



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*



MINISTERE DE L'ENSELGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE ( MESRS)

\*\*\*\*\*

UNIVESTE D'ABOMEY CALAVI

(UAC)

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

(FASEG)

\*\*\*\*\*

**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION**

**Option : Gestion**

**Filière : Finance Banque Assurance**

**Thème :**

**CONDITION D'UNE GESTION OPTIMALE DU  
PORTEFEUILLE DE CREDIT DANS UNE INSTITUTION  
BANCAIRE : CAS DE LA BIBE**

**Réalisé par :**

**AFFOKPACorine**

**&LAVINON M. Arture Ulrich**

**Sous la direction de**

**Tuteur de stage**

**TODEDJRAPOU Aristide**

**Chargé de prêt à la BIBE**

**Directeur de mémoire**

**Professeur Magloire LANHA**

**Agrégé De Science Economique**

**Enseignant à la FASEG/UAC**

***Année Académique : 2014- 2015***

# AVERTISSEMENTS

*« La Faculté des Sciences Economiques et de la Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »*

## DEDICACE1 :

- ✓ A vous, mon père Ezéchiel LAVINON
- ✓ A vous, ma mère Antoinette TOHOUEGNON

LAVINON Ulrich

## DEDICACE 2 :

- ✓ A ma mère chérie MONGBE ADJAHA Kodadjou
- ✓ A vous ma tante MONGBE Marie Cécile et votre époux AHOUSSOUGBEMEY MELE Joseph

AFFOKPA Corine

## REMERCIEMENTS

La confection et la réalisation de ce mémoire résultent de l'action conjuguée de nombreuses personnes à qui nous restons infiniment reconnaissants. C'est pourquoi nous éprouvons le plaisir d'adresser nos vifs remerciements à :

- ✓ Professeur **Charlemagne IGUE** Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de la Gestion (FASEG) et monsieur **Augustin CHABOSSOU** le vice Doyen de la FASEG ;
- ✓ Professeur **Magloire LANHA Agrégé de Science Economique** notre directeur de mémoire qui, malgré ses occupations a accepté de diriger ce travail ;
- ✓ Monsieur **Romains BOKO** Directeur Général de la BIBE pour nous avoir autorisés à effectuer notre stage dans son institution ;
- ✓ Monsieur **TODEDJRAPOU Aristide**, notre maître de stage, chargé des prêts à la BIBE agence Jéricho pour nous avoir consacré une partie de son temps précieux à la réalisation de ce travail ;
- ✓ Aux honorables membres de jury pour avoir accepté de juger ce travail ;
- ✓ Tout le corps professoral de la Faculté des Sciences Economiques et de la Gestion qui ont contribué à notre formation ;
- ✓ Enfin aux parents, amis et tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail ;

## RESUME

*La présente étude menée sur la BIBE nous a permis de déceler au sein de cette banque, un certain nombre de problème regroupés en problématique. Au nombre de ces problèmes, nous avons essayé d'envisager des solutions pour une gestion optimale du portefeuille crédit à la BIBE afin de réduire le risque de crédit. Pour y parvenir nous avons utilisé la méthodologie de l'approche théorique et celle de l'approche empirique afin de vérifier nos hypothèses. Ainsi, nous avons fait des suggestions et des conditions de leur mise en œuvre.*

**MOTS CLES : crédit, créance, recouvrement, portefeuille, gestion optimal**

## ABSTRACT

*This study conducted on the BIBE helped us decide in this bank, a number of problems grouped problematic. Among these problems, we tried to consider solutions for optimal management of the credit portfolio at the BIBE to reduce credit risk. To achieve this we have used the methodology of the theoretical approach and that of the empirical approach to check our hypotheses. Thus, we have made suggestions and the conditions for their implementation.*

**Keywords:** Credit, Claim, Recovery, Portfolio, Optimal Management

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

**BIBE** : Banque Internationale du Bénin

**ANIMH** : Association Nationale des Institutions de Micro finance d'Haïti

**CGAP** : Groupe Consultatif pour l'Assistance aux plus Pauvres

**CDL** : Créance Douteuses Litigieuse

**CA** : Chef d'Agence

**CE** : Chef d'Exploitation

**CP** : Chargé de Prêt

**CC** : Chargé à la Clientèle

**FASEG** : Faculté des Sciences Economique et de la Gestion

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

- ❖ **Analyse** : C'est une opération intellectuelle de décomposition d'un tout en des éléments et leur mise en relation.
- ❖ **Risque crédit** : C'est la probabilité (forte ou faible) que des concours accordés à un ou plusieurs client(s) ne soit pas remboursé.
- ❖ **Chargé de prêt** : C'est l'agent d'une institution financière qui s'occupe des clients depuis la demande jusqu'à l'octroi de crédit.
- ❖ **Comité de crédit** : C'est une séance de travail au cours de laquelle un groupe de personne procède à l'étude des dossiers de demande.
- ❖ **Impayé** : un crédit à rembourser par rapport à la partie du capital concernée et l'intérêt y afférent à son échéance.
- ❖ **Risque de fraude** : C'est le risque de détournement de l'objet du crédit pour des usages improductifs ou au non-respect scrupuleux des procédures d'accord du crédit.
- ❖ **Risque de taux** : C'est le risque de gain ou de perte encouru par une banque qui détient des créances et des dettes dont les conditions de rémunération, taux fixe-taux variable, diffèrent.
- ❖ **Risque de change** : C'est le risque auquel s'expose une banque qui détient des créances et des dettes libellés en diverses qui se traduit par des gains ou pertes des devises sur le marché des changes.
- ❖ **Opérations de banque** : Sont considérés comme opérations de banque, au sens de la loi n°2012-24 du 24 juillet 2012 portant réglementation bancaire au Bénin, la réception des fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle et de la gestion des moyens de paiements.

## Table des graphiques

	pages
<b>Graphique n°1</b> : répartition des données concernant les causes de non suivi rigoureux de l'utilisation	27
<b>Graphique n°2</b> : répartition des données concernant les causes de faible taux de recouvrement des créances.	28
<b>Graphique n°3</b> : Répartition des données concernant les causes d'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit.	29

**Table des tableaux :**

	Pages
Tableau n°1 : échantillonnage	22
Tableau n°2 : répartition des données d'enquête concernant l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation de crédit	26
Tableau n°3 : bilan des CDL de 2012 à 2014	37
Tableau n°4 : Situation des recouvrements des créances de 2012 à 2014	38

## **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE1: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION1 : Présentation de la BIBE .....</b>	<b>5</b>
<b>SECTION2 : Déroulement du stage.....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>12</b>
<b>SECTION1 : Problématique, objectif et hypothèse.....</b>	<b>13</b>
<b>SECTION2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES DES DONNEES ET SUGGESTIONS.....</b>	<b>27</b>
<b>SECTION1 : Présentation des résultats et analyse des données .....</b>	<b>28</b>
<b>SECTION2 : Suggestion et conditions de mise en œuvre des approches de solutions.....</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b></b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b></b>



**INTRODUCTION**

Dans l'environnement actuel caractérisé par la mondialisation des marchés et l'ouverture des économies, de nombreuses entreprises ne disposent pas suffisamment de capitaux pour leurs objectifs. Ainsi, leurs résultats comptables et financiers peuvent les conduire à un déficit de liquidités et nécessiter le recours à un financement intérieur ou extérieur, qui peut se faire sous forme d'augmentation du capital, de prise de participation d'un partenaire extérieur au capital, ou sous forme de crédit auprès d'une banque.

