



REPUBLIQUE DU BENIN

&-&-&-&-&

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

&-&-&-&-&

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

&-&-&-&-&

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTIONS  
(FASEG)

&-&-&-&-&

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA  
LICENCE PROFESSIONNELLE

Option : Science de Gestion

Filière : Finance Banque Assurance

THEME

**GESTION DE CREDIT ET PROCEDURE DE  
RECOUVREMENT DES CREANCES DE LA BOA-BENIN**

Réalisé et soutenu par :

**BONI DASSOGUI B. Adam & OUSSOUKPEVI S. Alain**

Sous la Direction de :

*Maitre de mémoire*

**Mme HOUSSOU Nicole**

*Maitre de mémoire*

**M. Emmanuel HOUNKOU**

**Professeur Agrégé des Sciences  
de Gestion,  
Enseignant à la FASEG**

Avril 2015

**AVERTISSEMENT**

**« LA FACULTE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS LES MEMOIRES. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS. »**

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail :

- ✓ à mes parents, pour leur courage et leur persévérance qui sont pour moi, des exemples de comportements face aux vicissitudes de la vie. Qu'ils trouvent ici la garantie d'un avenir meilleur à travers moi ;
- ✓ à mon oncle paternel : BONI D. Amouda.

**Adam BONI DASSOGUI BASSE**

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail :

- ✓ à ma mère LOKOSSOU Achi dont le seul regard sur cette œuvre me donnera la plus grande satisfaction ;
- ✓ à mes frères, sœurs, amis Qui d'une façon ou d'une autre ont contribué à la faisabilité de ce mémoire.

**Alain S. OUSSOUKPEVI**

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été facilité par la contribution appréciable de près ou de loin des personnes aussi diverses que nombreuses. Ainsi nous adressons particulièrement nos remerciements :

- à notre Directeur de mémoire M. Emmanuel HOUNKOU, Professeur agrégé des sciences de gestion ;
- le professeur Charlemagne IGUE, le Doyen de la FASEG et son vice Doyen CHABOSSOU Augustin ;
- M. Jorress AGBOVOEDO, l'assistant du Professeur Emmanuel HOUNKOU
- Mme HOUSSOU Nicole, chargé de clientèle l'agence de la BOA-Ste Rita ;
- M. DANGNON Victor, pour sa contribution à la réalisation de ce document ;
- M. OUINSOU Thomas Ludger,
- M. AHLONSOU Nicolas,
- à tous les amis de la promotion de licence 2014-2015 de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions (FASEG) de l'université d'Abomey- Calavi (UAC),
- à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire et dont nous n'avons pas pu citer les noms ;
- aux honorables membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier ce travail.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

BAB	: Banque Atlantique Benin
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de L’Afrique de l’Ouest
BHB	: Banque de l’Habitat du Bénin
BIBE	: Banque Internationale du Bénin
BOA	: Banque Of Africa
BRS	: Banque Régionale de Solidarité
BSIC	: Banque Sahélo-saharienne d’Investissement et de Commerce
DAB	: Distributeur Automatiques des Billets
ENEAM	: Ecole Nationale d’Economie Appliquée et de Management
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FECECAM	: Fédération des Caisses d’Epargne et de Crédit Agricole Mutuels
OHADA	: Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PADME	: Association pour la Promotion et l’Appui au Développement des Micro-Entreprises
SGI	: Société de Gestion et d’Intermédiation
SGBBE	: Société Générale des Banques au Bénin
SRH	: Service des Ressources Humaines
UBA	: United Bank for Africa
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

### TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Tableau récapitulatif de l'échantillonnage .....	31
<b>Tableau 2</b> : Situation des impayée de 2009 à 2013 de la BOA-Bénin en millions de francs. ....	37
<b>Tableau 3</b> : répartition des débiteurs selon le nombre de visite de leur gestionnaire .....	38
<b>Tableau 4</b> : répartition des clients selon les causes des impayés (cas des particuliers) .....	38
<b>Tableau 5</b> : répartition des promoteurs selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de prêt sur leur secteur d'activité après déboursement. ....	39
<b>Tableau 6</b> : répartition selon d'autres facteurs ayant contribué à l'impayé.....	39
<b>Tableau 7</b> : répartition des clients selon la méthode de recouvrement .....	40

### GRAPHIQUES

<b>Graphique 1</b> : Evolution des créances de 2009- 2013 de la BOA-Bénin .....	40
---	----

