

## **INTRODUCTION**

La crise économique que connaît l'Afrique depuis les années 1980 n'a pas épargné le Bénin où les premiers signes sont apparus à partir de 1983. Le Bénin a connu au cours de cette année une crise économique et financière sans précédente due essentiellement à la mauvaise gestion des ressources publiques, à l'augmentation des dettes externes.

Dans la vision de sortir d'une telle situation, les autorités Béninoises ont eu recours au fonds monétaire international (FMI) et de la Banque Mondiale. Ils ont pris un certain nombre de décisions dont la privatisation de toutes les banques commerciales publiques de la période ; d'où la disparition des institutions financières telles que la banque commerciale du Bénin (BCB), la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) etc...

Dès lors, de nouvelles institutions ont vu le jour sur le territoire Béninois. Malgré l'apparition de toutes ces institutions, force est de constater que la pauvreté non seulement demeure mais persiste car les Banques de part leurs politiques excluent une bonne partie de la population des services financiers qu'elles accordent du fait que cette partie de la population est incapable de fournir de garantie ou des antécédents de crédit exigés par ces dernières.

Pour remédier à ce problème, le Bénin avec l'appui de la banque mondiale et du FMI ont instauré de nouvelles institutions financières dénommées institution de microfinance (IMF) appelées aujourd'hui système financier décentralisé (SFD) qui a pour mission de combler les insuffisances des banques secondaires. Les institutions de microfinance sont devenues une composante importante de l'architecture financière dans de nombreux pays en développement notamment en Afrique et en particulier dans l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en raison de la masse d'argent brassée.

L'activité des IMF est de financer les populations économiquement défavorisées. Le financement doit se faire avec le souci de pérennité et de maîtriser les risques. C'est dans cette logique que PEBCo-BETHESDA comme d'autres institutions se sont vues accorder l'agrément d'intervenir dans ce domaine pour pouvoir répondre aux besoins financiers exprimés par ces populations défavorisées.

Le crédit qui est aujourd'hui considéré comme la principale activité des IMF, « un voyage à double sens » (Aller et retour) se transforme souvent en sens unique (Aller). Il est plus aisé aux institutions de microfinance d'octroyer de crédit aux promoteurs mais le remboursement est parfois difficile voir même impossible. Cette situation les expose à de nombreux risques dont le plus courant est l'insolvabilité qui engendre généralement les problèmes d'impayés constituant une véritable menace pour la pérennité de celles-ci. C'est dans le

souci de réduire ces risques et garantir la pérennité des IMF que nous avons porté notre choix sur le thème : **La gestion des impayés dans un SFD : cas de PEBCo BETHESDA/Agence centrale.**

Le développement de ce thème s'articule au tour de trois chapitres à savoir : le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel de l'étude et le déroulement de stage, le deuxième chapitre aborde les cadres théoriques et méthodologiques de l'étude et enfin le troisième chapitre quant à lui aborde la présentation des résultats, analyses et suggestions.

## **CHAPITRE I : PEBCo BETHESDA, une institution de micro finance de plus de 19 ans d'expériences**

Dans ce chapitre nous présenterons dans la première section l'ONG **PEBCo** de façon générale puis dans la seconde section l'environnement de l'association **PEBCo** et le déroulement de stage.

### **SECTION 1 : PRÉSENTATION DE PEBCO BETHESDA**

Une bonne connaissance de l'association **PEBCo**, de son fonctionnement et de ses activités est nécessaire avant toute étude ou analyse portant sur l'institution. Ainsi, nous allons découvrir successivement :

- ✓ La présentation générale de l'association **PEBCo** ;
- ✓ Les produits de **PEBCo** et les différentes actions mises en œuvre.

#### **Paragraphe 1 : Présentation générale de l'association PEBCo**

Nous allons ressortir dans ce paragraphe l'historique, la vision, la mission de l'association **PEBCo**.

#### **A-Historique, Vision et Mission de l'association PEBCo**

Il s'agit ici de la présentation de l'historique, de la vision et de la mission de l'association **PEBCo**.

##### **1- Historique de l'association PEBCo**

L'organisation non gouvernementale (**ONG BETHESDA**) a été créée en **1990** pour veiller au plein épanouissement de l'homme sur le plan social et spirituel. Dans sa vision, elle s'est dotée d'un certains nombres de départements pouvant l'aider à atteindre ses objectifs. La première manifestation concrète de l'ONG fut la création en **1990** du centre hospitalier Bethesda. Avec une réputation croissante, ce centre hospitalier n'a cessé de faire ses preuves jusqu'aujourd'hui.

Suite à l'évolution des activités du centre de santé et dans le souci de renforcer l'intervention de l'ONG sur le terrain. Il a été créé le **01 juillet 1993**, le développement communautaire et assainissement du milieu (**DCAM**). Cette structure devrait progressivement mettre en place six programmes à savoir :

- Défense des droits de la personne humaine et de l'environnement (**DDPHE**)
- Information, Education et Communication (**IEC**)
- Assainissement et protection de l'environnement (**APE**)
- Assistance sanitaire (**AS**)
- Développement et Recherche (**DR**)
- Epargne, Crédit à base communautaire

C'est dans ce cadre que l'association **PEBCo** a vu le jour officiellement le **20 Avril 1996** avec un principal objectif la promotion des activités génératrices de revenus pour l'amélioration du bien être de la communauté. Donc **PEBCo**

jusqu'en **1999** à été un projet financé et géré entièrement par **DCAM**. Le programme initialement appelé promotion d'emploi et banque communautaire, **PEBCo** a donc été renforcé pour un meilleur impact. Cependant sur recommandation de la cellule de microfinance à cause du thème « **banque** », **PEBCo** est devenu promotion d'Épargne-Crédit à Base Communautaire, **PEBCo** a été détaché de **DCAM** et érigé en département de microfinance à part entière à la fin de **2004**. Dans l'ultime souci de se conformer aux règlements en vigueur en ce qui concerne les Systèmes Financiers Décentralisés (**SFD**), le conseil d'administration de l'**ONG BETHESDA** est à pied d'œuvre pour donner un statut particulier à la microfinance, pour avoir une autonomie d'administration afin de se conformer aux textes en vigueur.

## **2-Visions**

L'association **PEBCo-BETHESDA** est le recours privilégié des populations à faible revenu. Devenir une IMF de référence sur le plan national œuvrant pour l'épanouissement socio-économique et l'amélioration des conditions de vie des communautés est la vision de **PEBCo**.

## **3-Missions, Objectifs et statut juridique**

### **3-1/ Missions**

L'association **PEBCo-BETHESDA** a pour mission d'améliorer les conditions de vie des populations en besoin de financement en leur offrant des services financiers et non financiers, solidaire de qualité. Ainsi, neuf (**09**) missions ont été assignées aux agences, elles ont pour missions de :

- Coordonner les activités de l'agence
- S'occuper de l'exécution des activités de l'agence de l'association **PEBCo**
- Organiser de façon optimale l'utilisation des moyens mis à la disposition de l'agence
- Atteindre les objectifs fixés à l'agence conformément aux documents
- Assister le Directeur de **PEBCo** dans sa participation à la définition de la politique générale de l'association **PEBCo**
- Aider le directeur de l'association **PEBCo** à fournir dans les délais requis les informations, les documents comptables et financiers concernant l'agence, s'assurer qu'ils correspondent aux besoins des utilisateurs et qu'ils sont compris et interprétés correctement
- Assurer l'établissement du budget et le contrôle budgétaire de l'agence de façon à ajuster les disponibilités financières
- Superviser et contrôler les actions des différents services et sections de l'agence
- Accomplir toutes autres tâches à lui confier par son supérieur hiérarchique.

### **3-2/Les objectifs de l'association PEBCo**

Selon ses statuts, l'association **PEBCo** a pour objectif de :

- Développer une solidarité communautaire à travers la collecte de l'épargne et sa redistribution sous forme de crédit
- Accorder des prêts à partir d'autres ressources
- Assister les populations en conseil de gestion et d'élaborer des micros projets
- Organiser les communautés de base à s'autogérer et à s'auto-employer et les accompagner dans la croissance génératrice de revenus.

Pour l'année **2015**, l'association **PEBCo** s'est fixée un certains nombres d'objectifs qui sont les suivants :

- ✓ Développer une solidarité communautaire à travers la collecte de l'épargne locale et sa redistribution sous forme de crédit
- ✓ Accorder des prêts à partir d'autres ressources et réaliser des opérations d'engagement par signature
- ✓ Assister les opérations en conseil de gestion et d'élaboration de microprojets
- ✓ Organiser les communautés de base à s'autogérer et s'auto-employer et les accompagner dans la croissance des activités génératrices de revenus.

### **3-3/Statuts juridiques**

**PEBCo**, département de microfinance de l'**ONG BETHESDA** est régi d'une part par la **loi de 1901** liant les associations et d'autre part par les dispositions particulières fixées lors de la signature de l'**agrément No A.140048Ldu 24/01/2004**.

### **B-Structure organisationnel de l'association PEBCo**

Comme toute institution, **PEBCo** dispose d'un certains nombres de directions qui lui permet d'accomplir au mieux les missions qui lui sont assignées.

#### **1-Assemblée générale et conseil d'administration**

##### **1-1/L'Assemblée générale**

L'Assemblée générale est l'organe suprême de l'organisation. Elle est composée des responsables des dénominations membres à raison de trois personnes par dénomination dont un pasteur et deux cadres. Elle se réunit en séance ordinaire ou extraordinaire.

L'Assemblée générale pourvoit au renouvellement des membres du conseil d'administration. Elle adopte la politique générale de l'organisation et délibère sur toutes autres propositions qui ont rapport au développement de l'**ONG BETHESDA** et la gestion de ses intérêts.

Elle a pour mission :

- De définir l'organisation et la politique générale de l'**ONG** en vue de la réalisation de son projet social
- D'élire les membres du conseil d'administration
- D'Examiner et d'approuver les programmes d'activité présentés par le conseil d'administration
- D'Adopter les règlements intérieurs et les autres documents
- D'Examiner et de voter le budget présenté par le conseil d'administration
- De Statuer sur les rapports d'activité de l'institution et ceux du commissaire au compte.

### **1-2/Le conseil d'administration**

Il a pour mission de :

- Veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'**ONG**
- Se prononcer sur le programme d'activité et les budgets présentés par les dirigeants
- Approuver les manuels de procédure administrative
- Recruter les responsables de l'**ONG**
- Proposer à l'assemblée générale un commissaire au compte
- Arrêter les comptes et établir les rapports qui seront présentés à l'**AG**
- Assurer la promotion, l'animation et le rayonnement de l'**ONG** sur le plan national et international.

### **C-L'organe de direction**

#### **1/La Direction Générale**

Le directeur exécutif est le premier responsable de l'association **PEBCo** recruté par le conseil d'administration(**CA**) après un test de recrutement. Il détient une autonomie de prise de décision essentiellement des questions d'ordre stratégique ; de la mise en œuvre de la définition du contrôle des politiques de gestion en veillant à l'utilisation rationnelle des ressources humaines, matérielles et financières. Il assure par conséquent le pilotage de la structure, contrôle et coordonne toutes les activités de l'institution.

### **1-1/Directeur Général**

Il a pour mission de :

- Coordonner les activités des agences
- Assister le conseil d'administration dans sa participation à la définition de la politique générale de l'institution
- Assurer l'établissement du budget et le contrôle budgétaire par agence, service, de façon à ajuster la disponibilité financière
- Superviser et contrôler les actions des différentes agences, services sous sa responsabilité
- Rédiger un rapport semestriel d'avancement du programme accompagné des propositions concrètes pour les difficultés rencontrées.