Les banques et établissement financiers selon l'article 2 de la loi bancaire 2012-24 du 24 juillet 2012 portant réglementation bancaire au Bénin, se définissent comme : « toutes personnes morales ou physiques qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque »

L'activité d'octroi de crédit source d'injection de monnaie dans l'économie est celle qui renvoie les banquiers à une prise de risque excessif vu l'évolution de la conjoncture économique et la nature des agents économiques très difficiles à cerner par les banques. L'idéal pour tout établissement financier, c'est non seulement d'injecter des fonds dans l'économie, mais et surtout de les récupérer afin de diversifier son portefeuille crédit car il est vrai que financer l'économie est bien mais il est aussi vrai qu'être effectivement et totalement remboursé est la meilleure. Le portefeuille crédit d'une banque constitue pour cette dernière un point sensible dont la maîtrise s'avère indispensable pour son suivi. Vue l'importance du sujet et les problèmes qu'il engendre au sein des banques, nous avons trouvé nécessaire de mener une étude sur la gestion des crédits octroyés par les banques à travers le thème : « **Condition d'une gestion optimale du portefeuille crédit dans une institution bancaire : cas de la Banque Internationale du Bénin (BIBE)** ».

Le développement de ce travail s'articulera autour de trois chapitres.

Le premier chapitre sera consacré au cadre institutionnel de notre étude. Dans ce chapitre nous traiterons et présenterons la structure du stage puis le

déroulement du stage. Le deuxième chapitre abordera la problématique, les objectifs et les hypothèses de recherche en première section puis nous exposerons une revue de littérature et choisirons la méthodologie pour la résolution des problèmes identifiés et retenus dans la seconde section. Dans le troisième chapitre enfin, il s'agira de vérifier les hypothèses et de faire des suggestions pour l'amélioration du portefeuille crédit à la banque.



**CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE  
L'ETUDE**

Dans ce chapitre nous procéderons à la présentation de la BIBE ainsi que le déroulement de stage.

## **SECTION 1 : présentation de la BIBE**

Dans cette section, la présentation de la Banque International du Bénin se fera à travers son historique, ses objectifs, sa mission, ses activités, ses ressources et ses structures organisationnelles.

### **PARAGRAPHE 1 : historique, objectifs, missions et activités**

#### **A-Historique**

La banque Internationale du Benin (BIBE) est une entreprise privée créée par quatre des plus grandes banques nigérianes avec la participation des opérateurs économiques Bénino-Nigériens. Il s'agit notamment D'UNION BANK OF NIGERIA PLC, UNITY BANK, La FIRST BANK OF NIGERIA et la COTINENTAL MERCHANT BANK NIGERIA. Créée le 04 décembre 1989 après avoir été agréée comme banque commerciale du Benin, la BIBE a commencé ses opérations à Cotonou le 02 Avril 1990. Elle est l'une des quatre banques pionnières du système bancaire béninois reconstruit entre 1989 et 1990 sur les ruines de l'ancien système qui était un monopole d'Etat. Cependant, la particularité de la BIBE réside dans l'originalité de sa conception et de sa création qui ont conduit les investisseurs privés Bénino-nigériens à mettre ensemble leurs ressources financières, humaines et techniques pour créer une institution solide et librement accessible à la communauté des hommes d'affaires de la sous- région Ouest africaine.

#### **B-Missions**

Les missions de la BIBE sont de promouvoir la croissance, le développement des affaires en Afrique, par la création de valeurs ajoutées pour tous leurs partenaires en opérant dans le respect des normes professionnelles, et de l'éthique.

## **C-Objectifs**

Les principaux objectifs de la BIBE se résument comme suite :

- ✓ Aider les investisseurs à disposer de moyens financiers adaptés à leurs besoins ;
- ✓ Etre une banque de proximité ;
- ✓ Etre leader incontesté des services financiers en Afrique.

## **D-Activités de la BIBE**

Conformément à la loi béninoise N° 2012-24 du 24 juillet 2012 portant réglementation bancaire, la BIBE effectue deux(02) opérations :

*Les opérations de banques*, il s'agit des activités de :

- ❖ Réception de fonds public ;
- ❖ Distribution de crédits ;
- ❖ Mise à disposition de la clientèle et de la gestion des moyens de paiement.

*Les opérations connexes* qui regroupent :

- ❖ Les opérations de changes ;
- ❖ Les opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- ❖ Le placement, la souscription, l'achat, la gestion et la garde de valeur mobilière et de tout produit financier ;
- ❖ Le conseil et l'assistance en matière de gestion du patrimoine ;
- ❖ Les opérations de location simple de bien mobilier ou immobilier pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail.

## **PARAGRAPHE 2 : structure organisationnelle**

### **➤ Structure organisationnelle de la BIBE**

La BIBE est dirigée par une Direction Générale qui est organisée en deux grandes divisions à savoir : la Division des gestions des risques, la Division Opération et Gestion des services qui regroupe les départements opérationnels.

Plusieurs comités animent la BIBE pour un fonctionnement optimal de la Direction Générale.

En vue d'atteindre ses objectifs, la BIBE présente un organigramme qui est annexé (annexes n°1).

## **SECTION 2 : Déroulement du stage**

A travers cette section, nous mettrons en exergue les tâches effectuées, les acquis de stage et les difficultés rencontrées au cours de notre stage qui s'est déroulé à la BIBE, à l'agence Jéricho.

### **PARAGRAPHE 1 : Travaux effectués**

#### **A-Accueil et renseignement**

A ce poste, notre rôle a été d'accueillir les clients qui viennent à nous, de leur fournir des informations dont ils ont besoins et de les orienter vers les services appropriés de l'agence afin de satisfaire leurs besoins. Nous avons aussi participé au remplissage des fiches d'ouverture de compte et leur rangement après usage par le service clientèle par ordre de numéro de compte et selon la catégorie de client à la salle d'archives.

#### **B-Caisse et guichet**

La caisse est le lieu d'accueil des clients voulant effectuer diverses opérations (retraits de fonds, dépôt de fonds, virement de fond) ; aussi d'autres opérations comme Money Gram dont les clients peuvent envoyer ou recevoir des fonds de n'importe qu'elle région du monde. Le guichet est le lieu où s'effectuent les opérations comme la certification de chèque, remise de chèque auxquelles nous avons participées par le remplissage des bordereaux.

#### **C-Service crédit**

A ce niveau, nous aidons les clients à remplir les fiches de crédits et le CP à faire la simulation (la détermination à partir des informations fournies par le

client de sa capacité d'endettement et de remboursement ainsi que la réalisation du tableau d'amortissement).

### **D-Présentation des services parcourus**

Il convient de présenter ici la BIBE Jéricho et son personnel. En effet, elle est constituée de :

- ❖ Chef d'Agence (CA) qui coordonne toutes les activités de l'agence bancaire ;
- ❖ Chargée d'Exploitation (CE) qui a la charge de coordonner toutes les opérations de caisse ;
- ❖ Chargé de prêt (CP) chargé d'analyser les demandes de crédit adressées par les clients avant transmission à la Direction Générale pour accord ;
- ❖ Chargé de la clientèle (CC) qui est chargé de commercialiser les produits de la banque, d'écouter les clients afin d'apporter satisfaction à leurs besoins ;
- ❖ Guichetier qui procède aux remises de chèques, ordres de virement, consultation des positions (solde des comptes), etc.
- ❖ Caissier qui effectue les opérations de versement d'espèces, retraits, paiement de chèques, etc.

### **PARAGRAPHE 2 : Observation et difficultés rencontrées**

Au cours de nos deux (02) mois de stage, nous avons fait certains constats auxquels nous proposerions des solutions.

#### **A-Observation de stage**

Notre stage à la BIBE agence de Jéricho nous a permis de constater qu'elle dispose d'atouts majeurs pouvant contribuer à l'accomplissement de ses objectifs. Parmi ces atouts, nous pouvons citer :

- ❖ La sécurité efficace des données : ensemble des dispositifs mise en place pour la sauvegarde des informations ;

- ❖ Existence d'une procédure d'octroi des crédits : c'est-à-dire des étapes à suivre pour l'octroi du crédit ;
- ❖ L'utilisation des normes internationales ;
- ❖ Un personnel jeune et dynamique ;

Bien que la BIBE ait ces nombreux atouts, elle fait face à quelque problèmes regroupés par centre d'intérêt et sont entre autres :

- **Problème liés aux ressources humaines** : il s'agit ici de la surcharge des personnels ; retard dans la prise des décisions et insuffisance d'organisation administrative.
- **Problème liés aux chargés** : il s'agit ici d'un long processus dans la vérification des chèques à l'encaissement et retard dans le paiement des chèques à l'encaissement.
- **Problèmes liés aux portefeuilles de crédit** : il s'agit ici d'une absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation de crédit ; d'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit à la BIBE ; d'une augmentation des impayés et d'un faible taux de recouvrement des créances observé chaque année.