## SOMMAIRE

AVERTISSEMENT.....	ii
DEDICACE .....	iii
REMERCIEMENTS .....	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	vi
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES .....	vii
TABLEAUX.....	vii
GRAPHIQUES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT.....	ix
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BANK OF AFRICA (BOA-BENIN).....	4
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	18
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	21
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES.....	22
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	30
SECTION 1 : PRÉSENTATION, ANALYSE DES DONNÉES ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	34
SECTION 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....	42

## **RESUME**

La présente étude repose sur la contribution à l'amélioration de gestion de crédit et aux procédures de recouvrement des créances de la BOA-Bénin. Pour y arriver nous avons eu pour objectif d'identifier les facteurs explicatifs du risque de non remboursement de crédit de la BOA-Bénin. Nous nous sommes dit donc les différentes causes liées au non remboursement des crédits sont à la base de la dégradation de la qualité du portefeuille et comme hypothèse spécifique nous avons estimé que l'existence des impayés sont dus au non suivi de crédit, nous avons également supposé que le niveau des créances impayés explique l'inefficacité de la politique de recouvrement. Mais après analyse et vérification des hypothèses, nous concluons que plus de la moitié des clients sont suivi régulièrement et qu'il existe des créances en souffrance au sein de l'institution. Cependant il faut que la BOA-Bénin renforce son système de suivi de crédit et recruter les agents de recouvrement dans le but d'appuyer les chargés de prêts.

## **ABSTRACT**

This study is based on the credit management improvement and recovery procedure for debts of the BOA-Benin. To get there we aimed to identify the factor explaining the risk of default of customer credit BOA-Benin. We thought so different causes related to non-repayment of loans are the basis of the deterioration of portfolio quality and specific hypothesis as we felt that the existence of arrears are due to non-tracking credit, we assumed also that the level of impaid receivables explains the ineffectiveness of recovery policy. But after analysis and hypothesis testing, we conclude that more than half of the customers are monitored regularly and that there are claims on suffering in the institution-however it is necessary that the BOA-Benin strengthen its credit monitoring system and recruit the debt recovery agents to support loan officers.

## **INTRODUCTION**

Le secteur bancaire a connu de grandes mutations au cours des années 1980-1990 en Afrique avec pour principale incidences la faillite de nombreuses banques due suite aux impayés des agents économiques. La difficulté d'octroi de crédit bancaire, le licenciement des nombreux cadres et employés. En effet la banque est une entreprise que GURLEY et SHAW (1960), définissent comme étant un intermédiaire financier et monétaire dont l'activité principale est l'intermédiation entre les agents à excédent de ressources et les agents à déficit de financement, recevant des premiers des dépôts à vue ou à terme contre rémunération, et octroyant aux deuxièmes de crédits rémunérés à taux d'intérêt débiteur largement supérieur au taux d'intérêt créditeur dont bénéficient les déposants.

Ainsi le marché de crédit est le premier marché financier mondial, bien plus important que le marché actions. Il comprend l'ensemble des crédits directs (consentis par les banques et les investisseurs, les marchés obligataires classiques) et les expositions au risque de contrepartie générées par les transactions sur les produits dérivés. En effet le risque de crédit est un risque de perte sur une créance ou celui d'un débiteur (une entreprise défailante par exemple) qui n'honore pas sa dette à l'échéance. Il dépend de quelques paramètres : le montant de la créance, l'inexistence d'un système de recouvrement, le non règlement des clients etc. (Philippe Thomas et Cécile Kharoubi-Rakotomalala 2013).

A cet effet les réglementations prudentielles imposent aux acteurs de marché des contraintes strictes dans le pilotage de leurs risques et l'allocation des fonds propres. Ainsi ; l'élévation du risque de crédit est-elle une problématique centrale des institutions financières et des investisseurs sur le marché de la dette qui doivent analyser le risque individuel de chacun de leurs clients et le risque global de leur portefeuille de crédit. Dès lors lorsqu'une entreprise ou un particulier est en défaut de paiement, ce problème éloigne ces institutions de leurs objectifs qui se traduisent par la difficulté d'octroi de crédit. Cependant la finalité d'un crédit est son remboursement à l'échéance.

