements de payer ou demande un entretien avec ceux-ci dans le but de régulariser leur compte. Ainsi, nous notons un manque de volonté de la part des débiteurs à répondre aux entretiens avec la banque ; ce qui ralentit et ne permet pas de prouver l'efficacité totale de la politique de recouvrement. Aussi, des analyses précédemment faites, il en ressort que l'économie béninoise a été marquée par une grande morosité engendrée par des crises internes comme externes et aggravée par une crise de confiance entre les acteurs économiques (Rapport d'activité 2012).

De ce fait nous pouvons conclure que l'hypothèse selon laquelle « *L'existence des impayés est due à l'insuffisance du système mis en place pour la gestion des impayés* » n'est pas confirmée.

B- Hypothèses n°2

Selon les résultats de nos enquêtes, 60% des clients interrogés attestent qu'ils vont en recouvrement par voie judiciaire ; ce qui montre que plus de la moitié des clients déclassés n'arrivent pas à honorer leurs engagements après un recours à l'amiable. A cette étape la banque fait recours à la justice où on parlera de la réalisation des garanties. Des analyses de nos entretiens avec le gestionnaire de la DRC de la banque montrent que les garanties sont difficilement réalisables surtout dans notre pays. Aussi, de l'annexe n°6 et du graphique n°2 nous avons constaté que les créances douteuses et litigieuses (CDL) n'ont cessé de croître

d'une année à une autre. Nous pouvons dire qu'il y a une mauvaise politique de recouvrement des CDL. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle « *L'inefficacité des procédures de recouvrement des créances est à la base de l'augmentation des créances douteuses et litigieuses* » est confirmée.

Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

Dans ce paragraphe nous ferons les suggestions ensuite les conditions de mise en œuvre pour une amélioration du portefeuille à risque de la BOA-BENIN.

A- Suggestions

Certains faits ont été constatés suite à l'analyse de notre thème.

Premièrement, l'apparence du client peut fausser le jugement du banquier qui, par rapport à certaines considérations (la présentation, la locution), peut se tromper sur l'intention réelle du client par rapport à sa demande de crédit.

En revanche, la banque prêteuse n'est pas toujours en mesure de suivre régulièrement les clients et c'est ainsi qu'on remarque l'insuffisance du suivi du dossier client, ce qui conduit généralement à l'impayé. De même les services de recouvrement accusent le retard dans leur travail suite à la mauvaise foi des clients qui ne répondent pas aux rendez-vous et deviennent parfois injoignables entraînant ainsi l'irrecouvrabilité des créances et par conséquent des pertes pour l'entreprise.

Pour optimiser les chances de recouvrement de leurs créances, les banques doivent s'astreindre aux exigences de leurs secteurs d'activités. Elles doivent notamment :

- mettre en place un suivi post-déblocage de crédit qui permet au gestionnaire de compte de contrôler l'utilisation faite du crédit et d'alerter très tôt sur les fuites de fonds ;
- un suivi régulier des débiteurs ainsi qu'une couverture du risque d'insolvabilité sont deux outils indispensables pour éviter les retards et les défauts de paiement ;
- augmenter le nombre de gestionnaire de la DGPR ainsi que ceux de la DRC ;
- le déploiement du logiciel COLLECT dans les agences afin de permettre au G-DGPR ou au G-PRC de voir toutes les actions menées par les CC dans les agences ;
- revoir la politique de recouvrement des créances douteuses et litigieuses (CDL);

- revoir la politique de ses suretés personnelles ou réelles pour pouvoir exclure de son portefeuille les clients à capacité de remboursement faible.

B- Conditions de mise en œuvre

Pour la première recommandation, la BOA-BENIN peut engager des agents de suivi-terrains autre que les chargés de clientèles qui pourront détecter l'utilisation réelle du crédit afin d'éviter l'aléa moral résultant de l'utilisation des lignes de crédits après déblocage.

Deuxièmement, la banque doit à chaque fois mesurer son risque d'insolvabilité par le calcul du ratio de couverture des risques. Ce taux doit être de 8% minimum selon les dispositions prudentielles applicables aux banques dans l'UEMOA.

Pour la troisième recommandation la BOA-BENIN doit revoir l'utilisation de l'outil COLLECT afin de permettre au CC de mettre leur rapport dans ledit logiciel pour faciliter les actions que mèneraient les G-DGPR ou les G-PRC.

Pour finir, la BOA-BENIN doit éviter que les débiteurs en CDL aillent au recouvrement par voie judiciaire.