## **B-Difficultés rencontrées**

Les entretiens et question-réponses que nous avons réalisés dans le cadre de notre enquête nous ont posé quelques problèmes. Au nombre des difficultés rencontrées ayant un impact significatif sur le travail présenté, nous avons :

- ❖ Les difficultés d'accès à certaines données, simplement parce qu'elles sont jugées confidentielles par l'institution.
- ❖ Les difficultés d'exécuter scrupuleusement notre planification à cause du non-respect de certain rendez-vous par les personnes ressources de l'institution.

- ❖ La réticence de certains clients à nous fournir des informations par rapport aux questionnaires qui leur sont adressés.
- ❖ Le manque de temps des agents pour nous fournir les informations.
- ❖ Difficultés d'accès à certains documents administratifs et comptables.
- ❖ Le congé de notre tuteur de stage lors de notre stage à la BIBE.



**CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous essayerons de formuler la problématique, les objectifs (généraux et spécifiques) de l'étude, la revue de littérature, les hypothèses ainsi que la méthodologie de notre étude.

## **SECTION 1 : Problématique, Objectifs et hypothèses**

Dans cette section, nous présenterons la spécification de la problématique, des objectifs et des hypothèses de notre étude à la BIBE.

### **PARAGRAPHE 1 : Problématique et intérêt de l'étude**

#### **A-Problématique**

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de nos observations nous permet d'affirmer que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles la BIBE devra faire face pour améliorer sa gestion. Cependant pour promouvoir les activités économiques génératrices de revenu et l'épanouissement des agents économiques, la BIBE est de plus en plus sollicitée dans l'accompagnement et le financement de ces derniers à travers le crédit qu'elle leur accorde.

De ce fait, elle est confrontée à une demande excessive la plongeant dans des analyses et des prises de décisions à risque non négligeables. La gestion des crédits est au cœur de l'activité d'intermédiation financière, soit l'allocation du capital.

Le sujet de crédit regroupant :

- La gestion des dossiers de crédit ;
- Les techniques quantitatives de mesure de risque crédit ;
- La gestion du portefeuille crédit ;
- La vente de prêts ;
- La synthèse sur la gestion du risque de crédit,

Revêt donc une importance particulière. Pour minimiser le niveau de risque lié au crédit, elle se doit une gestion optimale de son portefeuille crédit, à défaut de quoi elle est confrontée à de nombreux problèmes dont les causes peuvent provenir de sa mauvaise organisation ou des clients consommateurs qui l'empêchent d'atteindre ses objectifs.

Afin de lui permettre de mieux atteindre ses objectifs, nous avons trouvé impérieux de contribuer à une gestion optimale de son portefeuille crédit. Pour ce faire, nous essayerons d'apporter des solutions aux problèmes spécifiques à savoir :

- Absence d'un suivi rigoureux du crédit ;
- Faible taux de recouvrement des créances observé chaque année ;
- Insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit à la BIBE.

### **B-Intérêt de l'étude**

La résolution de la problématique d'une gestion optimale du portefeuille crédit permettra à la BIBE de :

- Connaître la cause réelle d'une gestion non optimale de son portefeuille crédit ;
- Améliorer ses actions de recouvrement des créances au niveau des bénéficiaires dans le respect des clauses ;
- Se rapprocher de son objectif d'être le leader des services financiers en Afrique.

## **PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

## **A-Objectifs de l'étude**

L'objectif général de notre étude est *d'envisager des solutions pour une gestion optimale du portefeuille crédit à la BIBE afin de réduire le risque de crédit*. Cet objectif général est décliné en objectifs spécifiques (os) que sont :

- ✓ **OS 1** : rechercher des mesures visant à mieux suivre l'utilisation de crédit ;
- ✓ **OS 2** : concevoir des conditions pour rehausser le niveau des taux de recouvrement des créances ;
- ✓ **OS 3** : suggérer des mesures d'augmentation des moyens matériels pour une gestion optimale du crédit.

## **B-Hypothèses de l'étude**

Pour mener à bon port nos recherches, nous nous sommes proposé provisoirement une série des réponses plausible à tester tout au long de notre travail. Elles se résument comme suit :

- ❖ **H1** : la surcharge du chargé de prêt en raison du portefeuille important qui lui est confié justifie l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit ;
- ❖ **H2** : le faible niveau du taux de recouvrement des créances s'explique par la morosité économique de notre pays et l'évolution des crédits transférés en CDL ;
- ❖ **H3** : l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit s'explique par la volonté des dirigeants de minimiser à tort certaines charges d'exploitation.

## **SECTION2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche**

### **PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature**

## **A-Clarification conceptuelle**

L'objectif ici est de définir le contenu de quelques concepts qui permettront une meilleure compréhension du thème.

### **1-Crédit bancaire**

Une entreprise ne possède pas toujours les capitaux suffisants pour atteindre ses objectifs. Ses résultats commerciaux et financiers ainsi que l'intégrité des dirigeants et les garanties offertes peuvent lui permettre de demander un crédit à une banque.

Etymologiquement, le mot crédit vient du verbe latin « credere », qui signifie croire. Et effectivement, celui qui consent un crédit croit en celui qui le reçoit. En d'autres termes, le créancier fait confiance à son débiteur.

Un banquier appelle par conséquent un crédit toute opération par laquelle, faisant confiance à son client, il accorde à celui-ci le concours de ces capitaux ou de sa garantie.

Pour **PETIT-Dutailis**, «faire crédit, c'est faire confiance, mais c'est aussi donner librement la disposition affective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service»

**PRUCHAUD J.**, quant à lui, dit que « le crédit bancaire est en général l'opération par laquelle la banque met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur moyennant l'engagement pris par ce dernier de payer au banquier les intérêts convenus et de lui restituer à l'époque fixée pour le remboursement, une somme équivalente à celle qui lui a été fournie »

**Pour Bernard V. et Colli J.C,** « le crédit est un acte de confiance comportant l'échange de deux prestations dissociées dans le temps, biens ou moyens de paiement contre promesse ou perspective de paiement ou de remboursement.

## **2-Les Créances Douteuses ou Litigieuses (CDL)**

Il s'agit des créances échues ou non, présentant un risque probable ou certain de non remboursement partiel ou total. Elles sont des crédits comportant au moins une échéance impayée datant de plus de six (6) mois, que cette créance ait été préalablement classée ou non en créance impayée ou immobilisée.

## **3-Notion de recouvrement**

Il serait d'abord prudent de ne pas faire de l'amalgame entre le recouvrement et le remboursement.

Le recouvrement induit déjà le défaut de non-paiement dans le délai par le client.

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, le recouvrement, c'est l'action visant à récupérer les créances que l'on détient sur l'autre. Ce qui revient à dire que recouvrer des créances, c'est entrer en possession des fonds qui ont été alloués initialement à un client.

#### **4-Client**

C'est un acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise. En banque, le client est considéré à la fois comme un emprunteur et un fournisseur de capitaux.

#### **5-L'affacturage ou factoring**

Selon **LUC BERNET-ROLANDE**, l'affacturage est un contrat par lequel un établissement de crédit spécialisé, appelé factor, achète les créances détenues par un fournisseur, appelé vendeur, sur un client, appelés acheteurs ou bénéficiaires de services, et ce, moyennant une rémunération. Il est à noter que par ce contrat, le fournisseur (vendeur) accorde à l'établissement de crédit spécialisé l'exclusivité de l'affacturage de l'ensemble (ou partie) de ses créances. Le contrat d'affacturage comprend donc à la fois deux aspects à savoir : le transfert de créance, par subrogation conventionnelle et la garantie de bonne fin.