### **1-2/Audit interne**

Le service audit interne a pour mission d'une part de veiller à la bonne réalisation des opérations comptables, de caisse, de crédit, du système d'informatique de gestion des ressources humaines et d'autre part, de veiller à la bonne application des procédures. A cet effet il doit :

- Veiller à l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations
- Examiner l'exactitude des montants des opérations enregistrées
- Contrôler la validité des opérations enregistrées
- Veiller au rattachement des opérations dans la bonne période
- Contrôler l'évaluation correcte des éléments du passif et de l'actif
- Vérifier les soldes des comptes
  - ✓ L'encours de crédit et les provisions douteuses
  - ✓ Des disponibilités et comptes assimilés
  - ✓ Des dettes à court terme et charges à payer
  - ✓ Des produits et les charges
- Veiller à la mise en place des manuels de procédure et à leurs mis à jours
- Sensibiliser sur le contenu des manuels de procédure et les décisions de la direction de l'association **PEBCo**
- Détecter les fraudes et les erreurs
- Contribuer à la protection des actifs de l'association **PEBCo**
- Réaliser les missions d'audit interne prévues dans le cadre du plan d'audit annuel et en élaborant les rapports d'audit.

### **1-3/La direction financière**

Elle s'occupe des opérations comptables, financières et fiscales, se charge de l'élaboration du contrôle du suivi et de l'exécution du budget. On' a :

### **1-3-1/Le service comptabilité et finance**

Il est chargé de :

- L'établissement des ordres de dépense
- La consommation et la détention des chèques
- L'élaboration des états financiers
- L'élaboration du budget par agence
- Contribuer à priori et à posteriori des décaissements
- La sauvegarde quotidienne des informations de caisse et de comptabilité
- La tenue des journaux auxiliaires des banques, des caisses et du brouillard de banque
- Mettre à la disposition de différentes entités, en temps utile et de façon rationnelle, les ressources financières nécessaires et disponibles pour l'exécution de leurs activités conformément aux prévisions budgétaires
- Traiter et payer régulièrement les charges salariales, sociales et fiscales.

### **1-3-2/Le service contrôle de gestion et des projets**

- Ce service s'occupe de deux sections que sont le contrôle de gestion et des projets
- C'est ce service qui permet d'améliorer les performances de l'association **PEBCo** par la planification et le suivi d'évaluation
- Il aide à l'élaboration des tableaux de bord de gestion, par conséquent au suivi des indicateurs de performance et du budget de l'association **PEBCo**
- Il aide également au suivi, évaluation des activités de l'association **PEBCo**. C'est un service d'aide à la prise de décision de la direction. Les projets élaborés par l'association **PEBCo** sont réalisés sous la supervision de ce service.

Le contrôleur est le second responsable de l'association **PEBCo**. Planifier, superviser, diriger et contrôler toutes les activités sont les tâches qui lui incombent. Il doit pouvoir :

- Organiser de façon optimale l'utilisation des moyens mis à disposition
- Coordonner les activités des services et agences
- Faciliter l'atteinte des objectifs de l'association **PEBCo** conformément aux documents de base
- Veiller à l'exécution des activités de l'association **PEBCo** sur le terrain à travers les agences et les services
- Effectuer le suivi évaluation des activités des agents de l'utilisation
- Gérer les projets

### **1-3-3/Le service juridique et contentieux**

Les tâches qui incombent au responsable du service crédit sont :

- Organiser avec les chargés de crédit les activités au niveau de **PEBCo**
- Veiller à ce que le chargé de crédit produise des rapports de visite de terrain et des rapports mensuels
- Suivre rigoureusement les crédits mise en place
- Veiller à ce que les chargés de crédits procèdent aux enquêtes et aux montages des divers dossiers de crédits

Il veille également à l'application légale des activités de l'institution, il assure la vérification des documents des clients (contrat de prêt, fiche d'aval) puis rédige un rapport sur l'état des questions juridiques au sein de **PEBCo**.

### **1-4/Le service administratif chargé des ressources humaines**

Ce service assure simultanément une triple fonction : le secrétaire de direction, le secrétaire opérationnel et la gestion des ressources humaines. Il s'occupe du standard des courriers (arrivés et départs) des rapports administratifs des archives et de l'accueil. Pour le volet RH, il assure la conception des stratégies de rémunération, de recrutement, d'évaluation et de formation du personnel, la planification des congés. Il communique et informe des employés sur la politique culturelle et nouvelle concernant les avantages liés à l'assurance santé...

### **1-5/Le service informatique et statistique**

Les fonctions essentielles du chef service informatique et statistique consistent d'une part à gérer le système informatique de gestion(**SIG**) (c'est-à-dire les réseaux, les matérielles et logiciels) et d'autre part à fournir de façon périodique les données statistiques de l'institution. Ces différentes tâches consistent à :

- Assurer la maintenance préventive, curative, qualitative et corrective des équipements ainsi que du réseau informatique
- Administrer le réseau informatique (matériel et logiciel) de l'ensemble des services
- Identifier le besoin informatique (matériel et logiciel) de l'ensemble des services
- Rendre les tâches d'impression disponible sur toutes les postes de service
- Collecter périodiquement toutes les données restauration sur le secteur central des bases des différentes agences sauvegardées statistiques des activités menées au sein de l'institution
- Produire à la demande de **PEBCo**, de ses partenaires ou des structures tutelles de l'Etat, des statistiques spécifiques
- Administrer les bases de données **PERFECT, GOMISE, TRADER, IMMOS, SUPER, TONTINE**.

## **1-6/Le service marketing et mobilisation**

La vision de marketing, de communication et de mobilisation de l'épargne à développer autour de l'œuvre de l'association **PEBCo** à conduire la mise en place du service. Il est chargé de la clientèle et veille aux besoins de l'institution. Il permet la promotion des produits de l'association **PEBCo** et par conséquent de l'institution.

### **Paragraphe 2 : Fonctionnement et les activités de l'association PEBCo**

Dans ce paragraphe nous présenterons le fonctionnement et les produits de **PEBCo**.

#### **A-Fonctionnement de l'association PEBCo**

**PEBCo-BETHESDA** couvre la majeure partie du territoire Béninois à travers un réseau de trente-un agences :

**PEBCo** rend ses services à travers un réseau de **31 agences** implantées dans de différentes zones sur le territoire béninois. Nous pouvons citer :

- ✓ La première appelée agence centrale, est sise à Cotonou, **saint-Rita carrée N°1134/s**, quartier **HOUEHOUN**, derrière la maternité **BETHESDA**. Elle fait également office de siège de l'institution
- ✓ La deuxième appelée agence de **yénawa** est sise à Cotonou dans le quartier **MINONTCHOU**.
- ✓ La troisième appelée agence **Tankpè** est sise à Cotonou quartier **TANKPE**
- ✓ La quatrième appelée agence de **Porto-Novo**, est sise à **OUANDO**
- ✓ cinquième appelée agence de **PARAKOU(Gah)**
- ✓ La sixième appelée agence de **GODOMEY(Gare)**
- ✓ La septième appelée agence de **COCOCODJI**
- ✓ La huitième appelée agence de **BOHICON**
- ✓ La neuvième appelée agence d'**AZOVE**
- ✓ La dixième appelée agence de **COME**
- ✓ La onzième appelée agence de **DASSA**
- ✓ La douzième appelée agence de **SAVALOU**
- ✓ La treizième appelée agence de **PARAKOU(GUEMA)**
- ✓ La quatorzième appelée agence de **POBE**
- ✓ La quinzième appelée agence d'**AKASSATO**
- ✓ La seizième appelée agence de **TCHAOUROU**
- ✓ La dix-septième appelée agence de **FIDJROSSE**
- ✓ La dix-huitième appelée agence d'**ABOMEY**
- ✓ La dix-neuvième appelée agence de **COVE**
- ✓ La vingtième appelée agence de **SAVE**
- ✓ La vingt-unième appelée agence d'**OUIDAH**
- ✓ La vingt-deuxième appelée agence de **LOKOSSA**

- ✓ La vingt-troisième appelée agence de **DJOUGOU**
- ✓ La vingt-quatrième appelée agence de **NATITINGOU**
- ✓ La vingt-cinquième appelée agence de **KANDI**
- ✓ La vingt-sixième appelée agence de **N'DALI**
- ✓ La vingt-septième appelée agence de **GLAZOUE**
- ✓ La vingt-huitième appelée agence de **HEVIE**
- ✓ La vingt-neuvième appelée agence **MINONTIN**
- ✓ La trentième appelée agence **PORTO-NOVO 2**
- ✓ La trente unième appelée agence **DJREGBE**

Les groupes cibles de l'association **PEBCo-BETHESDA** sont :

- Les petites et moyennes entreprises béninoises, quelques soient leurs secteurs d'activités et leurs statuts exerçant des activités génératrices de revenus
- Les groupements des micro-entrepreneurs
- Les personnes physiques ou morales (entreprises, association, groupement...)

## **B- Les activités de l'association PEBCo**

L'association **PEBCo** offre à ces clients des services financiers et des services non financiers.

### **1/Les services financiers**

Les activités financières de l'association **PEBCo** sont classées en trois catégories à savoir : l'Épargne, le crédit et la tontine.

#### **1-1/L'Épargne**

Pour pallier aux méfaits de la thésaurisation, l'association **PEBCo** a pensé pour ses clients à l'épargne qui consiste à déposer en toute sécurité auprès de l'institution, de l'argent en liquide s'agissant de l'épargne, elle est collectée grâce à quatre comptes à savoir :

##### **✚ Les dépôts à vue (DAV)**

Ce type de compte donne accès au crédit et offre la possibilité d'effectuer plusieurs opérations par jours sans pénalité. En plus, un dépôt minimum de mille francs (1000F) CFA est possible après l'ouverture par contre les frais de tenu de compte s'élèvent à 250FCFA le mois à raison de 3000FCFA l'an. Il est à noter que ce type de compte ne génère pas d'intérêt.

##### **✚ L'épargne sur livret (EL)**

Il ne donne pas accès au crédit mais génère d'intérêt avec un taux de 3% l'an, dépôt minimum de mille francs (1000F) CFA après l'ouverture, pas retrait avant trois jours ou soixante douze heures ouvrables après la dernière opération. En cas de non respect de ces trois jours, une pénalité est prélevée variant entre 1000F et 3000FCFA.

**Tableau n°1 : les conditions de pénalité**

Montant décaissé	Pénalité
[1000 ; 100000[	1000f
[100000 ; 300000[	1500f
Supérieur à 300000	3000f

**Source** : fiche de renseignement **PEBCo**.

 **Epargne bloquée (EB)**

Il ne donne pas accès au crédit mais génère d'intérêt avec un taux de 3,5% l'an, dépôt minimum de mille francs (1000F)CFA après l'ouverture, la durée minimum du contrat est de six (06) mois, pas de retrait ni de déblocage avant le terme, une pénalité est prélevée soit trois mille francs (3000F)CFA multiplié par le nombre de mois restant avant la fin du contrat et un taux de 3,5% de pénalité par rapport à l'épargne du client.

 **Dépôt à terme (DAT)**

Il s'effectue avec un dépôt minimum de vingt mille francs (20000F)CFA, le placement est unique et le dépôt ne doit être retiré avant la fin du contrat. En cas de retrait avant le terme, une pénalité est prélevée soit trois mille francs (3000F)CFA multiplié par le nombre de mois restant pour la fin du contrat.