Le crédit qui est une source d'enrichissement pour la banque d'une part et une contribution au développement de l'économie d'autre part constitue paradoxalement la plus grande porte d'ouverture aux risques qui mal gérés entraînerait une défaillance dans la gestion de la banque. Pour ce faire, la banque a le devoir de porter une attention particulière à la gestion des crédits qu'elle accorde et ceci depuis la mise en place desdits crédits. Aussi, un suivi régulier et rigoureux est important pour faciliter le remboursement du crédit. Certes, ce suivi n'incite pas toujours les débiteurs à honorer leur engagement ce qui nous a permis de constater certains cas de non-remboursement et plusieurs cas de règlement partiel.

En effet, lorsque ce suivi ne permet pas à la banque d'avoir la totalité des fonds octroyés aux clients, elle fait rapidement recours à ses procédures de recouvrement (amiable comme judiciaire) pour pouvoir récupérer ses fonds. Au cours des années d'étude (2009, 2010, 2011, 2012 et 2013) nous avons constaté que plus de 50% des débiteurs de la BOA-BENIN dont les comptes ont été déclassés vont au recouvrement par voie judiciaire ce qui traduit l'augmentation des CDL chaque année parce que ce recouvrement ne favorise pas la banque car ce dernier dur. Ainsi, tout gestionnaire soucieux de la pérennité de cette institution financière est tenu d'avoir une gestion rigoureuse de toutes les créances dont les paiements sont en retard.

De plus, il importe de souligner que les politiques et procédures de recouvrement de crédit mises en place à la BOA-BENIN et qui permettent une maîtrise des impayés nécessitent de nos jours une redynamisation, du fait qu'aujourd'hui nous constatons une augmentation accentuée du volume d'impayé due à la morosité économique qui devient de plus en plus étendue et oblige parfois les bons payeurs à ne pas pouvoir s'acquitter de leurs dettes.

Il urge donc au regard de ces analyses que les suggestions et mesures préconisées soient prises en compte pour contribuer à l'amélioration des méthodes de recouvrement et à maîtriser les impayés. Les différents aspects non explicites au niveau de ce travail constituent des pistes pour des recherches ultérieures.

- ADITIGOTO L. et SOGBADJI J. (2012), Contribution à la gestion et au recouvrement de crédit dans une IMF: Cas D' APHEDD-BAVEC, Mémoire de licence, FASEG ;
- AKPOLOU A. (2007): « Contribution à l'amélioration de la procédure d'octroi et de suivi du crédit dans une IMF »: cas de l'Agence PAPME ;
- AMOUSSOUGA G. (2003) : « la Microfinance et le développement » ;
- BOUDINOT et al (1978) « le crédit » ;
- BERTHEAU Justine (2004), « Espoirs et limites de la Microfinance en Afrique », Compte rendu de la conférence-débat à l'ENA de Paris ;
- CALVET Henri (1997) : «Etablissements de crédit: Appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière», éditions Economica, P85 ;
- DE COUSSERGUES.S (2005):«Gestion de la banque: du diagnostic à la stratégie» 4^{ème} édition, Ed. Dunod, Paris ;
- DE COUSSERGUES.S (1996): «La banque: structures, marchés, gestion», ED DALLOZ ;
- DUTAILLIS P. (1964) : «Microfinance: essentiel pour le développement et réduction de la pauvreté en Afrique» ;
- GENTIL D. et FOURNIER Y. (1993) « Manuel de gestion des risques en Microfinance »
- GOUN G. (2004) : «Amélioration de la politique de recouvrement des créances cas de PADME» ;
- HAROUNA A. et ILLIASSOU N. (2002), « La gestion des impayés dans les sociétés et offices d'Etat : cas de la Société Nigérienne (NIGELEC) »
- KPATOUKPA Huguette (2001) : «problématique de recouvrement des créances à la Financial Bank Bénin», mémoire de DTS ex INE ;
- LEDGERWOOD J. (1999), Manuel de Microfinance, édition Banque Mondiale, Washington ;
- MATHIEU M. (1995), l'exploitant bancaire et le risqué crédit: mieux le cerner pour mieux le maîtriser, édition la revue de banque, Paris 1995 page 83 ;
- NANSOUNON I. et DOUBOGAN L. (2011), la gestion des crédits bancaires: cas de la BOA-BENIN, mémoire de licence UPIB ;
- NOUGBEDOC. (2008), Analyse de la procédure du recouvrement des créances impayées: cas de la BOA –BENIN, mémoire BTS HECM ;

- NOUKPOKINNOU O. et GNONNOUMONDOU P. (2012), Mesure et contrôle des impayés dans les IMF : Cas de PAPME-Calavi, mémoire de maîtrise FASEG ;
- OSSENI INOUSSA Alassane (2004), « de la fondation universitaire » Mercure, Belgique ;
- PETTIT G. et SINGER M. (1985) dans MARIANE GUILLE (1994), savoir bancaire spécifique, marché du crédit et intermédiation financière in économie appliquée, 04-1994, pages 49-77 ;
- Rapport d'activité de la BOA-BENIN des années 2009, 2010, 2011 et 2012 ,2013 ;
- ROSENBERG Richard et Consorts (2003) « Directives concertées pour la micro finance » ;
- SAMBM. (2012) : « Etude sur les difficultés de recouvrement des créances dans l'espace UEMOA : cas du BENIN, BURKINA-FASO, MALI et SENEGAL », Revue de l'ERSUMA : Droit des affaires - Pratique Professionnelle ;
- VANMAANEN Gert (2002) « l'avenir du financement du microcrédit ».