### **B-Contribution antérieure**

#### **1-Contribution antérieures sur le problème général**

Le portefeuille crédit d'une banque est l'ensemble des crédits octroyés par celle-ci dans le cadre de ses activités, c'est aussi l'ensemble des valeurs mobilières détenues par un argent économique (**SILEM ET ALBERTINI**). La qualité du portefeuille est essentielle pour le succès de toute institution de crédit, toute décision de crédit implique pour le prêteur une prise de risque, celui de non remboursement. Le métier du prêteur postule un environnement juridique apte à contenir le risque de non remboursement qui pèse sur l'opération de crédit. De ce fait, il s'avère que « le moyen le plus efficace pour assurer le crédit est le suivi (**Thiery OKRY, 2005**). Cependant, les banques doivent adopter une politique de motivation et de recrutement du personnel pour faire face à l'accroissement du volume d'opération de crédit. Une de la qualité du

portefeuille peut indiquer un recul de la satisfaction de la clientèle, qui risque de se traduire par un faible taux de fidélisation et une hausse des coûts d'acquisition de clients. Elle peut également être le symptôme de problème au niveau de l'encadrement et de la surveillance du personnel. Etant le plus souvent, objet de multiples risques d'exploitation, le portefeuille de crédit d'une banque ne saurait être géré efficacement sans la prise en compte des risques y afférent. Selon **FERRONNIERE(1980)**, le risque est pratiquement inséparable du crédit, il n'y a pas de crédit totalement exempt de risque, le banquier doit toujours craindre que le débiteur ne puisse faire face à ses obligations à l'échéance dans le délai prévu. Ainsi la gestion du portefeuille de crédit entraîne celle des risques se trouvant dans ce portefeuille. Les principaux risques liés au portefeuille de crédit dans les banques sont au nombre de quatre :

- ✓ Le risque crédit ;
- ✓ Le risque de fraude ;
- ✓ Le risque de taux ;
- ✓ Le risque de change.

Dans notre cas d'étude, le principal objectif sera de réduire le risque crédit puisque les autres types de risque se manifestent avec beaucoup moins d'acuité dans l'institution. Pour cette raison le suivi rigoureux des concours accordés s'impose, les destinés aux clients sont soumis à la juridiction civile : l'absence d'une procédure de faillite, les délais et formes à respecter en cas de litige, (**G.PETIT-DUTAILLIS**). La clé de la rentabilité de ce type de produit est la gestion du risque et cela passe par certaines stratégies (**T. Mugwang et D. Crackwell**) : **Utilisation des tests pilotes et le renforcement du contrôle et l'administration des crédits.**

## **2-Contributions antérieures au problème liées à l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit**

Selon le « Rapport de formation, du 11 au 13 juin 2008, organisé par le CENTRE DE FORMATION CONTINUE DE L'ANIMAH (Association Nationale des Institutions de Micro finance d'Haïti) sur le contrôle des impayés, pour assurer une meilleure performance, les institutions financière doivent recourir à plus de moyens efficaces dans le suivi des crédits qu'elles mettent en place mais surtout bien diagnostiquer le marché avant d'octroyer les prêts. Elles doivent aussi après déblocage des fonds, dans un court délai, aller s'enquérir de l'utilisation effective des crédits par leurs clients. Toutes ces techniques leur permettent de mieux combattre les impayés. Quant à **Nicolas PIEROTTE, 2000**, « une partie non négligeable du crédit octroyé est détournée vers les dépenses de types improductifs. Cette partie détournée peut dans certains cas dépasser largement 50% du montant du crédit ». Le CP est tenu de vérifier la réalisation efficace de l'objet du crédit.

## **3-Contribution antérieure au problème lié au faible taux de recouvrement des créances**

Selon **BEHANZIN Martial et KOUPONOU DJI Alexis (2005)**, le pourcentage élevé des impayés a deux causes principales à savoir : les Causes économiques et les causes naturelles. Pour les causes économiques, il s'agit de la conjoncture qui influence la trésorerie des clients, les mesures à l'encontre des vendeurs de la rue, la création de nouvelles tâches qui peuvent amener les clients à ne plus honorer leurs remboursements. On distingue aussi dans cette catégorie les crises individuelles relatives au décès d'un parent et aux maladies ; dans ces cas les clients utilisent les crédits pour faire face à cette situation.

Pour la deuxième catégorie de causes, ce sont essentiellement les catastrophes naturelles comme les incendies, les inondations etc. Ces évènements plongent le client dans une situation qui l'empêche de rembourser le crédit.

Quant au « **Guide de recouvrement et solvabilité des clients du groupe ESCIENT OPTIMISATION, 2008** », il suggère une étude plus approfondie des clients avant de leur accorder le crédit. Ainsi il propose, nous citons : « se renseigner sur ces clients, ce n'est pas se contenter de l'image que le client veut bien donner de lui-même. Il est nécessaire d'oublier cette image, ces signes extérieurs de richesse que les entreprises en difficulté financière et les escrocs utilisent pour rassurer ceux qui seront finalement leurs victimes ». Pour **ELEGBEDE**, ce sont des conditions qui entourent la mise en place du crédit et sa gestion tant par l'emprunteur, les élus que par le personnel technique qui occasionnent les impayés. Il va encore plus loin en évoquant que si généralement la situation d'impayés est liée à la mauvaise gestion, il existe également des impayés volontaires. Ceux-ci sont assimilés à des cas où l'individu disposant des sommes dues, préfère en prolongeant unilatéralement la durée usage. Au vu de ce qui précède, les motifs proviennent aussi bien de l'institution que de l'emprunteur.

#### **4-Contribution antérieure au problème lié à l'insuffisance des moyens matériels pour la gestion du crédit**

Selon l'**AIDE-MEMOIRE** élaboré par le **CGAP, 2001**( **Groupe Consultatif pour l'Assistance aux plus Pauvres** » et intitulé « **Mesure et Contrôle des impayés et fixation de taux d'intérêts**), les institutions financières doivent concevoir un système d'incitation pour le personnel de terrain, les agents de crédit qui incluent le remboursement à l'échéance comme variable important. Un système d'incitation rend les agents de crédit responsables de la qualité du portefeuille et leur permet de mieux réagir aux problèmes de recouvrement. Un tel système d'incitation peut motiver les agents à rechercher et à éliminer les causes d'impayés.

## **PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La méthodologie de recherche peut être définie comme étant l'ensemble des techniques utilisées pour la réalisation d'un travail de recherche. Afin d'obtenir les informations nécessaires à la réalisation de ce travail, nous avons mené des enquêtes auprès du personnel et des bénéficiaires de crédit de la BIBE pour bien identifier l'origine de la dégradation du portefeuille et mieux y répondre. La démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux points à savoir :

- ✓ La définition de modèle empirique de travail ;
- ✓ La définition du modèle théorique de l'étude.

### **A-Méthode empirique**

La présente partie vise à mettre en exergue l'objectif des enquêtes, l'identification de la population mère, les méthodes de collectes des données et leurs outils d'analyse.

#### **1-Objectifs de l'enquête et identification de la population mère**

Nos enquêtes ont pour objectif général de recueillir des informations au niveau de la population cible afin de vérifier les différentes hypothèses préalablement émises. Ainsi nos enquêtes nous permettront de vérifier les hypothèses :

- ❖ **H1** : la surcharge du chargé de prêt en raison du portefeuille important qui lui est confié justifie l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit ;
- ❖ **H2** : le faible niveau des taux de recouvrement des créances s'explique par la morosité économique de notre pays et l'évolution des crédits transférés en CDL ;
- ❖ **H3** : l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit s'explique par la volonté des dirigeants de minimiser à tort certaines charges d'exploitation.