**Tableau n°2 : Taux d'intérêt**

Durée (en mois)	Taux d'intérêt
[6 ; 12[	4%
[12 ; 24[	5%
Plus de 24	6%

**Source** : fiche de renseignement **PEBCo**

**1-2/ Les crédits**

Pour satisfaire les besoins de la population, **PEBCo** met actuellement sept types de crédit à la disposition de ces clients. Ces crédits sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°3 : Classification des crédits classiques**

Types de crédits	Montants	Durée maximale	Taux d'intérêt mensuel
Petits crédits	[25000 ; 100000[	07 mois	1,9% dégressif
Crédits moyens	[100000 ; 500000[	14 mois	1,9% dégressif
Crédits substantiels	[500000 ; 5000000]	24 mois	1,9% dégressif
Crédits à terme	Variable	Variable	1,9% dégressif
Crédits de pont	Maximum 500000FCFA	01 mois	3% linéaire
Crédits scolaires	Maximum 300000FCFA	08 mois	1,8% dégressif

**Source** : fiche de renseignement **PEBCo**

**Tableau n°3 : Différents types de comptes et leurs conditions d'adhésion.**

Produits	Personnes physiques	Personnes morales
Dépôt à vue (DAV) + Epargne sur livret (EL) + Epargne bloqué (EB)	Deux photos d'identité. Une pièce d'identité en cours de validité Un minimum de 5500FCFA	Deux (02) photos d'identité de chacun des trois premiers responsables de l'organisation Une pièce d'identité de chacun d'eux Un minimum de 5500FCFA

**Source** : fiche de renseignement **2015**.

**NB** :

**1**-Il est possible d'avoir plusieurs comptes

**2**-On peut faire inscrire dans son carnet une tierce personne de confiance (mandataire) qui est alors autorisée à effectuer des opérations sur le compte.

**3**-Actuellement, les pièces acceptées par **PEBCo** sont : la carte d'identité nationale (**CIN**) ; la carte **LEPI** ; les passe ports ; le permis de conduire et le certificat de possession d'ETAT.

### **1-3/ Les tontines**

Afin de permettre à sa clientèle de réaliser leur projet, l'association **PEBCo-BETHESDA** leur offre deux types de tontines :

### **Tontines individuelles**

Pour faire cette tontine, il suffit de se présenter au guichet de **PEBCo** et indiquer le montant de chaque dépôt et la fréquence de cotisation. Pour cela, le client est appelé à indiquer le montant de chaque mise (minimum 500FCFA) et une carte lui est délivrée à cet effet.

Condition à remplir :

- ✓ Se présenter au guichet de l'association **PEBCo** et expliquer le désir ;
- ✓ Une fiche sera remplie pour vous et votre compte de tontine sera ouvert immédiatement et vous pouvez continuer à cotiser.

### **Tontine en groupe**

Pour participer à cette tontine, il n'est pas nécessaire d'avoir son groupe à l'avance, bien que **PEBCo** peut être utile dans cela aussi. Chaque groupe est composé de 10 personnes et chacune des personnes dépose sa mise au plus le 10 du mois suivant. Passé ce délai, les pénalités sont encourues de deux mille cinq cent francs (2500f) CFA par jour de retard et le tout n'est rendu possible qu'à partir du 15 du mois. Il y a cinq catégories de tontine de groupe : 10000fcfa ; 20000fcfa ; 30000fcfa ; 50000fcfa et 100000fcfa.

## **SECTION 2 : ACTIVITÉ, ENVIRONNEMENT DE L'ASSOCIATION PEBCO ET LE DÉROULEMENT DE STAGE**

Dans cette section, nous allons présenter dans le premier paragraphe, l'activité, l'environnement, défis de l'association **PEBCo** et dans le deuxième paragraphe, le déroulement du stage.

### **Paragraphe 1 : Activité, Environnement et de l'association PEBCo**

#### **A- Activité au cours des 3 dernières périodes**

Il s'agit de présenter le rapport d'activité des trois dernières années.

Années	2012	2013	2014
Eléments			
Crédits sains	1930747635	2392250433	3132660000
Crédit en impayé	89905604	55258481	83144373

**Source** : Renseignement collecté au service informatique

#### **B- l'Environnement de l'association PEBCo**

L'environnement est l'ensemble des éléments internes et externes qui agissent favorablement ou non sur un système. Ces éléments constituent des forces internes et externes qui peuvent être des contraintes aussi bien que des opportunités. On distingue deux types d'environnement :

- ✓ Le microenvironnement
- ✓ Le macro-environnement

## **1- le microenvironnement**

Le microenvironnement se définit comme l'ensemble des éléments internes à l'entreprise ayant une influence sur son activité. Ce sont des facteurs comme : la clientèle, les concurrents, les partenaires sociaux.

### **☞ La clientèle**

Elle est constituée des personnes physiques ou morales qui bénéficient des crédits de **PEBCo** pour la réalisation de leurs projets ou activités rémunératrices de revenus.

### **☞ Les concurrents**

Aucune institution ne saurait réellement émerger sans tenir compte de l'existence de ces concurrents directs. Ainsi comme toute IMF, PEBCo se trouve confronter à la concurrence liée à la prolifération des institutions financières comme : **PADME, PAPME, FINADEV, ASMAB** etc... et de la présence de certaines banques comme : la **BOA**, le **DIAMOND BANK**, l'**ORABANK**...Ce phénomène a un caractère concurrentiel qui, de plus en plus gagne toutes les régions du pays.

### **☞ Les fournisseurs**

De façon générale, ce sont des personnes physiques ou morales qui traitent en amont avec l'association **PEBCo** pour obtenir des financements afin de pouvoir satisfaire sa clientèle, **PEBCo** a besoin des institutions financières plus précisément le **FNM** (fond national de la microfinance) et les **banques**.

## **2- Le macro environnement**

C'est l'ensemble des variables externes qui s'imposent à l'entreprise et dont les modifications affectent les activités de celle-ci. Nous pouvons citer entre autres : l'environnement démographique, économique, politico-légal, technologique...

### **☞ Environnement démographique**

La population est la source des marchés de l'entreprise. Il est donc primordiale pour l'association **PEBCo** de s'intéresser aux caractéristiques de la population et de la zone géographique d'action sur laquelle elle porte ses efforts. Comme caractéristique, nous pouvons distinguer : la taille de la population, la répartition géographique de la population, la densité de la population, le taux de natalité et de mortalité.

### **☞ Environnement économique**

Le pouvoir d'achat est l'un des éléments fondamentaux qui détermine la nature d'un marché. Les agents économiques devront prendre en compte les composantes de ce pouvoir d'achat que sont : le revenu, le prix de l'épargne et le crédit.

### ☞ Environnement politico-légal

L'association **PEBCo**, département de microfinance de l'ONG **BETHESDA**, est régit d'une part par la **loi de 1901** (qui lie les associations) et d'autre part par les dispositions particulières fixées lors de la signature de la convention.

### ☞ Environnement technologique

Aujourd'hui avec l'évolution de la technologie, la plupart des secteurs d'activités utilisent les outils informatiques. Un système de messagerie interne avec téléphone intégré est utilisé pour communiquer au sein de l'institution. Ainsi, il est à noter que l'association **PEBCo** dispose actuellement d'une connexion locale.

## C-Présentation de l'agence de sainte-Rita (agence centrale)

Dans cette partie, nous allons présenter la situation géographique de l'agence, son organisation et son fonctionnement.

### 1/ Information générale

Cette agence de **PEBCo-BETHESDA** (le siège) est la première créée le **20avril 1996** et est situé à Cotonou, **lot 1134 S**, quartier Houéhoun/**sainte-Rita**.

### 2/ Organisation et fonctionnement

L'agence **PEBCo** de **sainte-Rita** comprend trois (**03**) services : les services accueils, crédit et caisse.

#### 2-1/ Le service accueils

Le service d'accueil est chargé de la réception des clients et donne à ces derniers tous renseignements relatifs aux produits de l'association **PEBCo**. Il est également chargé des ouvertures de comptes, de la demande de crédit, de la transformation des comptes, de la mise à jour du cahier de présence, de la gestion des courriers et du transfert de compte à une autre agence.

#### 2-2/ Le service crédit

Ce service est chargé de la gestion du portefeuille crédit de l'agence. On entend par gestion de gestion de portefeuille la prérogative qu'à ce service consiste à ouvrir des dossiers de demandes de prêts, du montage du dit dossier, de sa présentation au comité de crédit, de son décaissement, du suivi du crédit octroyé et de recouvrement en cas d'impayé. Ce service est également chargé de la prospection des clients, de la formation des clients avant décaissement de crédit et de la visite d'activité des clients.

#### 2-3/ Le service caisse

Ce service est chargé d'effectuer des :

- Opérations de dépôts et de retraits
- Décaissement de crédits aux bénéficiaires (individuel)
- Remboursement de crédit par les bénéficiaires

Notons que les caissières ont l'obligation d'informer les chargés de prêts sur la situation de portefeuille de crédit des clients.

## **Paragraphe 2 : Déroulement du stage**

Notre stage s'est déroulé à l'agence centrale au niveau du service crédit.

### **A-Travaux effectués**

Notre séjour à PEBCo pendant trois (03) mois n'a pas demeuré sans effet. Ainsi, notre stage au sein de ce service nous a permis d'exécuter certaines tâches et de prendre connaissance des conditions d'octroi de crédit. Les tâches exécutées au sein de ce service sont :

#### **1-La formation des clients**

A ce niveau, nous parlons avec les clients sur l'historique de PEBCo BETHESDA, des produits que nous avons, des activités que nous finançons et celles qu'on ne finance pas, les différents types de crédits que nous offrons à nos clients, des conditions à remplir pour venir faire une demande de crédits et les pièces à fournir pour faire la demande.

#### **2-Réception des demandes de crédit**

La formulation de la demande de prêt des clients nous permet de remplir une fiche de demande de crédit au niveau du service crédit. Cette dernière soumet les demandeurs de crédit à une série de questions relatives à leur état civil, l'adresse géographique du site d'activité, l'activité à financer, le montant demandé, la durée de remboursement et la garantie proposée ou l'avaliseur si c'est un individuel. Dans les cas des groupements on a comme garantie la caution solidaire.

#### **3-Le montage de dossier**

Pour le montage de dossier nous avons assisté les chargés de prêt (CP) sur le terrain dans l'identification du domicile des clients, ensuite dans la vérification des informations fournies par le client lors de la prise de demande et soumet le client à quelques interrogations à avoir : comment a-t-il connu PEBCo, son ancienneté dans l'activité, lieu d'approvisionnement, qui sont ses clients, a-t-il contracté un prêt ailleurs, ce qu'il a appris comme métier, les stocks qu'il a, les créances, le fonds de roulement, le capital. De plus on procède à l'analyse de la capacité de remboursement du client qui est évaluée selon les revenus provenant de sa vente.

#### **4-La finalisation du dossier**

Après la validation du dossier de crédit par le comité, nous finalisons le dossier par le remplissage de certaines fiches au niveau du service. S'agissant des fiches de remplissage on a : les fiche de synthèse, de contrat, de suivi groupement, d'aval simple, de reconnaissance de dette et la fiche d'émargement si c'est le cas des groupements mais dans le cas des individuels on remplit

uniquement les fiches de synthèse, de contrat, de suivi individuel, d'aval simple et d'évaluation d'avaliseur.

### **5-Le décaissement**

Lors du décaissement, on fait signer le dossier par les bénéficiaires ce qui prouve qu'ils ont vraiment reçu un prêt à **PEBCo-BETHESDA**. Les bénéficiaires paient 2% du montant qui leur est accordé comme commission. Après cela on envoie le dossier suivi de leur carnet en plus des frais de commission à la caisse pour le décaissement.