Annexe n°1 : Organigramme

Annexe n°2

Guide d'entretien

- 1- Que savez-vous des crédits octroyés à la BOA-BENIN ?
- 2- Lors de vos visites auprès des clients, arrivez-vous à identifier la destination réelle de l'objet de crédit ?
- 3- Quelles sont les méthodes de recouvrement de crédit ? et laquelle est efficace pour faire face aux impayés ?
- 4- Arrivez-vous à réaliser les garanties d'un client en cas du recours par voie judiciaire ?
- 5- De façon générale, quelle suggestion faite vous à la BOA-BENIN pour une meilleure gestion du portefeuille à risque ?

Annexe n°3

Questionnaire

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) sur le thème « *Analyse du portefeuille à risque dans une banque : cas de la BOA-BENIN* », nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement aux questions ci-dessous. Nous vous garantissons que les informations reçues, resteront strictement confidentielles et seront traitées avec la plus grande discrétion.

Merci d'avance pour votre disponibilité et votre collaboration

1) Comment arrivez-vous à régler vos engagements envers la banque ?

Règlement partiel avant échéance Non règlement Règlement total

2) Avez-vous déjà été en impayé de plus de 15 jours ?

Oui Non

Si oui, pourquoi ?

Manque de suivi du client Problème de moyen financier Retard dans le virement du salaire
Autres à préciser

3) Avez-vous accumulé plus deux échéances impayées ?

Oui Non

Si oui, pourquoi ?

Licenciement Démission Salaire en retard non viré à bonne date
Insuffisance de trésorerie Difficulté économique

4) Avertissez-vous la banque en de pareille circonstance ?

Oui

Non

Si oui, par quel moyen?

Appel

Lettre

Entretien

5) Quel canal la banque utilise t-elle pour vous amener à régulariser le compte ?

Appel

Lettre

Entretien

SMS

visite

Autres à préciser

6) Appréciez-vous les relances faites par la banque ?

Oui

Non

7) Recevez-vous des visites de la part de votre banque ?

Régulièrement

Parfois

Jamais

Autres à préciser

8) Avez-vous reçu une fois une lettre de mise en demeure par voie d'huissier de la part de votre banque?

Oui

Non

9) Si oui, quelle a été votre réaction ?

Nous avons fait des diligences de règlement

Nous avons écrit à la banque pour demander un moratoire

Autres à préciser

10) Votre compte a été déclassé une fois.

Oui

Non

Si oui, pourquoi?

Difficulté financière

Autres à préciser

11) Etes- vous allez une fois au recouvrement par voie judiciaire ?

Oui

Non

12) Qu'est-ce qui vous motive à respecter vos échéances ?

Visites, conseils réguliers de
la part des agents de crédit

Appel dès la tombée de l'échéance

La bonne marche des affaires

Appel avant la tombée de l'échéance

Annexe n°4 : Tableau de bord

Niveaux d'analyses	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Comment gère-t-on le portefeuille à risque à la BOA-BENIN ?	Analyser le portefeuille à risque à la BOA-BENIN		
Niveaux spécifiques	Quel est le système mis en place pour la gestion des impayés à la BOA-BENIN ?	Etudier le système mis en place pour la gestion des impayés à la BOA-BENIN ?	Existence d'impayés	L'existence des impayés est due à l'insuffisance du système mis en place pour la gestion des impayés par la BOA-BENIN
	Quels sont-les Outils de recouvrement des créances douteuses et litigieuses à la BOA-BENIN ?	Evaluer la procédure du recouvrement des créances douteuses et litigieuses à la BOA-BENIN	Augmentation des créances douteuses et litigieuses	L'inefficacité des outils de recouvrement des créances est à la base de l'augmentation des créances douteuses et litigieuses

Annexe n°5: Situation des impayés de la BOA-BENIN de 2009 à 2013 (montants en millions de francs CFA)

Créances Années	2009	2010	2011	2012	2013
Créances impayées ou immobilisées	11878	4197	3961	16642	9164
Créances clients	217002	220910	220317	223446	223791
Taux de pertes sur créances = $\frac{\text{créances impayés}}{\text{créances clients}}$ Impayés	5,47%	1,90%	1,80%	7.45%	4,10%

Source : Rapport d'activité BOA-BENIN 2009 à 2013

Annexe n°6 : Situation des CDL de la BOA-BENIN de 2009 à 2013 (montants en millions de francs CFA)