Pour remédier à ce problème de non-paiement qui risque à long terme de grave dérapage, l'Acte Uniforme de l'OHADA recommande aux banques de mettre une plus grande rigueur dans la constitution et l'étude des dossiers préalablement à la mise en place effective de crédit et éviter de complaisance, de faire une enquête sur le débiteur qui doit être rigoureux et les banques doivent, dans la mesure du possible; évincer les clients qui ont des antécédents financiers non dénoués avec d'autres banques ou institutions financières à la date de prêt est sollicité. Malgré toutes ces dispositions, ces institutions sont toujours confrontées au

problème du non remboursement. C'est dans cet ordre d'idée, que nous cherchons à savoir : les mesures mises sur pied par la BOA-Bénin pour une bonne gestion de crédit et quelles en sont les procédures de recouvrement des créances ?

Le mémoire est organisé en trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude, le déroulement de stage et le cadre théorique de l'étude. Le second chapitre est consacré à la méthodologie à travers, les hypothèses, la revue de littérature ainsi que la méthodologie suivie et enfin le troisième chapitre est réservé à la synthèse des résultats, à la validation des hypothèses après quoi, nous formulons quelques suggestions.

**CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL  
ET THEORIQUE DE L'ETUDE**

Le présent chapitre résume la présentation générale du cadre institutionnel de la BOA-BENIN, du cadre théorique de l'étude et en particulier l'agence d'accueil et du déroulement de notre stage.

## **SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BANK OF AFRICA (BOA-BENIN)**

Nous parlons dans cette partie du mémoire, de l'historique, de l'objectif, de la structure organisationnel, des activités, de l'environnement, des ressources de fonctionnement et des défis de la BOA-BENIN

### **PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, OBJECTIF ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BOA-BENIN**

#### **1- HISTORIQUE**

Au cours des années 1980, à l'instar d'autres Etats Africains, le Bénin a connu une forte crise économique ce qui a entraîné par la suite la création de nouvelles banques parmi lesquelles la BOA-Bénin. La BOA-Bénin est une institution bancaire ayant pour activité traditionnelle la collecte de l'épargne. Elle a ouvert ses portes au public Béninois pour la première fois le 15 Janvier 1990 sous le statut d'une société anonyme(S.A)

Elle a son siège à Cotonou Avenue Jean Paul II. Elle est immatriculée 15053-B 0061F au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM). Elle obtient son agrément bancaire dont le numéro est LB07-B et son code SWIFT AFRI BJ.

La BOA-Bénin dispose d'un capital de un milliard (1.000.000.000) FCFA. Mais ce capital est passé à six milliards (6.000.000.000) FCFA en 2002 après avoir connu deux augmentations successives. En Décembre 2004, le capital de la BOA-Bénin est passé à sept milliards (7.000.000.000) FCFA par émissions de nouvelles actions souscrites générant une prime d'émission de un million huit cent cinquante-cinq mille (1.855.000) FCFA. Elle est élue Banque de l'année en 2006 pour la deuxième fois consécutive par la revue : « THE BANKER ».

Au 31 Décembre 2007 ce capital a connu un accroissement et est passé à sept milliards cinq cents millions (7.500.000.000) FCFA. Aujourd'hui, il est de dix milliards soixante-douze million six cent quatre- vingt mille (10.072680000) FCFA. Ces actions sont admises à la cote officielle de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilière (BRVM) depuis 2000. Selon les rapports annuels de la Commission Bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest

Africaine (UEMOA), la BOA-Bénin a connu une forte croissance qui l'a hissé au premier rang des banques béninoises depuis 1991. Elle est comptée aujourd'hui parmi les dix (10) banques les plus importantes de l'espace UEMOA.

Elle a une politique commerciale très active en matière de prise de participation malgré la rigueur qui est exigée dans le respect strict des limitations prudentielles fixées par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Ainsi, pour mieux répondre aux exigences de sa clientèle sans cesse grandissante, la BOA-Bénin s'est représentée partout sur le territoire national avec ses quarante-sept (47) agences dont vingt-cinq (25) à Cotonou et vingt-deux (22) dans la province ; à cet effet notons que la BOA-Bénin reste le plus vaste réseau bancaire au Bénin.

## **2- OBJECTIFS**

La BOA-Bénin a pour objectif :

- ✓ d'accroître sa clientèle en obtenant quatre cents mille (400.000) comptes en fin 2015 ;
- ✓ offrir un produit BOA qui répond à chacun des rêves de client ;
- ✓ conquérir le marché bancaire Béninois ;
- ✓ la création de quelques nouvelles agences notamment à Ménontin, Adjarra, Covê, N'dali, Malanville et Abomey.