### **6- Descente sur le terrain pour le recouvrement des impayés**

Nous allons sur le terrain pour le recouvrement des impayés compte tenu de l'engagement pris par le client pour s'acquitter de sa dette selon une échéance donnée. Passé ce délai nous montons sur le terrain pour mettre de pression sur le client concerné.

### **7 - Autres tâches effectuées**

En dehors de toutes ces tâches, on assiste également les **CP** par rapport au suivi d'échéanciers (le planning de remboursement) et le remplissage de la fiche de remboursement par anticipation.

### **B- les difficultés rencontrées**

- Le non respect de la note de service autorisant la prise des demandes de 10h-13h par les CP.
- La longue procédure à suivre pour obtenir les informations
- Male indication de domicile des clients : ce qui nous bloque à retrouver ces derniers en cas de recouvrement.

## **CHAPITRE II : Méthodologie d'implantation d'un Système de réduction des Impayés dans les SFD**

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cadre théorique et méthodologique de la recherche.

### **SECTION 1 : PROBLÉMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES**

Dans cette section, nous présentons d'une part la problématique et l'intérêt de l'étude et d'autre part ses objectifs et hypothèses.

#### **Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.**

Ce paragraphe va s'articuler sur la problématique et l'intérêt de l'étude.

#### **A-Problématique de l'étude**

L'Avènement du système financier décentralisé (SFD) dans la sous-région en général et au Bénin en particulier, après la crise du système bancaire a connu un essor intéressant à travers ses résultats encourageants. Ainsi, l'économie du Bénin est caractérisé par une forte émergence des institutions bancaires et des systèmes financiers décentralisés.

Les Banques tout en réduisant les asymétries d'information sur le marché financier, exclues les petits promoteurs sans garanties qui sont en majorités la population rurale et pauvre.

C'est donc dans ce contexte que s'est développé la microfinance. Cette dernière octroie le crédit avant tout comme un moyen pour intensifier les activités du secteur informel, diversifier les activité du marché rural et promouvoir les entreprises. Il constitue la principale activité des SFD et leurs génèrent une grande partie et même parfois la totalité des revenus. Ces acteurs définissent leurs propre règles de fonctionnement. Mais le plus grand risque en matière de microfinance est d'octroyer de crédits et ne pas se faire rembourser ; ce qui entraîne la réduction de leur résultats.

De nos jours, l'institution de microfinance PEBCo : agence centrale rejette de plus en plus de demandes de crédits mais malgré cela, il se confronte à un phénomène de non remboursement qui s'accroît d'année en année, ce qui appelle à quelques interrogations :

- ✓ Quels sont les causes des impayés?
- ✓ Enumérez les différentes étapes de la gestion des impayés?
- ✓ Quels sont les mesures pour contribuer à la réduction des impayés?

C'est pour trouver des solutions à ces interrogations que nous avons choisi la Problématique « **la gestion des impayés dans un SFD : cas de P.E.B.Co-BETHESDA/ agence centrale** ».

Il s'agira à travers cette étude de montrer les différentes causes des impayés et les différentes méthodes de gérer les impayés dans les SFD et plus précisément le cas de **PEBCo-BETHESDA**(Association pour la **P**romotion de l'**E**pargne-Crédit à **B**ase **C**ommunautaire) afin de proposer des solutions pour son amélioration.

### **B-Intérêt de l'étude**

L'intérêt de cette étude est donc de comprendre les causes des impayés, d'Enumérez les différentes étapes de la gestion des impayés enfin de proposer des solutions pour réduire le taux des impayés. Cette étude va permettre à PEBCo d'avoir un plus sur leurs stratégies de gérer les impayés.

## **Paragraphe 2 : De la fixation des objectifs à la formulation des hypothèses**

### **A- La fixation des objectifs**

#### **1- l'objectif général :**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à la réduction du portefeuille des impayés dans un SFD : cas de P.E.B.Co-BETHESDA agence centrale.

#### **2- Les objectifs spécifiques :**

L'objectif général ne peut être atteint en dehors des objectifs liés aux problèmes spécifiques ; ainsi comme objectifs spécifiques, nous avons :

**OS1** : Enuméré les causes des impayés ;

**OS2** : Analyser les différentes étapes de la gestion des impayés ;

**OS3** : Proposer des mesures pour contribuer à la réduction des impayés.

### **B-Formulation des hypothèses**

Toute hypothèse est une réponse anticipée à un problème. L'hypothèse spécifique prendra en compte l'objectif spécifique de son rang. Ainsi nous avons formulé les hypothèses comme suit :

**Hypothèse 1** : la mauvaise foi de certains débiteurs est la cause fondamentale des impayés.

**Hypothèse 2** : l'insuffisance de stratégie du recouvrement judiciaire est la cause du non remboursement des crédits en impayé.

**Hypothèse 3** : les faibles suivis effectués par les CP et l'asymétrie d'information justifient le non remboursement des crédits octroyés.

## **SECTION 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Cette section sera consacrée à la rédaction de la revue de littérature et à la présentation de notre méthodologie de recherche.

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

Avant d'appréhender le concept de la gestion optimale des impayés dans le SFD, il nous incombe de clarifier certains termes utilisés dans ce mémoire pour rendre son contenu accessible aux lecteurs.

#### **A- Classification conceptuelle**

Il est question pour nous de donner le sens spécifique à ces concepts qui ont servi à la formulation du thème et à l'élaboration de ce modeste travail. Ainsi, nous aurons comme concepts à clarifier :

##### **1- Etablissements financiers**

Selon la loi béninoise 90-018 du 27 juillet 1990, en son article 4, « sont considérées comme établissements financiers, les personnes physiques ou morales autres que les banques qui font profession habituelle d'effectuer pour leur propre compte des opérations de crédit, de vente à crédit ou de change ou qui reçoivent habituellement des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opération de placement ou qui servent habituellement d'intermédiaire en tant que commissionnaire, courtier ou autrement dans tout ou partie de ces opérations ».

##### **2- Système financier décentralisé**

La micro finance regroupe toutes les activités qui consiste à offrir aux personnes pauvres des services financiers et non financiers de proximité adaptés à leurs besoins. En matière de SFD ou Institution de micro finance, on distingue trois définitions :

Pour les Participants, les SFD désignent un réseau d'institution qui s'apprécie par rapport à leur structure de base et leur simplicité qualitative et quantitative. Dans cette optique les SFD sont des institutions qui se distinguent par de petits montants de crédits, par la durée de remboursement ainsi que la nature des montants mobilisés sous forme d'épargne. Elles exercent leurs activités par opposition aux procédures administratives des banques en développant une finance de proximité.

Le Législateur, pour désigner la même chose n'utilise pas les mêmes thèmes des SFD. Il parle plutôt d'institution mutualiste en coopératives d'épargne ou de crédit (COOPEC). Au sens de l'article 2 de la loi N°97/027 du 08 Aout 1997 portant réglementation des COOPEC en république du Bénin, un SFD est « un regroupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et

d'entraide mutuelle ayant principalement pour objet la collecte d'épargne et la mise en place des crédits. »

Enfin, pour les Bailleurs de fonds, ils ne parlent ni de SFD, ni de COOPEC .mais pour eux, la micro finance est une arme qui permet de préparer les populations à faible revenus à accéder au système bancaire. Vue sous cet aspect, les bailleurs de fonds utilisent le terme de « système intermédiaire » pour bien spécifier le fait qu'il se situe entre un système bancaire classique traditionnellement structuré et la finance formelle.

### **3-La microfinance**

La micro finance peut être perçue comme l'offre de services financiers de proximité. Cette définition sommaire, ne rencontre pas très souvent l'assentiment de tous.

D'après certains, la « micro finance » ou « système de financement décentralisé » est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus à accéder au système bancaire.

Pour Wolfensen (1998), président de la banque mondiale : « la micro finance représente un des outils que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté ».

Pour les spécialistes, « la micro finance regroupe une variété d'expériences d'épargne et/ou de crédit, diverses par la taille, le degré de structuration, la philosophie, les objectifs, les moyens techniques, financiers et humains mis en œuvre pour les populations à la base avec ou sans le soutien technique et/ou financier des partenaires extérieurs en vue d'assurer l'autopromotion économique et sociale de ces populations » (rapport BCEAO/BIT 1997).

Avant le développement des institutions l'ayant actuellement en charge, les activités de micro finance étaient liées à l'usure, qui consistait aux prêteurs locaux, à accorder de petites sommes à des taux prohibitifs. Cette activité, au lieu de stimuler le développement des micros entreprises, servait plutôt à enrichir l'usurier. Toujours d'après la même source, les institutions de micro finance au Bénin sont identifiées en trois (03) catégories :

- ✓ Les institutions ou coopératives d'épargne et de crédit qui subordonnent l'octroi de prêts à une constitution préalable d'épargne, alimentant le crédit.
- ✓ Les organisations pour lesquelles l'octroi de crédit est une activité accessoire.
- ✓ Les organisations ayant comme activité unique ou principale, la distribution de crédit sans une constitution préalable d'épargne, mais qui se fondent sur des garanties proposées par les bénéficiaires comme par exemple, la caution solidaire.

La micro finance est une finance de proximité par opposition aux longues procédures administratives des banques commerciales.

Abordant dans ce sens, AGNIKPE A. a présenté la définition des praticiens qui est celle-ci, « la micro finance est un outil performant au service du développement à la base. Elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté en augmentant les revenus, en créant des emplois et en diminuant les dépendances vis-à-vis des fournisseurs et usuriers ».

Les termes micro finance n'est apparu qu'à la fin des années 1970 à la suite de l'initiative du professeur MUHAMMAD Yunus qui fonda la Grameen Bank du Bangladesh. Ce terme a fait l'objet de controverses.

Selon BIO TCHANE A. « les IMF ont commencé leur installation au Bénin vers les années 1980, en réplique à la mauvaise intermédiation financière formelle ».

Les SFD jouent un rôle important dans la lutte contre la pauvreté et dans l'amélioration des conditions de vie des ménages surtout ruraux. Dans les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), même si les IMF identifiées ont des pratiques différentes, elles ont toutefois en commun, certaines caractéristiques. Elles naissent avec l'appui des bailleurs de fonds et certaines évoluent vers le sociétariat afin d'atteindre une autonomie financière. Pour renforcer cette autonomie, le gouvernement Béninois à travers la cellule de microfinance du ministère des finances et de l'économie a insisté sur la nécessité pour les SFD de disposer d'une liberté totale dans la définition de leur politique. Ces institutions sont toutes, régies par la loi PARMEC et ceci dans une perspective de compétitivité.

Le secteur de la micro finance regroupe les institutions de crédit direct, les COOPEC, les ONG à volet micro crédit, les banques communautaires, les associations d'épargne et de crédit, les associations de services financiers, les institutions de tontine, les banquiers ambulants, les gardes monnaies, les banques à vocation micro finance, les fondations de micro finance, les holdings d'IMF et beaucoup d'autres initiatives informelles. La fin de la décennie 80 a vu l'émergence du modèle mutualiste et/ou de type coopératif ayant pour moteur le réseau des caisses DESJARDIN au Canada, les banques RAFFEISEN en Suisse et le WOCCU aux Etats-Unis d'Amérique. Ce modèle est basé sur le principe de la collecte de l'épargne et de la distribution de crédit. Il ya eu beaucoup de succès dans les pays du Nord, et c'est ce qui a justifié sa vulgarisation à travers le monde.

D'après un document de séminaire organisé par l'OIT, « tous les systèmes mutualistes en général commencent avec un succès rapide pendant les cinq ou dix premières années, le temps nécessaire qui leur permet de se constituer en réseau, fruit de leur croissance rapide ».