## 2-Echantillonnage et outils de présentation des données

La population mère de la BIBE choisie englobe un nombre important de clients. Pour la réalisation de nos enquêtes, il s'avère nécessaire de faire un échantillonnage. La taille de notre échantillon sera donc la suivante :

**Tableau n°1** : échantillonnage

<b>Groupes cibles</b>	<b>Effectifs</b>
Clients de BIBE Jéricho	80
Personnel de BIBE Jéricho	06
<b>Total</b>	<b>86</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes (Mars 2015)

La collecte des informations nécessaires pour la validation de nos hypothèses sera possible grâce à la recherche documentaire : elle nous a permis de libérer la problématique, d'enrichir la revue de littérature et de formuler notre questionnaire (**voir annexe 2**). Aussi certains documents comme le manuel de procédure, des ouvrages spécialisés ont été consultés à la bibliothèque de la Faculté des Sciences Economique et de la Gestion (FASEG), ainsi que certains anciens mémoires ayant rapport avec notre thème. De même nous avons consulté nos cours d'économie bancaire ; droit bancaire ainsi que celui des techniques des opérations bancaires (TOB) et aussi essayé de faire quelques entretiens avec certaines personnes ressources, afin de mieux cerner les informations et les réalités de la BIBE. Certaines informations ont été placées sous le sceau de secret professionnel.

Pour l'analyse de nos résultats, nous avons opté la méthode des tris à plat. La présentation des résultats est faite dans des tableaux et par des graphiques.

## **B-Approche théorique**

La théorie qui nous semble la plus adaptée pour une meilleure gestion du portefeuille crédit est celui de CHAZE (1986) : « le succès en matière de gestion de prêts dépend de deux facteurs clefs : le filtrage de la clientèle (l'étude du dossier et sélection) et l'efficacité du dispositif de suivi de la clientèle sur le terrain (service de proximité) et au niveau des tableaux de bord (analyse du portefeuille) ».

Il est clair que le bon déroulement d'un crédit dépend pour beaucoup, du choix des clients et donc du filtrage opéré au moment de la sélection des futurs débiteurs. A cet effet, l'organe chargé d'exercer un tel rôle doit le faire de façon exemplaire avec tout le sérieux, la rigueur et l'impartialité requise. Rappelons au passage que les comportements de remboursement, les possibilités et condition de réussite des différentes activités retrouvent amplement leur place dans l'élaboration d'une telle politique de sélection.

Suite à tout ceci, nous fixerons les seuils de décisions pour la vérification des hypothèses émises.

### **1-Seuil de décision pour l'analyse des données relatives au problème d'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit**

Pour vérifier l'hypothèse H1 selon laquelle « la surcharge du chargé de prêt en raison du portefeuille important qui lui est confié justifie l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit », nous nous basons sur les résultats des questions d'enquêtes soumises aux clients et au personnel de la banque. Nous pensons retenir la cause la plus significative pour la résolution de ce problème. Ainsi toute cause qui réunira au moins 50% des avis pris en compte sera la cause liée à ce problème.

## **2-Seuil de décision pour l'analyse des données relatives au problème de faible niveau des taux de recouvrement des créances**

A ce niveau, la fixation de notre seuil de décision se basera sur les résultats obtenus de l'entretien fait avec le personnel et les clients de l'agence BIBE JERICHO. L'hypothèse H2 qui stipule que « la baisse du niveau des taux de recouvrement des créances s'explique par la morosité économique de notre pays et l'évolution des crédits transférés en CDL », sera vérifiée lorsque la fréquence obtenue après enquêtes est la plus élevée.

## **3-Seuil de décision pour l'analyse des données relatives au problème d'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit**

L'hypothèse H3 « l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit s'explique par la volonté des dirigeants de minimiser à tort certaines charges d'exploitations » sera considérée comme vérifiée si la fréquence obtenue après dépouillement est plus importante.

**CHAPITRE III : PRESENTATION DES  
RESULTATS, ANALYSE DES DONNEES ET  
SUGGESTIONS**

Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation des résultats, à l'analyse des données, à la vérification des hypothèses émises, à des propositions de solution et leur condition de mise en œuvre.

## **SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DE DONNEES**

### **PARAGRAPHE 1 : Présentation des résultats**

#### **A-Présentation des données liées au problème d'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation de crédit**

Les données répondant à la question n°1 « pensez-vous que l'utilisation du crédit est rigoureusement suivi ? ». Le personnel de la BIBE affirme à 50% que les crédits sont accordés sans un suivi rigoureux de leur utilisation.

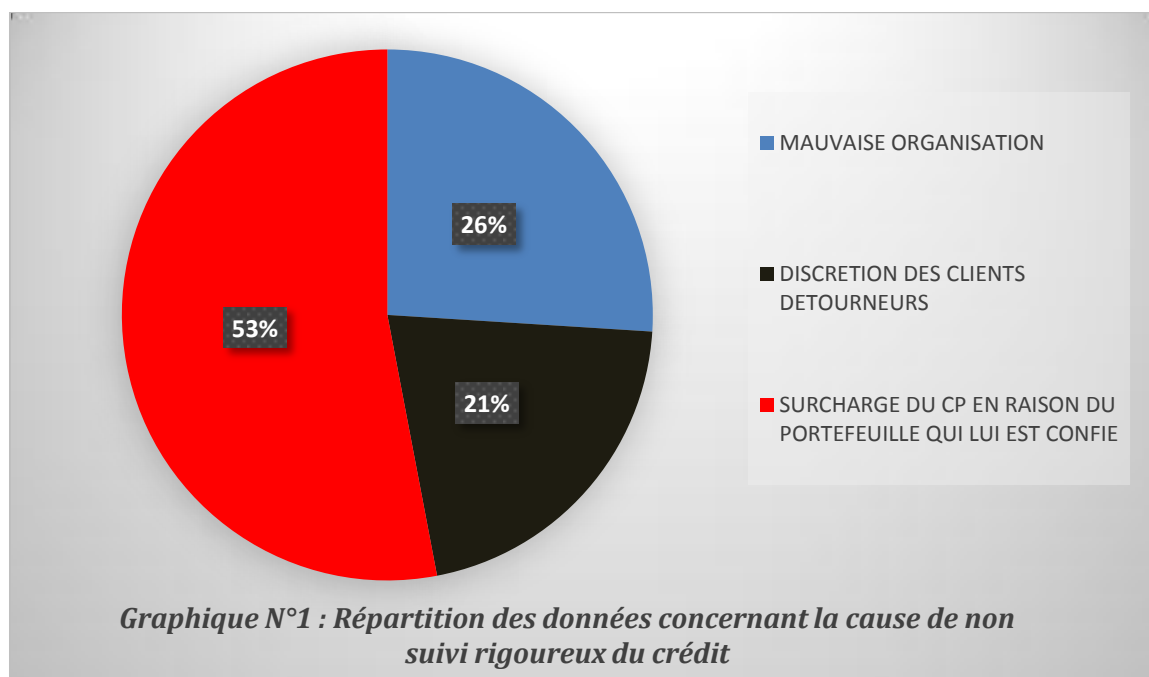
Quant aux clients, leurs réponses sont contenues dans le tableau n°2 suivant :

<b>Modalités</b>	<b>effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	28	35%
Non	52	65%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Source** : nous-mêmes sur la base des données d'enquêtes (Mars 2015)

Nous constatons que la proportion des clients ayant approuvé qu'il y a un suivi rigoureux de l'utilisation des crédits qui leur sont accordés (35%) est largement inférieure à celle des clients ne l'ayant pas approuvé (65%).