## **3- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BOA-BENIN**

Afin d'assurer une bonne cohérence entre les différents postes de responsabilité, la BOA-Bénin s'est dotée d'un organigramme approprié (annexe). A cet effet, elle dispose d'un organe de gestion et des services techniques pour son fonctionnement.

### **3-1 Organe de décision de la BOA-Bénin**

La BOA-Bénin dispose d'un certain nombre de structure qui sont chargées de prendre des décisions stratégiques.

### **3-1-1- Le conseil d'administration**

C'est l'organe suprême de la BOA-Bénin. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance et au nom de l'institution. Le conseil d'administration représente l'institution et définit la politique générale de cette dernière tout en ayant un regard sur sa gestion.

### **3-1-2- Le bureau des sages**

Il s'agit de l'organe consultatif et d'arbitrage général. Il est instauré depuis l'Assemblée Générale(AG) du 1<sup>er</sup> Mars 1991 conformément au statut de la banque. Il exerce à côté du Conseil d'Administration une mission de conseil pour les questions relevant de la banque.

### **3-1-3- La direction générale**

Nommé sur proposition du Conseil d'Administration le directeur général (DG) définit les attributions des services techniques. Il assure la gestion quotidienne de la banque. Il agit au nom de l'institution et est assisté dans l'exercice de ses fonctions par un adjoint. Il peut être révoqué par le Conseil d'Administration à tout moment

L'actuel directeur général de la BOA-Bénin est Monsieur FAUSTIN AMOUSSOU.

### **3-1-4- Les commissaires au compte**

Ils interviennent ponctuellement pour :

- ✓ porter des vérifications relatives au fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne ;
- ✓ contrôler les comptes annuels de la Boa-Bénin ;
- ✓ faire respecter la réglementation bancaire ;
- ✓ vérifier et donner des informations spécifiques prévues par la loi, dénoncer tout manquement aux dites dispositions relevées dans la banque.

Les commissaires aux comptes ont un contrat d'une durée de six (06) ans renouvelable

### **3-1-5- Les auditeurs externes**

Il s'agit des structures comme l'inspection générale du groupe et du cabinet international d'expertise. Les auditeurs externes ont pour mission principale de contrôler la

gestion de la banque et de veiller au respect scrupuleux des procédures instaurées par le groupe.

### **3-2 Les organes opérationnels de la BOA-Bénin**

Les organes opérationnels de la BOA-Bénin regroupent un ensemble de services techniques qui s'active pour son bon fonctionnement

#### **3-2-1- Le secrétariat de la direction générale**

Il a pour mission de gérer l'agenda et le courrier du directeur général. Il sert d'interface entre ce dernier et l'environnement externe de l'institution

#### **3-2-2- La direction de l'exploitation**

Elle coordonne les activités des chargés de clientèle, participe à la prise de décision d'octroi des crédits dans la limite de ses pouvoirs. Elle analyse les risques liés aux crédits, suit la gestion des demandes de crédit.

#### **3-2-3- La direction retaille et réseau**

Elle se compose de l'ensemble du réseau des agences et le service marketing et communication auquel est rattaché le Front Office Monétique. Ce département joue le rôle de département commercial. Il est chargé de la conception, du lancement et du suivi des nouveaux produits.

#### **3-2-4- La direction des risques**

Elle s'occupe de la gestion et du suivi de l'activité crédit. Elle se compose de :

- ✓ département des études ;
- ✓ service réalisation des crédits ;
- ✓ service contrôle des engagements.

#### **3-2-5- La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses**

Elle se charge du suivi juridique des procédures du crédit et du recouvrement des impayés tout en usant des voies et moyens légaux à savoir le règlement à l'amiable et le recours à la justice.

### **3-2-6- La Direction des Opération**

Elle est constituée du :

- ✓ service des opérations domestiques ;
- ✓ service des opérations internationales et de la trésorerie ;
- ✓ service Back Office Monétaire.

### **3-2-7- La Direction des Ressources Humaines**

Elle s'implique dans la gestion administrative du personnel, la mise sur pied des procédures de recrutement et le suivi des différents plans relatifs au personnel (carrière, formation, promotion et redéploiement).