Le constat général est qu'à partir d'un sociétariat de 50000 membres avec un portefeuille relativement élevé, les réseaux mutualistes commencent par être confrontés à de sérieux problèmes de gestion et souvent à tous les niveaux. Les analyses de la FECECAM au Bénin ont permis d'identifier que c'est souvent la faiblesse de la capacité de la gouvernance qui ne permet plus de contenir la croissance. De plus, les contradictions managériales entre les organes délibérants et la Direction technique, sont de nature à attiser les crises de gestion. Le principal enseignement est que lorsque le réseau mutualiste atteint une certaine taille, il ne peut plus être géré en Afrique comme de simples coopératives. La croissance des réseaux leur impose la gestion bancaire tout en gardant leur vocation de distribution de micro crédits.

La méthodologie de crédit direct a d'abord été initiée par les ONG qui ne peuvent pas exiger des populations pauvres, une épargne préalable et sont, de ce fait, contraintes à leur distribuer des micros crédits. La recherche de performance a conduit progressivement à l'amélioration de la méthodologie en particulier avec l'institutionnalisation des ONG qui sont arrivées à maturité. Ce sont ses nouvelles institutions couramment appelées IMF qui a progressivement constitué le réseau de la micro finance. Actuellement, elles ont commencé par se transformer en des banques à vocation micro finance après avoir fait preuve d'efficacité avec l'utilisation des fonds privés d'investissement.

Le même phénomène s'est réalisé avec les réseaux mutualistes. Ceux qui, à un moment donné de leur évolution, ont su se transformer en de véritables banques tout en gardant leur vocation première, ont résistés à toutes les crises financières. Les banques RAFFEISEN offrent tous les produits d'une banque commerciale et il en est de même pour le réseau DESJARDIN qui a opéré d'énormes transformations structurelles pour s'adapter au marché et pour faire face à la concurrence. Ce qui veut dire finalement qu'une IMF, à un instant donné de son développement, devra prendre la dimension d'une banque même si elle ne l'est pas d'essence.

Comme l'a si bien signifié Marc LABIE, « la micro finance est aujourd'hui un domaine qui mobilise de nombreuses énergies, que ce soit dans le monde de la coopération, dans le domaine associatif ou au sein des grandes organisations internationales ».

#### **4-Micro crédits**

Il se réfère à la microfinance qui est utilisée pour diriger les services financiers offerts aux petites et aux micro entreprises des différents secteurs. Ce micro crédit ou micro prêt est un prêt de faible montant octroyé à des populations vulnérables de par leurs revenus, afin qu'elles puissent :

- ✓ Développer leurs activités
- ✓ Augmenter leurs revenus
- ✓ Améliorer la gestion de leurs revenus
- ✓ Equilibrer leurs dépenses de consommations
- ✓ Améliorer leurs conditions de vie

Le micro crédit constitue un puissant instrument de réduction de la pauvreté.

Selon ROBINSON (1996), on entend par micro crédit les services financiers offerts aux petites et aux micro entreprises de différents secteurs vulnérables.

Les bénéficiaires du prêt peuvent être pauvres mais ils sont également fiers, honnêtes et très travailleurs. Un grand nombre de bénéficiaires d'un premier prêt voudrait revenir pour bénéficier d'un second par conséquent il est primordial pour eux de construire leur propre historique bancaire.

#### **5-Crédit**

Etymologiquement, le mot crédit vient du latin « *creditum* » dérivée du verbe « *credere* » qui signifie « croire ; avoir confiance ; se fier à ». Par extension, il est devenu le prêt consenti par le banquier car celui-ci accepte de prêter dans la mesure où il place certaine confiance en son client. Autrement dit l'opération est fondée sur la croyance par le créancier que le débiteur sera en mesure de payer sa dette à l'échéance.

Le mot crédit est défini différemment selon que l'on se place du point de vue du débiteur ou du créateur. Pour le débiteur c'est la mise en valeur d'une épargne non utilisée à des fins d'investissement propre et disponible pour une période plus ou moins longue. Pour le créateur c'est essentiellement un gain de temps, c'est la possibilité de jouissance immédiate d'un bien dont le coût diffère, le taux d'intérêt constitue alors le coût du temps gagné.

Selon Georges DUTALLIS, faire crédit c'est faire confiance (Georges P. en 1964). Le crédit est considéré comme un acte de confiance comportant l'échange dans le temps d'un bien sous condition d'une contrepartie future. Il implique une confiance fondamentale dans la réalisation de cette contrepartie.

Selon J. BRANGER en 1964, le crédit est une opération qui consiste à se dessaisir du bien, à céder un pouvoir d'achat, à prendre un engagement en échange de la promesse d'une contre prestation différée dans le temps, la confiance l'emporte sur la crainte du risque.

Selon BOUDINOT et FRABOT en 1978, le crédit peut être défini comme étant la mise à disposition effective d'un bien ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse de remboursement dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du risque encouru. Dans ces conditions, le crédit doit répondre à une double contrainte à savoir la viabilité de l'institution de crédit et la rentabilité du projet pour lequel il a été accordé.

Selon la théorie de l'intermédiation financière d'ADAMS et alliés en 1980, le crédit est considéré comme étant un produit du processus de cette intermédiation. Il permet de rendre disponible en temps opportun un surplus de liquidité ou d'augmenter le pouvoir d'achat des paysans pour leurs besoins agricoles et non agricoles.

Le crédit est une notion qui comporte deux éléments principaux à savoir : le temps et le risque. D'autre part, la location de l'argent en fonction de la durée du prêt, pour le prêteur correspond à une indisponibilité de fonds et d'autre part, au fur et à mesure de la durée du prêt, le risque d'insolvabilité de l'emprunteur augmente, cela justifie une forme de prime qui s'ajoute au loyer de l'argent.

Le crédit englobe trois (03) éléments essentiels à savoir :

- ✓ Le temps pendant lequel l'emprunteur dispose du bien prêté, et se prive de la jouissance de ce bien ;
- ✓ La confiance faite par le créancier au débiteur, donc obtenir un crédit c'est bénéficier de la confiance, la promesse de réalisation du prêt ;
- ✓ Le prix du crédit est l'intérêt et le service rendu se voit clairement quand on compare le poids du gain prêté et celui de la récolte obtenue, et on peut partager le bénéfice avec le prêteur.

Nous distinguons plusieurs types de crédit au niveau des institutions de microfinance.

#### **a/ Les crédits sains**

Les crédits sains ou créances ordinaires sont des crédits dont le remboursement est fait à l'échéance autrement dit des crédits qui ne souffrent pas d'irrégularité ni d'impayé.

#### **b/ Crédit en souffrance**

Le crédit en souffrance est un impayé dont la durée à partir de l'échéance de paiement est comprise entre trois (03) et douze (12) mois. Il fait l'objet de provision en fin d'exercice et a donc un impact négatif sur le résultat de fin d'année.

#### **c/ Les crédits impayés**

On parle d'impayé lorsqu'il s'agit du non paiement total ou partiel d'une ou plusieurs mensualités du crédit.

Un crédit est impayé est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard. Selon l'Agence Américaine pour le Développement International

(AADI), les impayés encore appelés arriérés ou retards de remboursement mesurent le portefeuille à risque.

Pour la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), les impayés sont des crédits non remboursés à l'échéance, n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de renouvellement.

#### **d/ Les crédits irrécouvrables ou crédits en perte.**

Un crédit est irrécouvrable lorsque l'emprunteur ne peut pas ou ne veut pas rembourser son crédit et l'institution n'espère plus percevoir le remboursement. En général, un crédit est considéré irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de deux ou trois échéances.

#### **6-Portefeuille de crédit**

C'est l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période donnée. Il est le principal actif des IMF et donc celui de leur source de revenus. Il est primordial pour leur gestion financière, qu'elles disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille.

Pour Mongo F. (1998) « le portefeuille est comme l'encours de crédit. C'est le volume total de prêt en cours. Il constitue la partie la plus importante de l'actif d'un SFD et s'est considéré comme raison d'être SFD (à cause des intérêts et la solution à suivre des membres) et sa machine de production ne doit être jamais bloquée. »

Selon Ledgerwood en 1999, « le portefeuille permet d'obtenir une image fidèle de la performance financière de l'institution, il est nécessaire de déterminer quelle proportion de son portefeuille génère effectivement des revenus et quelle proportion est susceptible d'être irrécouvrable. »

Le portefeuille à risque est le solde restant du crédit défaillant mais un portefeuille de bonne qualité génère tous les revenus escomptés qui permettent de couvrir les charges d'exploitation, limite les couts de recouvrement et par ricochet contribue à la rentabilité des activités et au capital du crédit.

#### **7-Impayé**

Ce sont des crédits sur les quels au moins un remboursement est en retard et le retard est mesuré après un jour de remboursement non payé à l'échéance. Ainsi, les impayés peuvent se définir comme étant les échéances en retard de remboursement et donc la date de remboursement est dépassée. Une créance est dite irrécouvrable lorsque l'emprunteur ne veut pas ou ne peut pas rembourser son crédit et que l'institution ne s'attend plus à être remboursée.

Les impayés désignent donc tous les crédits en retard alors que les créances irrécouvrables sont des créances au sujet des quelles l'institution ne s'attend plus au remboursement. Ces types de créances conduisent à la perte. Les créances sont des pertes provisoires tandis que les créances irrécouvrables constituent la dernière porte d'accès à la perte sur créance.

## **8-Recouvrement**

Le recouvrement selon le dictionnaire du droit privé de Serge BRAUDO est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir son débiteur qu'il s'acquitte de sa dette d'argent qu'il a contracté envers lui. Il peut être obtenu soit amiablement, soit après mise en demeure, ou encore à la suite d'une instance en paiement et éventuellement la mise en œuvre d'une procédure d'exécution. Dans ce cas, le recouvrement est dite contentieux.

Selon le lexique d'économie DALLOZ, Paris 1982, « le recouvrement de créance est une activité réglementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiable et ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due au créancier ».

Ainsi, le recouvrement de crédit est l'opération qui consiste à réclamer auprès des débiteurs les sommes dues et les contraindre à restituer lorsqu'ils ne le font pas volontairement. Il intervient lorsque les débiteurs ne remboursent pas leurs crédits à l'échéance. Selon le rapport de la session de formation des agents de recouvrement tenue à Abomey du 18 au 22 février 2008, on distingue deux procédures de recouvrement à savoir : le recouvrement à l'amiable et le recouvrement judiciaire.

### **a/ Le recouvrement à l'amiable**

C'est la phase très importante du recouvrement. Elle consiste à mettre en œuvre des actions de recouvrement sans faire intervenir les forces de l'ordre ni la justice. On distingue essentiellement les lettres de relance, les visites et la mise en demeure qui doivent respecter les délais prévue par la loi.

### **b/ Le recouvrement judiciaire**

S'assurer que les étapes de la phase de l'amiable sont respectées et que le client a une capacité financière acceptable. A cette phase, le dossier est confié à l'huissier qui engage la procédure à partir des actes d'injonction de payer jusqu'à la saisie-vente des biens permettant au créancier de rentrer en possession de ses fonds.

## **B- Points des contributions antérieures**

Il s'agira pour nous de passer en revue certains auteurs qui ont absolument ou partiellement abordé les problèmes que nous évoquerons dans le cadre de ce travail de recherche, les analyses qu'ils ont effectués et les conclusions auxquelles ils ont abouties.