## Graphique N°1 : Répartition des données concernant la cause de non suivi rigoureux du crédit



**Source :** Nous-mêmes sur la base des données d'enquête (Mars 2015)

### Commentaire :

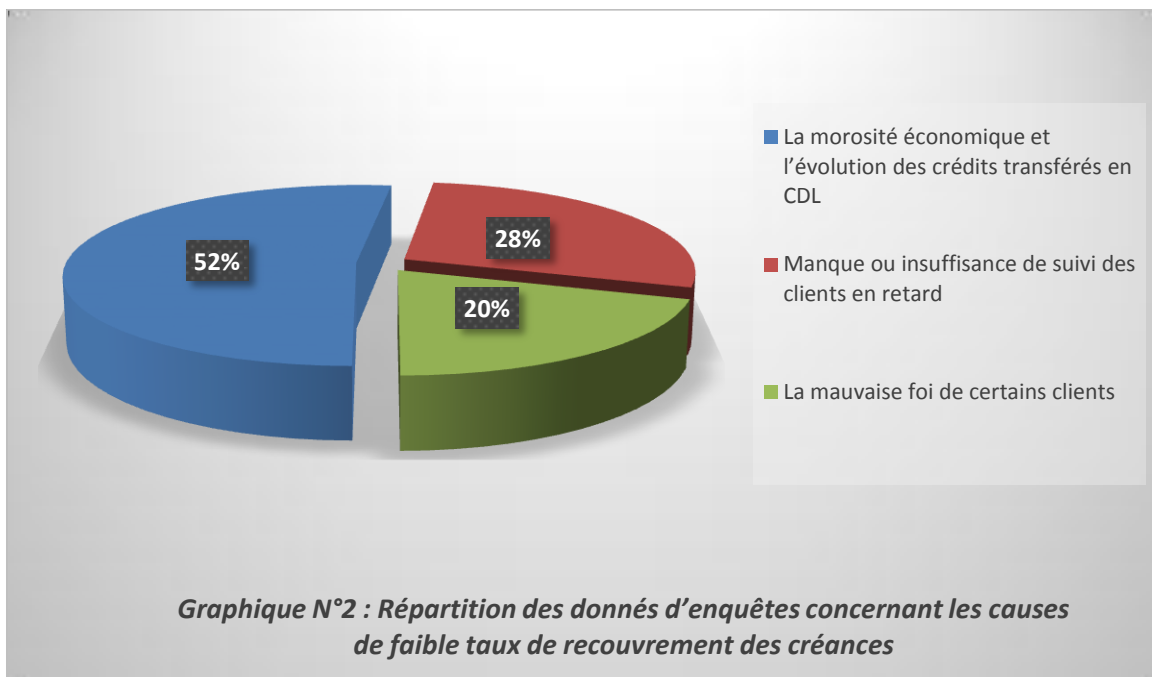
De ce graphique, il ressort que 53% (environ 36 individus) pensent que l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation des crédits est due à la surcharge du CP en raison du portefeuille important qui lui est confié ; 21% autres (soit 14 individus environ) pensent que ce problème est dû à la discrétion des clients détourneurs ; en revanche les 26% (soit 17 individus) restants associent ce problème à une mauvaise organisation du CP.

## **B-Présentation des données liées au problème de faible taux de recouvrement des créances**

Dans cette rubrique, nous mettrons en évidence les divers paramètres des CDL à la BIBE à travers des tableaux. Nous nous intéressons à cet effet, au tableau n°3 : bilan des CDL en **annexes 3** et au tableau n°4 : la situation des recouvrements en **annexe 4** de 2012 à 2014

## **Graphique N°2 : Répartition des données d'enquêtes concernant les causes de faible taux de recouvrement des créances.**

Les enquêtes réalisées auprès des 86 individus y compris le personnel (6) de la BIBE nous ont permis de recueillir certaines informations. A la question N°2, formulée en ces termes : « quel est l'élément qui fait chuter chaque année le taux de recouvrement des créances ? ». Les réponses obtenues se présentent comme suit :



**Source :** Nous-mêmes sur la base des données d'enquête (Mars 2015)

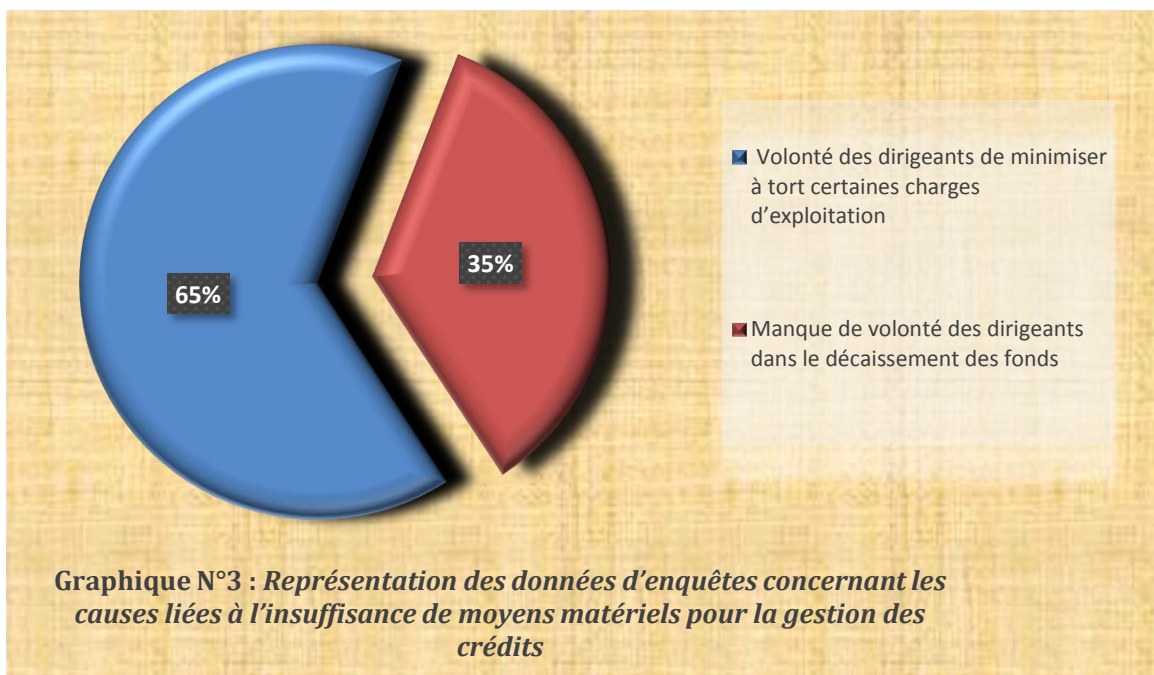
### **Commentaire :**

Ainsi de ce graphique il ressort que 52% affirment qu'il y a faible taux de recouvrement des créances à cause de la morosité économique et l'évolution des crédits transférés en CDL. 28% autres estiment que ce problème est dû au manque ou insuffisance de suivi des clients en retard, et le reste soit environ 20% associent le problème à la mauvaise foi de certains clients

### **C-Présentation des données liées au problème de l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion des crédits**

Les données répondant à la question N°3 « à quoi est associée l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion des crédits ? ». Cette question est réservée uniquement aux personnels de la BIBE. Les résultats obtenus de cette enquête sont représentés par le graphique ci-après :

#### **Graphique N°3 : Représentation des données d'enquêtes concernant les causes liées à l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion des crédits.**



**Source :** Nous-mêmes sur la base des données d'enquêtes (Mars 2015)

#### **Commentaire :**

Il ressort du graphique que 65% du personnel questionnés estiment que l'insuffisance de moyens matériels est dû à la volonté des dirigeants de minimiser à tort certaines charges d'exploitation et le reste soit environ 35% pensent que ce problème est dû au manque de volonté des dirigeants dans le décaissement des fonds.

## **PARAGRAPHE 2 : Analyse des résultats**

Nous apprécierons le niveau de validité des hypothèses à travers l'analyse des résultats de nos enquêtes.

### **A-Analyse des résultats liés au problème d'absence de suivi rigoureux de crédits**

La fréquence obtenue après enquête (53%) étant supérieure à notre seuil décision (50%), notre hypothèse H1 est donc validée. Il s'ensuit l'élément de diagnostic suivant : **la surcharge du CP en raison du portefeuille important qui lui est confié justifie l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit.**

### **B-Analyse des résultats liés au problème de faible niveau des taux de recouvrement des créances**

La cause ayant la fréquence la plus élevée après présentation des résultats de l'enquête est : la morosité économique et l'évolution des crédits en CDL (54), il convient donc de dire que **le faible niveau des taux de recouvrement des créances s'explique par la morosité économique de notre pays et l'évolution des crédits transférés en CDL.** Notre hypothèse H2 est par conséquent vérifiée.