Créances Années	2009	2010	2011	2012	2013
Créances douteuses et litigieuses	26175	32041	38001	47064	66236
Créances clients	217002	220910	220317	223446	223791
Taux de pertes sur créances Douteuses et litigieuses = $\frac{\text{créances douteuses}}{\text{créances clients}}$	12,06%	14,50%	17,25%	21,06%	29,60%

Source : Rapport d'activité BOA-BENIN 2009 à 2013

Avertissement.....	i
Dédicace I	iii
Dédicace II	iv
Remerciements.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	vii
Liste des tableaux.....	ix
Liste des graphiques.....	x
Résumé.....	xi
Sommaire.....	xii
Introduction Générale.....	1

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Cadre institutionnel	2
Paragraphe 1 : Historique, objectifs et structure organisationnelle de la BOA-BENIN.....	2
A- Historique de la BOA-BENIN.....	2
B- Objectifs de la BOA-BENIN.....	3
C- Structure organisationnelle de la BOA-BENIN.....	3
1- Les organes.....	3
1-1 Les organes de gestions.....	4
1-2 Les directions et départements techniques.....	4
a- Pôle exploitation.....	4
b- Pôle support.....	5
c- Pôle finance et risque.....	5
1-3 Les organes de contrôles.....	5
a- Les organes de contrôles internes.....	5
b- Les organes de contrôles externes.....	5
2- Activité.....	6
3- - Les forces et faiblesses de la BOA-BENIN.....	6
a- Les forces et opportunités	6
b- Les faiblesses et menaces	7
Paragraphe 2 : Travaux effectués au cours du stage.....	8

A- Présentation des services.....	8
1- Les missions de la DGPR et de la DMC.....	8
2- Les activités de la DGPR et de la DMC.....	9
B- Déroulement du stage.....	10
1- Tâches accomplies.....	10
1-1 Traitement des courriers arrivés	10
1-2 Traitement des fiches de compte en anomalie.....	11
1-3 Travaux effectués dans COLLECT.....	11
2- Difficultés rencontrées.....	12
Section 2 : Cadre théorique de l'étude.....	12
Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude.....	12
A- Problématique.....	12
B- Intérêt de l'étude	14
Paragraphe 2 : Objectifs.....	14
A- Objectif général.....	14
B- Objectifs spécifiques.....	14
CHAPITRE 2 : LA REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE	
Section1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses.....	15
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	15
A- Clarification des concepts.....	15
1- Le crédit.....	15
2- Le portefeuille crédit	15
3- Le risque.....	16
4- Le risque de crédit.....	16
5- La notion d'impayé.....	19
a- Les créances impayés.....	19
b- Les créances douteuses et litigieuses.....	19
6- Les garanties	19
7- Notion de recouvrement	20

B- Point des auteurs sur la relation entre l'asymétrie d'information et la prévention des impayés.....	20
C- Point des auteurs sur la gestion des impayés dans les institutions financières.....	21
D- Point des auteurs sur la gestion du portefeuille à risque.....	23
Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses.....	25
A- Formulation de l'hypothèse n°1.....	25
B- Formulation de l'hypothèse n°2.....	25
Section 2 : Cadre méthodologique.....	25
Paragraphe 1: La méthode d'investigation	26
A-Recherche documentaire.....	26
B-Entretien.....	26
C-Questionnaire.....	26
1-Population mère	26
2-Technique d'échantillonnage.....	27
3-Méthode d'échantillonnage.....	27
Paragraphe 2 : Outils d'analyse et moyens de vérification des hypothèses.....	27
A-Outils d'analyse.....	27
1- Dépouillement des données.....	27
2- Analyse des données.....	27
B-Moyens de vérification des hypothèses.....	28
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS	
Section 1: Présentation et analyse des données.....	29
Paragraphe 1 : Présentation des résultats.....	29
A- La gestion des impayés à la BOA-BENIN.....	29
1- Gestion des impayés par les CC.....	29
2- Recouvrement des créances impayés à la DGPR.....	30
2-1- Les particuliers.....	30

2-2- Les entreprises.....	30
3- La gestion des impayés au précontentieux de la DRC.....	32
B- Le recouvrement des créances douteuses et litigieuses à la DRC.....	33
Paragraphe 2 : Analyse des données	34
A- Analyse des méthodes de recouvrements des impayés.....	34
B- Analyse des méthodes de recouvrements des créances douteuses et litigieuses (CDL)	36
Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions	38
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	38
A- Hypothèse n°1	38
B- Hypothèse n°2.....	38
Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre	39
A- Suggestions	39
B- Conditions de mise en œuvre.....	40
Conclusion	41
Bibliographie.....	42
Annexes.....	44
Table des matières.....	50