### **3-2-8- La Direction Administrative et Financière**

Elle regroupe :

- ✓ le département comptable et financier qui s'occupe de l'établissement d'états financier et de la gestion de la trésorerie ;
- ✓ le service des moyens généraux qui est chargé d'approvisionner le réseau en matériels et fournitures, de gérer la logistique, d'établir le budget des investissements ;
- ✓ le service informatique et télécommunication qui s'occupe également de la gestion quotidienne de l'outil informatique et de sa maintenance. Il s'occupe également des Distributeurs Automatiques de Billets (DAB).

### **3-2-9- La direction du contrôle général**

Gérant du patrimoine de la BOA-Bénin, elle a à sa charge le contrôle du respect strict des procédures de la réglementation bancaire tout en veillant à la qualité de l'information financière et comptable.

## **PARAGRAPHE 2 : ACTIVITES, ENVIRONNEMENT, RESSOURCE DE FONCTIONNEMENT, DEFIS DE L'ENTREPRISE, DEROULEMENT DU STAGE**

### **1- ACTIVITES**

Pour répondre aux exigences de sa clientèle, la BOA-Bénin offre plusieurs gammes de produit en termes de services à sa clientèle. Outre la collecte de l'épargne, nous distinguons les services de l'octroi de crédit et de la mise à disposition des moyens de paiement. Notons que le service de l'octroi de crédit ne se fait pas dans des agences. Celles-ci sont chargées de monter les dossiers de crédit qu'elles envoient à la direction générale

#### **1-1- Les services de caisses**

Il s'agit ici des opérations qui se font de façon quotidienne à la BOA-Bénin au nombre desquelles nous avons :

- les ouvertures de comptes ;

Selon la catégorie de client, on distingue les ouvertures de comptes chèque et les ouvertures de compte épargne.

- ✓ les ouvertures de compte épargne :

Les conditions d'ouvertures de compte épargne à la BOA-Bénin sont les suivantes :

- disposer d'une pièce d'identité en cours de validité ;
- disposer d'une attestation de résidence portant le nom du propriétaire de la maison du client ;
- disposer d'une facture d'électricité ou d'eau ou quittance de téléphone ou de loyer.
- disposer de deux photos d'identité ;
- disposer d'un dépôt minimum initial de cinq mille (5000) FCFA.

En cas d'ouverture de compte épargne pour mineur les pièces à compléter sont : un acte de naissance et deux photos d'identité de l'enfant. Le mandataire sera l'un des parents géniteurs de l'enfant.

Il est à faire souligner que les retraits sur ce compte nécessitent obligatoirement le déplacement du client vers les guichets de n'importe quelle agence de la BOA-Benin.

- ✓ Les ouvertures de comptes chèques.

On distingue à ce niveau les comptes chèques aux particuliers et les comptes chèques aux entreprises. Comme son nom l'indique, ce type de compte ne fonctionne que grâce à un chéquier.

Les conditions d'ouverture des comptes chèques aux particuliers sont les même que celles à l'ouverture du compte épargne. Sauf que ;

- le titulaire doit avoir à l'ouverture au moins 21 ans ;
- le dépôt minimum initial est de 15000 FCFA.

Ce type de compte ne génère pas d'intérêts. Il peut fonctionner en position débitrice et cela donne droit au prélèvement d'intérêts débiteurs. Les frais de gestion sont prélevés mensuellement à raison de 1100 FCFA HT.

En ce qui concerne les comptes chèques aux entreprises, on distingue deux sortes de formalité à savoir les conditions générales et les conditions particulières.

Les conditions générales

Nous avons :

- le registre de commerce (original +photocopie légalisée) ;
- la publication au journal d'annonces légales ;
- la lettre de convention de comptes (disponible à la banque) ;
- la pièce d'identité de chaque signataire ;
- un justificatif de domicile de chaque signataire.
- ❖ les conditions particulières
  - ✓ pour les entreprises individuelles le dépôt initial minimal est de 500000 FCFA pour les artisans et de 1000000 FCFA pour les commerçants.
  - ✓ pour les sociétés les statuts précisant la composition du conseil d'administration et les pouvoirs des dirigeants ; le dépôt minimum initial est de 1000000 FCFA.
  - ✓ pour les mutuelles et associations, les statuts et le règlement intérieur ; le procès-verbal de l'assemblée générale ; le récépissé d'enregistrement de l'association (original + photocopie); la publication au journal officiel ; un dépôt minimum initial de 250000 FCFA.