### **C-Analyse des résultats liés au problème d'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit**

Pour la vérification de cette hypothèse, nous avons fixé comme seuil de décision, la cause la plus significative c'est-à-dire celle qui aura le pourcentage le plus élevé. L'analyse des données de l'enquête nous a permis de relever que la volonté des dirigeants de minimiser à tort certaines charges d'exploitation a le pourcentage le plus élevé (67%). Notre hypothèse H3 est donc validée et nous pouvons présenter l'élément de diagnostic suivant : **l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit est due à la volonté des dirigeants de minimiser à tort certaines charges d'exploitation.**

## **SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHE DE SOLUTIONS**

### **PARAGRAPHE 1 : Suggestions**

#### **A-Suggestions relative au problème d'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit**

Une fois le crédit accordé, il mérite d'être suivi. Les agents délégués à cette fin doivent effectuer plusieurs visites sur le lieu d'activité du client, afin de s'assurer de l'utilisation du prêt à la bonne fin. Pour que ce suivi soit effectif il s'avère nécessaire à la BIBE de :

- ✓ Réduire des charges du CP celle liée au suivi du crédit, ceci va leur permettre de mieux s'organiser dans leur travail ;
- ✓ Recruter et former des agents pour le suivi rigoureux des crédits octroyés ;
- ✓ Instaurer un système de suivi automatique qui oblige les agents du crédit à inscrire dans un délai de deux (2) semaines au plus tard dans la base informatique, les comptes rendus de la visite de contrôle d'utilisation de crédit qu'ils font aux clients. Cette technique permettrait de savoir le nombre de clients n'ayant pas reçu de visite.

#### **B-Suggestions relative au problème de faible taux de recouvrement des créances**

La résolution du problème du niveau du taux de recouvrement ne pourra être possible que si les crédits octroyés aux clients sont utilisés à bon « **in scient** » et que les techniques de gestion financière sont adoptées par les clients en période de mauvaise conjoncture économique, c'est-à-dire en période de mévente. Nous pensons donc que la BIBE doit :

- ✓ S'assurer que le montant et les conditions des crédits ne rendent pas difficile le remboursement. Une attention particulière doit donc être portée sur la capacité du client à rembourser.

- ✓ Veiller à une efficacité des moyens de recouvrement et à la pratique de l'affacturage pour les créances dont le recouvrement poserait des problèmes. Ainsi le factor (généralement dénommé société ou agence de recouvrement et garantit la bonne fin de ce crédit moyennant) une rémunération.

### **C-Suggestions relative au problème d'insuffisance de moyens matériels pour la gestion des crédits**

De notre diagnostic, il ressort que l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit est due à la volonté des dirigeants de minimiser à tort certaines charges d'exploitation. Ainsi nous suggérons aux dirigeants de la BIBE de prendre des mesures ci-après :

- ✓ Assurer une formation périodique de qualité aux personnels ;
- ✓ Motiver le personnel afin de lui permettre d'exercer pleinement son activité et surtout lorsqu'il s'agit de la gestion des crédits ;
- ✓ Mettre à leur disposition les moyens de communication nécessaires pour leur travail ;
- ✓ S'assurer que ces moyens de communication sont suffisants et utilisés à bon escient.

### **PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des approches de solutions**

La mise en œuvre des approches de solutions ci-dessous énoncées suppose un minimum de conditions de base. Pour ce fait, nous suggérons que de la BIBE :

Pour la mise en œuvre de la première solution, la BIBE pourra constituer des comités de suivi des crédits de telle manière que, auprès d'un même client, se succèdent différents groupes d'agents. Cela va permettre alors d'éviter toute situation de corruption de tel ou tel agent par un client (débiteur). La formation des comités de suivi est opportune pour assurer un bon remboursement à

l'échéance. Il faut noter qu'une acquisition de matériels de transport adéquats est très indispensable pour le déplacement de ces agents.

En ce qui concerne la deuxième solution, il faut d'abord s'assurer de l'existence d'une société de recouvrement sur la place. Et ensuite conclure un contrat avec elle. Les frais engendrés par cette politique seront à la charge des débiteurs. Au cas où il n'y aurait pas de pareille institution, la BIBE peut s'investir dans cette activité. Elle peut alors créer une société d'affacturage, ce qui permettrait d'avoir d'autres sources de revenus. Encore que ce problème de recouvrement des impayés est d'actualité tant dans les entreprises que dans les institutions financières. Au fait, les avantages liés à cette procédure sont multiples. La société de recouvrement est un organisme chargé d'obtenir ou d'arranger le recouvrement des sommes dues à une tierce partie. On y rencontre des capables d'étudier le client de très près. Ils arrivent à intégrer la vie financière du client et savent comment organiser le recouvrement tout en y mettant la pression nécessaire.

S'agissant de la troisième solution, nous suggérons de :

- Equiper le personnel en matériels indispensables pour la réussite de leur mission ;
- Augmenter son personnel par le recrutement d'agents ayant reçu une formation.



**CONCLUSION**

A terme de notre étude, nos constats sur la situation actuelle de la BIBE nous ont permis, hormis les atouts, de mettre en évidence un certain nombre de difficultés rencontrées lors de la gestion du portefeuille de crédit. Trois(03) de ces solutions ont retenu notre attention et s'énoncent comme suit :

- ✓ Absence d'un suivi rigoureux du crédit ;
- ✓ Faible taux de recouvrement des créances ;
- ✓ Insuffisance de moyens matériels pour la gestion de crédit.

A travers le questionnaire adressé aux clients et les entretiens eux avec les agents, nous avons pu vérifier nos hypothèses. Il ressort de ces hypothèses que la gestion non optimale du portefeuille de crédit à la BIBE est due à la surcharge du CP en raison du portefeuille important qui lui est confié, de la morosité économique et l'évolution des créances transférés en CDL, et la volonté des dirigeants à minimiser à tort certaines charges d'exploitation. Vu l'importance de ces problèmes, nous avons suggéré aux dirigeants de la BIBE quelques approches de solutions pour une gestion optimale de leur portefeuille crédit.

Cependant, ces différentes suggestions émises ne constituent pas une panacée pour cette gestion, mais nous espérons qu'elles contribueront un tant soit peu, à la l'amélioration de ladite gestion au niveau de toutes les agences de BIBE.



**ANNEXES**

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ⇒ **Quentin V. VEGLO** « la banque et sa clientèle des particuliers » édition MINUTE.
- ⇒ **Guide de recouvrement et solvabilité des clients du groupe ESCIENT OPTIMISATION, 2008.**
- ⇒ **ELEGBEDE B.** (1999) : Introduction du marketing dans une banque primaire : cas de la BIBE.
- ⇒ **Michel Mathieu** : « l'EXPLOITANT BANCAIRE & le RISQUE CREDIT : mieux le cerner pour mieux le maîtriser.
- ⇒ **Rapport de formation 1-T3 de ANIMH** (Association Nationale des Institutions de micro finances d'Haïti) (juillet 2008) : « gestion du portefeuille crédit ».
- ⇒ **Simone Reine WHANNOU** (2014) « gestion des risques de crédits dans les institutions de micro finance : cas de PADME-Bénin. HECM
- ⇒ **Mathieu V. DJIDONOU & Apollinaire H. GODONOU** (2009) « problématique de la performance financière de micro finance : cas de PADME.

### *Sites :*

- ⇒ [www.google.com](http://www.google.com)
- ⇒ [www.la-microfinance.org](http://www.la-microfinance.org)
- ⇒ [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

### ANNEXE 3 : Bilan des CDL de 2012 à 2014

(En millions de francs CFA)

Année	2012	2013	2014
Créance impayé immobilisées		313,7	411,5
Créances douteuses et litigieuse	682,5	719,6	815,3
Créances en souffrance brute	682,5	1033,3	1226,8

Source : compte rendu sur les créances 2012-2014

L'une des rubriques des créances en souffrance, les CDL constituent la partie la plus importante des créances admises au contentieux.