### **1- Point des contributions antérieures sur le problème général relatif de la gestion des impayés**

Selon Joanna LEDGERWOOD (1999), la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédit, des procédures opérationnelles et de l'image institutionnelle de l'IMF. Les problèmes d'impayés sont le plus souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures

d'octroi de crédit. Pour Joanna, la gestion des impayés passe par cinq (05) éléments essentiels :

- La bonne appréciation du service de crédit par le client : une raison incitative des emprunteurs à rembourser sans failles le crédit est perspective des prêts ;
- Une meilleure sélection des clients : l'institution doit autant que possible éliminer les emprunteurs à faible capacité de remboursement ;
- Le degré d'engagement de la responsabilité du personnel de terrain et des clients vis-à-vis des retards de remboursement : il est très important qu'un SFD se forge une image d'institution et non d'organisation de développement social ;
- Le suivi effectif et rigoureux des retards de remboursement ;
- Une dissuasion suffisante aux yeux de tous les emprunteurs, les conséquences des retards de remboursement.

Par ailleurs, HONLONKOU (2001), dans une étude réalisée sur la problématique de remboursement de crédits dans les SFD, aboutissent à des conclusions dont les plus illustratives révèlent que la performance des IMF en matière de remboursement est liée aussi bien aux caractéristiques des caisses (caractéristiques du gérant, supervision adéquate après l'obtention du crédit), aux activités financières qu'aux caractéristiques des clients (sexe, proximité géographique de la caisse, type de garantie, volume d'activité, expertise accumulée dans l'activité à financer, la taille de l'emprunteur).

Quant à Basley et coate (1995) dans leur modèle de défaillance stratégique, ils montrent que les bons emprunteurs décident de ne pas rembourser s'ils observent que les autres sont défaillants et qu'ils ne bénéficient plus de prêts. Dans ce cas, si les prêts étaient individuels, ces bons emprunteurs auraient remboursé. Les prêts de groupe sont beaucoup plus risqués que les prêts individuels. De plus, lorsque la gestion des impayés n'est pas optimale, le défaut de certains emprunteurs dans le groupe entraîne une réaction des autres emprunteurs avec un effet domino (Paxton et al.2000) ou des risques de collusion entre emprunteurs (Armandariz de Aghion et Morduch, 2005).

Marcel ONNAINTY (2003) propose quelques mesures de prévention des impayés. Selon lui, la gestion des impayés entraîne des coûts à l'entreprise. Pour assurer la prévention des impayés, l'entreprise doit sélectionner ses clients, éviter des clients à risque et prendre quelques garanties élémentaires.

Mais dans un contexte économique où le risque d'impayé n'est jamais nul, l'auteur propose une procédure simple de recouvrement de « précontentieux » qui va de la relance des clients à la transaction en passant par la mise œuvre de l'intervention d'huissier.

## **2-Point des contributions antérieures sur le problème de persistance d'un taux croissant d'impayé**

Selon Constant NGAY-MUNGA (2005) formateur en microfinance, le premier responsable des impayés est l'IMF elle-même. Même si la cause est externe, il stipule aussi que la situation des impayés est un monstre caché (dangereux pour l'IMF et il faut prêter beaucoup d'attention). Les impayés conduisent souvent au non remboursement des créances et constituent dans la majorité des cas la principale cause de faillite des institutions qui accordent des crédits même l'institution qui réussissent sont celles menacées par le spectre des impayés. Le SFD aussi doit prendre conscience que les retards ne sont toujours pas le fait de l'emprunteur qui n'a pas l'intention de rembourser et doit agir pour réduire les retards et les créances irrécouvrables.

Il existe aussi les impayés volontaires. Ce sont des cas où l'individu disposant des sommes dues, préfère en prolonger unilatéralement la durée de leur usage car, conscient qu'un remboursement immédiat n'offre pas automatiquement l'opportunité d'un renouvellement immédiat de crédit. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les remboursements retardés sont aussi dangereux que les créances irrécouvrables. Non seulement il est associé au retard de remboursement des coûts de recouvrement mais également, il fausse la programmation financière et peut entraîner la panique des déposants des SFD or ces derniers, contrairement aux banques classiques ne sont pas généralement reliés à un prêteur de dernier ressort qui pourrait les refinancer.

D'après le professeur Magloire LANHA (2002), le taux de recouvrement des créances augmente chez les clients ayant une ancienneté de zéro à quatre ans. Mais à partir de la cinquième année, on constate une baisse du taux de remboursement. Cela est dû au manque d'exigence de la part des gérants et aux saturations du marché au niveau de l'activité du client.

Selon DENAKPO et DEGBO, dans une étude sur la sélection des projets suivis et risque d'insolvabilité au niveau des CLCAM en république du Bénin, ont montré que les taux d'impayés sont plus élevés au niveau des prêts individuels qu'au niveau des prêts cautionnés par les groupes de solidarité ou les prêts au niveau des groupements coopératifs. Dans cette même étude, ils ont montré que les emprunteurs ne bénéficient qu'une partie du crédit demandé. Mais ils n'ont pas abordé dans leur étude l'approche genre et l'influence du délai de remboursement sur le remboursement des crédits.

Par contre, Paxton et al (2000), dans une étude réalisée sur les « Mécanismes internes aux groupes au Burkina », ont identifié une augmentation de la probabilité des impayés avec le cycle de prêt. Ceci sous-entend que, plus le groupe développe de l'expérience en matière de crédit, plus il a tendance à devenir défaillant à cause d'un contrôle moins soutenu des

officiers de prêt. Les principaux facteurs influençant les impayés sont liés aux asymétries d'information, aux chocs négatifs auxquels sont confrontés les emprunteurs ou encore à la mauvaise qualité de certaines institutions (Godquin, 2006).

Cependant, ELEGBEDE (1999), SOGLOHOUN et LONTCHEDJI (2000), dans leurs recherches sur les problèmes de remboursement dans le réseau FECECAM, ont identifié plusieurs causes d'impayés parmi lesquelles on peut citer la pression exercée par les membres élus sur les techniciens (le gérant et son personnel) pour les obliger à octroyer des prêts à des clients ne remplissant pas toutes les conditions de solvabilité, le manque de suivi des projets financés, l'insuffisance des montants de crédits pour financer les projets, les périodes de décaissements inappropriées, le détournement des crédits pour la consommation ou le remboursement des usagers et la perception du financement public dit « argent froid ».

### **3-Point des contributions antérieures sur le problème du recouvrement des créances en impayé**

Selon Chao-Beroff (1999), la période où le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter le remboursement. En effet, si l'IMF tarde à accorder le prêt à cause des formalités administratives trop contraignantes, le crédit serait alors inefficacement utilisé, ce qui pourra occasionner d'éventuels impayés.

Varian (1990) atteste que l'asymétrie de l'information apparaît lorsqu'un agent économique est plus informé qu'un autre sur ses propres risques et les actions qu'il va entreprendre. Ces asymétries créent des problèmes d'anti-sélection (attribution de prêts aux emprunteurs très risqués) ainsi que des problèmes d'aléa moral (situation où l'emprunteur agit d'une manière non-appropriée en faisant peu d'effort ou des efforts insuffisants pour faire fructifier son prêt ou en l'utilisant de manière non-appropriée). Les problèmes d'anti-sélection et d'aléa moral augmentent la proportion d'emprunteurs qui ne peuvent rembourser leur prêt à la date d'échéance car le rendement de l'utilisation de leur prêt ne leur permet pas de le faire.

Pour Desai et Meller (1993) cités par Honlonkou, Acclassato et Quenum, les facteurs liés à la sélection adverse trouvent leurs origines dans la croissance rapide du portefeuille, le mauvais ciblage des clients, le sous-financement des activités et le rééchelonnement inadéquat des crédits. Par ailleurs, les emprunteurs qui ont assez d'argent pour rembourser peuvent toutefois décider de faire défaut sur le remboursement.

Zeller (1998) montre que lorsque le crédit est accordé à temps, son impact sur les taux de remboursement est positif. Le développement des activités des IMF exige le renforcement du mécanisme de contrôle interne.

Ainsi, pour bien servir une population cible, les prestataires de services de microfinance doivent être viables. Ils doivent être en mesure de fournir à leurs clients des services de qualité dans le temps et cela n'est simplement pas une question de découvrir les frais avec les recettes générées. Elles doivent effectuer des investissements dans leurs infrastructures, de manière à pouvoir fonctionner de façon rentable dans le futur. Par ailleurs, elles doivent être attentives aux changements et tendances dans leur environnement pour que les investissements qu'elles effectuent soient appropriés (séminaire africap, 2003, P.13).

Cependant, les ressources propres de ces institutions apparaissent souvent insuffisantes pour doter les services d'audit interne de moyens adéquats. Face à cette difficulté, les IMF devraient envisager l'amélioration du volume des ressources disponibles et rechercher des ressources à longues durées, tout en simplifiant les procédures de décaissement (WAMPFLER, 2003).

En dehors du renforcement du contrôle interne, les IMF ont besoin de moyens matériels pour développer de bonnes politiques de motivation et de recrutement du personnel. Cette orientation s'avère indispensable pour faire face à l'accroissement du volume des opérations et à l'exigence de gestion d'un grand nombre de points de services et de bénéficiaires (recueil de communication de la **BCEAO** sur le secteur de la microfinance dans l'**UEMOA**).

#### **4- Point des contributions antérieures sur le problème de l'absence de suivi réel des bénéficiaires après l'octroi du crédit**

Les divers investigations et recherches effectuées à cet effet nous ont permis de passer en revue les différentes stratégies de suivi utilisées par d'autres institutions et aussi dans d'autres pays. Quoiqu'il en soit, le suivi est souvent défini comme un contrôle permanent sur une période prolongée. De ce fait, il se manifeste par une vérification de l'utilisation des crédits et des visites inopinées aux clients afin de s'informer de la réussite de leurs activités. De plus, l'agent de crédit est tenu d'utiliser plusieurs techniques ou pratiques destinées à motiver les clients pour le remboursement. Nous pouvons citer entre autres :

- L'approche de la motivation de la carotte qui consiste à encourager les groupes performants en augmentant le montant du crédit lors du renouvellement tout en restant dans les proportions raisonnables ;
- La pratique de la ristourne utilisée par bon nombre d'institutions de microfinance dont la Bank Rakyat Indonésia qui offre des primes de remboursement anticipé aux groupes jugés performants. (Aboubakar DRAMANE)

En dehors de la motivation et du contrôle de l'utilisation du crédit, les agents de crédit ont l'obligation de procéder à des relances. L'exemple palpable émane du programme CARE GRESCE en Mozambique dont les agents de crédit se rendent chez les clients dès la soirée même du premier jour de remboursement

raté pour s'enquérir des raisons justifiant cet acte. Le refus de paiement entraîne l'affichage de leurs photos sur les fenêtres de bureau de l'institution afin de leur montrer le caractère pragmatique de l'institution vis-à-vis des remboursements de crédits et du respect des échéances. Il faut toutefois porter l'attention sur le fait que tout ceci doit être fait tout en évitant de tomber dans l'agressivité à l'endroit des clients afin de ne pas nuire à la réputation de l'institution. En Afrique, le capital rare est gaspillé. En effet, beaucoup d'études ont montré que surtout dans les milieux ruraux, la plupart des crédits accordés ne sont pas utilisés à des objets prévus. Il s'agit alors de détournement de l'esprit des crédits qui sont souvent utilisés à d'autres fins. Le dispositif de suivi de crédit dans le système de financement décentralisé (SFD) doit être constitué par un ensemble de procédures et de vérifications qui permettent de s'assurer que les conditions de prêt sont respectées et de suivre la situation financière de l'emprunteur tout en veillant au maintien du dispositif sécuritaire de prêt.