La lecture du tableau présenté ci-dessus nous relève non seulement l'accroissement des créances impayées d'années en année, mais aussi celui des CDL et par conséquent des créances en souffrance.

Notre analyse tiendra compte des CDL car c'est la partie des créances en souffrance qui peut encore subir le recouvrement judiciaire. En effet, de 682,5 millions en 2012, les CDL sont passés à 815,3 millions en 2014. Nous notons alors un accroissement de 20% de 2012 à 2014. Autrement dit, le montant des crédits en CDL augmente d'année en année, car de 5% en 2013, le taux d'accroissement des CDL est passé à 13,3% en 2014.

#### **ANNEXE 4: Bilan des recouvrements des créances de 2012 à 2014**

A partir des statistiques reçues, nous allons réaliser le tableau n° afin de mieux appréhender l'évolution des recouvrements à la BIBE.

(En millions de francs CFA)

Année	2012	2013	2014
CDL	682,5	719,6	815,3
Recouvrement	135,5	74,1	68,5
Taux de recouvrement	19,85%	10,29%	8,40%

Source : compte rendu sur les créances 2012 à 2014

Ce tableau nous amène à remarquer que le montant des créances recouvrées de 2012 à 2014 a connu une baisse de 49,45%. Cette baisse s'est surtout remarquée en 2013, période où les créances recouvrées quittent 135,5 à 74,1 soit une baisse de 45%.

En d'autres thèmes la proportion des créances recouvrées de 2012 à 2014 passes de 19,85% à 8,40% soit une diminution de 11,45%.

#### **ANNEXE2 : Questionnaire**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation de licence, Faculté des Sciences Economique et de la Gestion, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement aux questions ci-après posées.

L'anonymat est requis pour assurer la discrétion des informations qui nous seront fournies.

1- Pensez-vous que l'utilisation du crédit est rigoureusement suivie à la BIBE ?  
(réservé aux clients et au personnel)

Oui

Non

Si non, quelle(s) est/sont selon vous les causes de ce laxisme ?

Mauvaise organisation ?

La discrétion des clients détourneurs ?

La surcharge des CP en raison du portefeuille important qui lui est confiée ?

2- Pensez-vous que le taux de recouvrement des créances chute chaque année ? (réservé aux clients et à personnel)

Si non, quelle(s) est/sont selon les éléments qui justifient ce problème ?

Le manque ou insuffisance de suivi des clients en retard ?

La morosité économique et l'évolution des crédits transférés en CDL ?

La mauvaise foi de certains clients ?

3- Pensez-vous qu'il y a insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit ? (au personnel

Oui

Non

Si non, à quoi associez-vous ce problème ?

Le manque de volonté des dirigeants dans le décaissement des fonds ?

La volonté des dirigeants à minimiser à tort certaines charges d'exploitations ?

**ANNEXE 5 : Synthèses**

<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Problématique</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Causes réelles</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Recommandations</b>
<b>Niveau général</b>	Gestion non optimale du portefeuille crédit à la BIBE	Suggérer des conditions pour une gestion optimale du portefeuille crédit à la			
<b>Niveau spécifiques</b>	1 Absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit	Rechercher des mesures visant à mieux suivre l'utilisation du crédit	Surcharge des CP en raison du portefeuille important qui leur est confié	la surcharge du chargé de prêt en raison du portefeuille important qui lui est confié justifie l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit	-Réduire des charges du CP celle liée au suivi du crédit, ceci va leur permettre de mieux s'organiser dans leur travail - Recruter et former des agents pour le suivi rigoureux des crédits octroyés
	2 Faible taux de recouvrement des créances observé chaque année	Concevoir des conditions pour rehausser le taux de recouvrement des créances	Morosité économique et l'évolution des crédits transférés en CDL	le faible niveau du taux de recouvrement des créances s'explique la morosité économique de notre pays et l'évolution des crédits transférés en CDL ;	-S'assurer que le montant et les conditions des crédits ne rendent pas difficile le remboursement. -Veiller à une efficacité des moyens de recouvrement et à la pratique de l'affacturage.
	3 Insuffisance de moyens matériel pour la gestion du crédit	Suggérer des mesures d'augmentation des moyens matériels pour la gestion du crédit	Volonté des dirigeants à minimiser à tort certaines charges d'exploitations	l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit s'explique par la volonté des dirigeants de minimiser à tort certaines charges d'exploitations.	-Assurer une formation périodique de qualité aux personnels -Motiver le personnel -Mettre à leur disposition les moyens de communication nécessaires pour leur travail

## Table des matières

DEDICACE1 .....	ii
DEDICACE 2.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
RESUME .....	iv
ABSTRACT .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	v
GLOSSAIRE DE L'ETUDE .....	vi
Table des graphiques.....	vii
Table des tableaux.....	viii
SOMMAIRE .....	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE .....	4
SECTION 1.....	5
A-Historique .....	5
B-Missions .....	5
C-Objectifs .....	6
D-Activités de la BIBE .....	6
SECTION 2.....	7
PARAGRAPH 1.....	7
A-Accueil et renseignement .....	7
B-Caisse et guichet .....	7
C-Service crédit.....	7
D-Présentation des services parcourus.....	8
PARAGRAPH 2.....	8
A-Observation de stage .....	8
B-Difficultés rencontrées.....	9
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	11
SECTION 1 : Problématique, Objectifs et hypothèses .....	12
PARAGRAPH 1.....	12
A-Problématique .....	12
B-Intérêt de l'étude .....	13

PARAGRAPHE 2.....	13
A-Objectifs de l'étude.....	14
B-Hypothèses de l'étude .....	14
SECTION2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche .....	14
PARAGRAPHE 1.....	14
A-Clarification conceptuelle .....	15
1-Crédit bancaire.....	15
2-Les Créances Douteuses ou Litigieuses (CDL) .....	16
3-Notion de recouvrement.....	16
4-Client .....	17
5-L'affacturage ou factoring.....	17
B-Contribution antérieure.....	17
1-Contribution antérieures sur le problème général .....	17
2-Contributions antérieures au problème liées à l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit .....	19
3-Contribution antérieure au problème lié au faible taux de recouvrement des créances .....	19
4-Contribution antérieure au problème lié à l'insuffisance des moyens matériels pour la gestion du crédit .....	20
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	21
A-Méthode empirique.....	21
1-Objectifs de l'enquête et identification de la population mère.....	21
2-Echantillonnage et outils de présentation des données.....	22
B-Approche théorique.....	23
1-Seuil de décision pour l'analyse des données relatives au problème d'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit .....	23
2-Seuil de décision pour l'analyse des données relatives au problème de faible niveau des taux de recouvrement des créances .....	24
3-Seuil de décision pour l'analyse des données relatives au problème d'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit .....	24
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE DES DONNEES ET SUGGESTIONS.....	25
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DE DONNEES .....	26
PARAGRAPHE 1 : Présentation des résultats .....	26
A-Présentation des données liées au problème d'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation de crédit	26
B-Présentation des données liées au problème de faible taux de recouvrement des créances .....	27

C-Présentation des données liées au problème de l'insuffisance de moyens matériels pour la gestion des crédits.....	29
PARAGRAPHE 2 : Analyse des résultats.....	30
A-Analyse des résultats liés au problème d'absence de suivi rigoureux de crédits.....	30
B-Analyse des résultats liés au problème de faible niveau des taux de recouvrement des créances.....	30
C-Analyse des résultats liés au problème d'insuffisance de moyens matériels pour la gestion du crédit .	30
SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHE DE SOLUTIONS .....	31
PARAGRAPHE 1 : Suggestions.....	31
A-Suggestions relative au problème d'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation du crédit .....	31
B-Suggestions relative au problème de faible taux de recouvrement des créances .....	31
C-Suggestions relative au problème d'insuffisance de moyens matériels pour la gestion des crédits .....	32
PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des approches de solutions .....	32
CONCLUSION .....	34
ANNEXES.....	36
Table des matières .....	43