Le suivi est une action, mais en même temps un outil pour évaluer et améliorer la programmation. Il doit être peu encombrant, positif, avec la participation de tous les acteurs. L'outil principal du suivi est l'indicateur à condition que les indicateurs soient établis avec soin (Guide méthodologique pour l'appui aux actions de développement à la base ; IRED, 1992).

Il faudra éviter, dans un premier temps, le détournement de l'objet de crédit tout en s'assurant de leur bonne utilisation et dans un second temps, pouvoir intervenir en cas de difficultés en vue de soulager ou de rappeler l'emprunteur à l'ordre.(F.G.AMOUSSOUGA).

Selon Alain T.AGNIKPE (1998) cité par NDOUBENOUE, « le suivi de crédits doit être une priorité pour les IMF. Plus il y a un suivi rigoureux, plus le remboursement est assuré ».

### **Paragraphe II : Méthodologie de la recherche pour le travail empirique**

Pour la réalisation du travail, nous avons adopté une méthodologie qui s'articule autour de deux étapes à savoir : l'entretien et l'enquête par questionnaire direct.

#### **A- Entretiens**

L'entretien rentrant dans le cadre de notre travail s'est adressé à 06 agents et 65 Bénéficiaires tous sexes confondus en tenant compte de la nature des informations recherchées et en se basant sur des observations, des pratiques quotidiennes au sein de l'institution. Il nous a permis de nous informer sur les raisons et causes qui soutiennent les impayés et les difficultés rencontrées au cours du recouvrement et quelques suggestions du personnel.

## **B- Outils d'analyse**

Les entretiens sont faits à chaque fois qu'une idée vient, et les résultats sont compilés à l'aide des tableaux en Excel qui ont servi de base à notre analyse. Les résultats obtenus sont analysés en fonction des données recueillies grâce aux méthodes statistiques et à la loi de probabilité. Ainsi, on a :

### **❖ Seuil de décisions liées au problème spécifique n°1**

Le seuil de décision prendra en compte les données statistiques obtenues au cours de l'entretien avec le chargé de recouvrement. Dans le but d'analyser les causes pouvant être à la base des impayés, seules les causes qui réuniront une fréquence de 50% ou plus seront retenues comme les causes réelles du problème.

### **❖ Seuil de décisions liées au problème spécifique n°2**

Il tiendra également compte des données de la probabilité obtenues lors de l'entretien avec le chargé de recouvrement et seules les endroits où la probabilité est inférieure à 0,2 seront retenues comme inefficaces.

### **❖ Seuil de décisions liées au problème spécifique n°3**

Quant au problème spécifique n°3 seules les fréquences inférieures à 50% seront retenues comme les causes réelles du problème.

## **CHAPITRE III : Proposition d'un système de réduction des impayés à PEBCo-BETHESDA**

Ce chapitre sera consacré dans un premier temps à l'analyse du phénomène d'impayé à l'agence centrale de PEBCo et ensuite à l'approche de solution et condition de mise en œuvre.

### **SECTION 1 : ANALYSE DU PHÉNOMÈNE D'IMPAYÉ**

Dans cette section nous avons fait l'exposé de l'impayé et la critique de l'approche de ce phénomène à l'agence centrale.

#### **Paragraphe 1 : Exposé de l'impayé à l'agence centrale**

Les résultats de l'enquête réalisée seront manuellement traités, présentés à base de tris à plat et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Ces résultats se présentent comme suit :

#### **A. Validation de l'hypothèse 1**

##### **1. Sources et analyse descriptive des données de l'hypothèse**

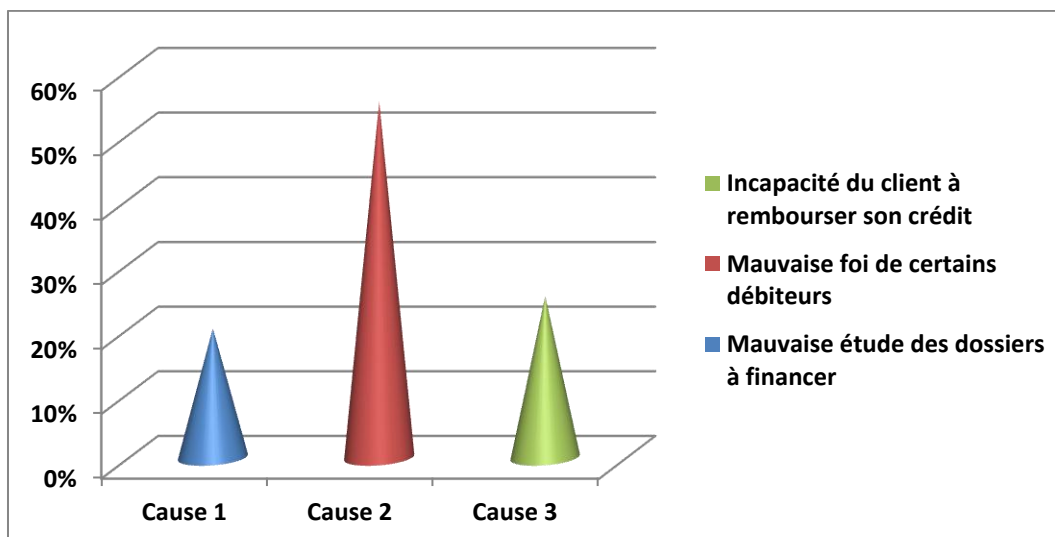
**Tableau N° 1** : Enquête auprès du chargé de recouvrement

causes	Effectifs	Fréquences
<b>Mauvaise étude des dossiers à financer</b>	20	20%
<b>Mauvaise foi de certains débiteurs</b>	55	55%
<b>Incapacité du client à rembourser son crédit</b>	25	25%
<b>Total</b>	100	100%

**Source** : Rapport d'activité du CR

##### **2. Application de l'outil méthodologique afférent à l'hypothèse**

**Graphique N°1** : Evolution des causes de crédit en impayé



**Source** : résultats de nos entretiens avec le chargé de recouvrement

### **3- Résultats**

D'après le tableau N° 1, les résultats de nos entretiens avec le chargé de recouvrement nous montrent que 20% des impayés sont causés par la mauvaise étude des dossiers à financer, 25% par l'incapacité du client à rembourser son crédit et 55% par la mauvaise foi de certains débiteurs.

### **4- Commentaires et discussions**

L'analyse du tableau N°1 relatif à l'évolution des causes de crédits en impayé révèle que la mauvaise foi de certains débiteurs d'une fréquence de 55% montre que le seuil de décision fixé à 50% est atteint.

## **B- Validation de l'hypothèse 2**

### **1- Sources et analyse descriptive des données de l'hypothèse**

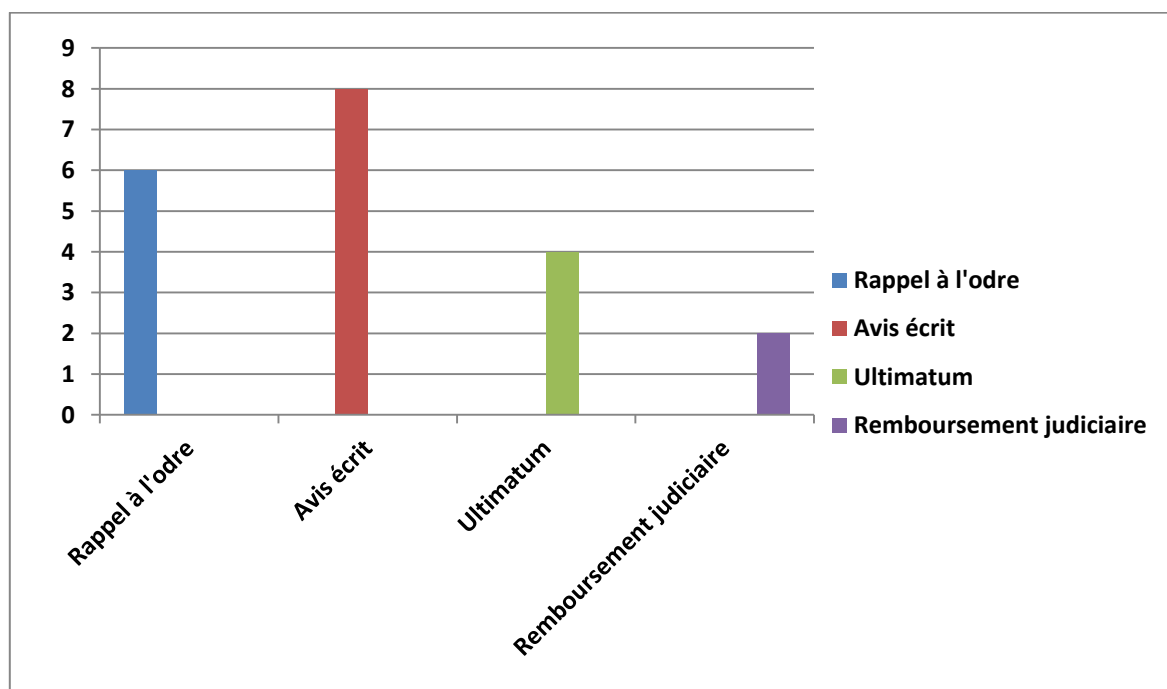
**Tableau N° 2** : loi de probabilité

<b>Etapes de recouvrement</b>	<b>Probabilités</b>
<b>Rappel à l'ordre</b>	0,3
<b>Avis écrit</b>	0,4
<b>Ultimatum</b>	0,2
<b>Recouvrement judiciaire</b>	0,1

**Source** : rapport d'activité du CR

### **2- Application de l'outil méthodologique afférent à l'hypothèse**

**Graphique N°2** : les différents étapes du recouvrement et leur probabilités de remboursement



**Source** : résultats de nos entretiens avec le chargé de recouvrement

### **3- Résultats**

Le tableau N°2 nous montre grâce aux informations du chargé de recouvrement, les probabilités pour que les clients en impayé remboursent leurs crédits lors du rappel à l'ordre ; d'avis écrit ; de l'ultimatum et du recouvrement judiciaire qui sont respectivement de 0,3 ; 0,4 ; 0,2 et 0,1.

### **4- Commentaires et discussions**

D'après l'analyse du tableau N°2 relatif à la fiabilité des étapes de recouvrement révèle que le recouvrement judiciaire d'une probabilité de 0,1 montre que le seuil de décision fixé à 0,19 est atteint.

## **C- Validation de l'hypothèse 3**

### **1- Sources et analyse descriptive des données de l'hypothèse**

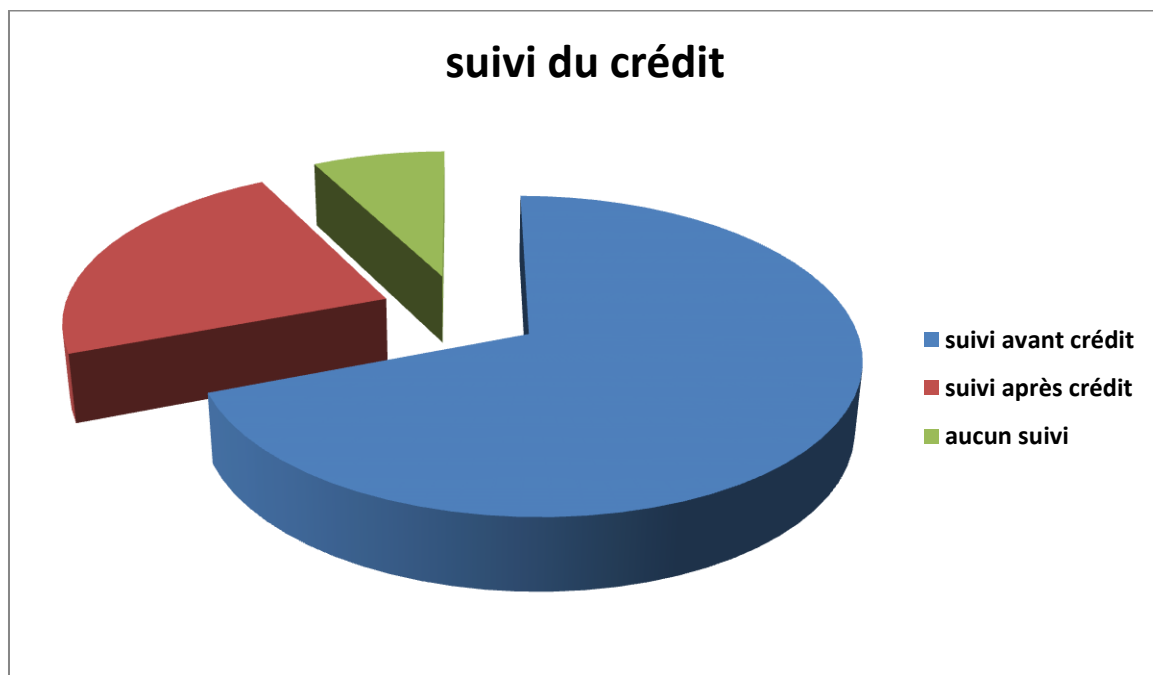
**Tableau N° 3** : suivi réel des bénéficiaires sur le terrain

Causes	Données	Effectifs	Fréquences en %
Suivi avant crédit		45	69,23
Suivi après crédit		15	23,08
Aucun suivi		05	07,69
Total		65	100

**Source** : Entretien direct avec les Bénéficiaires

### **2- Application de l'outil méthodologique afférent à l'hypothèse**

**Graphique N°3** : l'évolution des suivis par les chargés de prêts



**Source** : résultats de nos enquêtes et de nos calculs

### **3- Résultats**

D'après les informations recueillies dans le tableau, 69,23% des personnes en impayés sont visités avant la mise en place du crédit; 23,08% des personnes en impayés sont visités après la mise en place du crédit et 7,69% des personnes en impayés ne reçoivent aucun suivi.

### **4- Commentaires et discussions**

De ces analyses, il en ressort que d'après le graphe plus de 30% des impayés sont dû aux faibles suivis des crédits après la mise en place des crédits et plus de 65% sont dû aux asymétries d'information.

## **Paragraphe 2 : Conclusions**

### **1-Conclusion de l'Hypothèses liée au problème spécifique N° 1**

De tout ce qui précède, l'hypothèse 1 selon laquelle « la mauvaise foi de certains débiteurs à rembourser le crédit est la cause fondamentale des impayés » est ainsi vérifiée.

### **2- Conclusion de l'Hypothèses liée au problème spécifique N° 2**

Il en résulte de tout ce qui précède que l'hypothèse 2 selon laquelle « le recouvrement judiciaire est la cause du non remboursement des crédits en impayé » est ainsi vérifiée.

### **3- Conclusion de l'Hypothèses liée au problème spécifique N°3**

De tout ce qui précède, l'hypothèse 3 selon laquelle « le faible suivi des crédits après la mise en place et l'asymétrie d'information justifient le non remboursement des crédits octroyés » est ainsi vérifiée.

## **SECTION 2 : proposition de solution**

### **Paragraphe 1 : les approches de solution et les conditions de mise en œuvre**

Dans cette partie, nous allons proposer des approches de solution puis les conditions de leur mise en œuvre.

#### **A- Les approches de solution**

- ✚ Exiger au client à partir du premier crédit un cahier budgétaire et leur expliquer le rôle du cahier (enregistrer les ventes, les achats et les autres dépenses).
- ✚ Organiser la visite de terrain régulièrement pour tous les clients sans distinction ;
- ✚ Mettre à disposition les moyens adéquats (matériels, humains et financiers) pour un bon suivi des clients ;
- ✚ Fixer le seuil d'évaluation des chargés de crédit sur les crédits remboursés et non sur les crédits octroyés ;
- ✚ Il faut distinguer chez l'emprunteur deux sources distinctes et indépendantes de remboursement (les revenus de l'emprunteur constituent la première source de remboursement à valider. On doit par ailleurs s'assurer qu'il existe une autre alternative dans le cas où les revenus ne se concrétiseraient pas) ;
- ✚ Eviter au maximum l'utilisation des dossiers antérieurs des anciens clients (obtenir les informations sur l'évolution présente de son activité sur le terrain quelque soit le nombre de fois que client a déjà pris de crédits) ;
- ✚ Le type de financement doit être en relation avec le but du prêt : (le but du prêt indique déjà la façon dont il sera remboursé. Il existe une relation directe entre le besoin de l'emprunteur et le type de financement à lui consentir. Ainsi, on ne finance pas l'acquisition d'un bien durable avec un prêt à court terme) ;
- ✚ Les garanties ne sont pas un substitut à capacité de remboursement : la démonstration de la capacité de remboursement est une condition essentielle à l'octroi d'un prêt. La prise de garantie ne vient que sécuriser d'avantage les avances du SFD en exerçant une pression sur l'emprunteur. Si la capacité de remboursement est faible, il ne faut pas croire que les garanties additionnelles vont régler le problème.
- ✚ Il faut prendre le temps de faire une analyse complète : devant la pression des emprunteurs en vue d'obtenir une réponse rapide, l'agent de crédit ne doit sacrifier aucun aspect de son analyse. De même, il ne doit pas s'engager vers une acceptation du prêt sans avoir achever le travail d'évaluation du dossier.

## **B- les conditions de mise en œuvre**

Afin de palier le phénomène des impayés, nous formulons les recommandations suivantes :

- ✓ La création d'un service spécial chargé du suivi des crédits : afin de respecter le principe de proximité et de garder le contact avec l'emprunteur. La clientèle doit sentir la présence du prêteur voir ses représentants.
- ✓ Recrutement des chargés de recouvrement
- ✓ Fixer un nombre de client en impayé à identifier par les chargés de recouvrement par mois ou par semaine.
- ✓ Mettre en place un système comportant des agents de vérification, évolution et du suivi après la mise en place du crédit.
- ✓ Mettre en place de façon annuelle des stratégies de renseignement pour retrouver les clients disparus.
- ✓ Le degré de rationnement : pour éviter les problèmes d'aléa moral et les difficultés de remboursement, il est préférable dans certains cas de rejeter le prêt plutôt que d'octroyer la moitié du montant demandé car la réduction du montant demandé peut amener l'emprunteur à changer son plan initial d'utilisation du crédit.
- ✓ La création d'un cadre de concertation pour les SFD afin de réfléchir sur l'évolution de leur secteur ainsi que les risques de crédit auxquels ils sont confrontés (comme les sociétés d'assurance).
- ✓ La création d'un centre de risques au profit des SFD afin de les aider à partager les informations relatives au portefeuille de leurs clients.
- ✓ L'évaluation d'un système de réglementation souple et adoptée à la situation des SFD. Les procédures liées aux garanties conduisent certains clients à la mauvaise volonté. Cela peut s'expliquer par la lecture du système judiciaire qui fait que les emprunteurs n'ont pas peur des poursuites.
- ✓ L'agence PEBCo doit développer les produits de micro assurance en mettant en place une bonne politique de marketing visant à susciter l'adhésion massive des clients à ces produits, en effet, les services de prémunir contre les risques de non remboursement de crédits et permettent d'améliorer la qualité du portefeuille des prêts (en plus de l'assurance décès, il peut ajouter l'assurance maladie).

## **Conclusion**

L'activité des SFD est de financer les populations économiquement défavorisées. Ce financement doit se faire avec le souci de pérennité et donc de maîtriser des risques. Cela appelle un professionnalisme dans la gestion du risque crédit. Les caractéristiques des activités et des pratiques de gestion de la clientèle des SFD ne permettent pas de gérer le risque crédit comme le font les banques. Les finalités ne sont pas différentes mais ce sont les moyens qui diffèrent. Ces moyens sont fondamentalement les mêmes et sur le principe cardinal que « tout financement doit être fondé et découlé d'une étude. ». Les finalités sont de mettre en place un portefeuille de crédit de très bonne qualité qui génère un volume de crédit impayé, de charge de provisionnement et de perte supportable par l'exploitation de la banque. Au niveau des SFD, il faut être aussi rapide dans les études sans pour autant bâcler ou en sauter les aspects principaux. Ces derniers qui sont les sources du risque crédit doivent faire l'objet d'une bonne analyse. Il s'agit de la réputation du client et la solvabilité du projet. Toute décision de crédit doit se baser sur l'existence de la volonté de remboursement et de la capacité de remboursement qui concourent simultanément lorsqu'elles existent à un remboursement normal des crédits. Toute fois, il est important de souligner que les problèmes d'impayés d'une entreprise sont difficiles et ne sauraient être réglés de façon définitive par un seul dirigeant. Nous nous rendons compte que ces approches de solution pour PEBCo ne peuvent résoudre tous les problèmes qui minent cette institution. Nous espérons que les recherches ultérieures se pencheront sur d'autres aspects pour améliorer les performances de l'institution afin qu'elle soit efficace dans l'accomplissement de sa maison.

Pour finir, l'institution de par ses agents de crédit, doivent bien étudier les dossiers de demande de crédits, organiser des séances de visite avant et après leurs octrois et faire des entretiens dans l'environnement du client pour éviter les asymétries d'information et le risque de détournement de l'objet de crédit (Aléa morale).

## **Référence Bibliographie**

### **I- OUVRAGES**

- 1- Rapport d'activité de PEBCo 2012 à 2014
- 2- CONSTANT NGAY-MUNGA (2005) « formateur en micro finance, le premier responsable des impayés »
- 3- Magloire LANHA (2002) dans « le taux de remboursement des créances selon l'ancienneté des clients »
- 4- Albert N. HONLONKOU, Denis H. ACCLASSATO, Célestin Venant C. QUENUM « problématique de remboursement des crédits dans les systèmes financiers décentralisés et garantie de prêts aux petits opérateurs économiques au Bénin », cahier de recherche ELIFID 00-2, Septembre 2001
- 5- Paxton et al (2000) « Dans une étude réalisée sur les mécanismes internes aux groupes au Burkina »
- 6- ELEGBEDE (1999) ; SOGLOHOUN et LONTCHEDJI (2000) « dans une leurs recherches sur les problèmes de remboursement »
- 7- Basley et Coate (1995) : « Dans leurs modèles de défaillance stratégique »
- 8- Manuel de procédure de PEBCo-BETHESDA
- 9-Joanna LEDGERWOOD « Manuel de Micro finance : Une perspective institutionnelle et financière » Washington
- 10- DENAKPO et DEGBO : « Dans une étude sur la sélection des projets suivis et risque d'insolvabilité »

### **II- MEMOIRES**

- 1- Prisca A.E.AVOUNGNASSOU et Romuluce D.A. KAKOSSOU, « gestion des impayés dans les institutions de Micro Finance : cas d'APHEDD-BAVEC », FASEG-2012, mémoire licence 62 pages.
- 2- ALEGUE Innocentia et DOLEME K. Noël « problématique de la gestion optimale des impayés dans le système de financement décentralisé (SFD) : cas d'APHEDD-BAVEC, Agence LITTORAL », FASEG-2013, mémoire licence 58 pages
- 3- Félix SODEGLA et Sylvia A. AISSEBGE « Contribution à l'amélioration du système de recouvrement des impayés de PEBCo-BETHESDA de COCOCODJI », FASEG-2014, mémoire licence 50 pages

### **III- SITES WEB**

- 1- [www.google.com](http://www.google.com)
- 2- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)