Il est à faire remarquer que ce type de compte ne génère pas d'intérêts créditeurs, ce compte peut fonctionner en position débitrice et cela donne droit au prélèvement d'intérêts débiteurs. Les frais de gestion sont prélevés mensuellement à raison de 7500 FCFA HT par mois pour les entreprises commerciales et de 5500 FCFA HT le mois pour les établissements.

- les retraits d'espèces :

les clients viennent retirer au besoin leur argent confié auprès de la banque au moyen des formulaires appelé fiches de guichet sur lesquelles sont mentionnées les informations qui suivent :

le nom du titulaire du compte, le numéro de compte à débiter, le montant du retrait en chiffre et en lettre, le lieu et la date de l'opération, ainsi que la signature du client. Au verso de la fiche, le client mentionne la nature et le numéro de la pièce qui a servi à faire l'opération.

Une fois devant le guichetier sous présentation de la fiche, ce dernier vérifie la conformité de la signature que ce soit sur le compte épargne ou retrait (au moyen d'un chèque).

De plus tous retrait sur chèque dont le montant est supérieur à un million (1000000) FCFA, le guichetier appelle le propriétaire du compte pour avis, puis faire la copie de la pièce du client avant de valider l'opération.

#### ❖ Les encaissements

Il s'agit des opérations de dépôts de fonds auprès de la banque, elles se font au moyen d'une fiche appelée fiche de versement sur laquelle sont mentionnés l'intitulé du compte, le numéro de compte à créditer, le nom du donneur d'ordre ; le détail de la monnaie, le total du versement, le lieu et la date de l'opération, ainsi que la signature du déposant.

- ❖ Les virements interbancaires et les virements de compte à compte
- ❖ Les remises d'effets.

### **1-2- Les services étrangers**

Nous pouvons citer :

- ✓ les transferts : en illustration nous avons *le western-union* qui est une opération de transfert d'argent et *le change* qui consiste aux échanges de devises.
- ✓ les opérations de change et chèques de voyage ;
- ✓ les remises de chèque à l'encaissement : ce sont des opérations de remises de chèques boa ou autres banques à l'encaissement ; dans ce cas, un formulaire est à remplir et signer par le client ; il est établi en double exemplaire. le guichetier après visa remet la souche au client pour preuve de l'opération.
- ✓ les remises libres ;
- ✓ les remises documentaires.

### 1-3- Les crédits

A ce niveau nous distinguons les crédits au particulier et les crédits aux entreprises.

- ❖ Les crédits aux particuliers
- ✓ le crédit automobile : accordé à tous ceux qui ont besoin de moyen de déplacement, de sécuriser leurs moyens de déplacement, d'offrir un cadeau de prestige à leurs proches ou de protéger l'environnement. La condition est de disposer d'un compte courant dans les livres de la BOA, fournir la preuve de l'existence de revenus mensuels permanents supérieurs à 400.000 FCFA. On tient compte des capacités de remboursement du client. Le montant accordé est de 25.000.000 FCFA avec un taux de 9,75% HT pour une durée de remboursement de 48 mois ;
- ✓ le crédit premier installation : ici, il s'agit d'un crédit destiné aux jeunes promus dans une profession libérale. Pour bénéficier de ce crédit, il faut avoir un compte courant ouvert dans les livres de la BOA, fournir la preuve de l'exercice d'une profession libérale, adresser à la banque une demande comportant le montant des investissements, les revenus estimés et le plan de financement. Il est limité à 80% du montant de l'investissement. Le taux maximal est de 11,50% pour une durée de remboursement de 48 mois.
- ✓ le crédit évènement : Cela permet de financer des évènements circonstanciels heureux ou malheureux (mariage, baptême, pèlerinage, les vacances, obsèques....). Pour bénéficier du crédit évènement, il faut disposer de revenus permanents et régulièrement domiciliés à la BOA. Le montant du prêt est au maximum 4 fois égal au montant du salaire ou de la pension ou la moyenne mensuelle de l'épargne des six

derniers mois. Son taux est de 10% HT par an pour une durée maximale de remboursement de 10mois.

- ✓ le crédit scolarité : les conditions d'accès au crédit sont les mêmes à la seule différence qu'ici le taux maximal fixé à 10,50% pour une durée de remboursement maximal de 10 mois. Ce crédit permet aux parents d'assurer l'avenir de leurs enfants.
- ✓ le crédit de consommation : Ce crédit est accessible à tout salarié du secteur public ou privé et les retraités jouissant d'une pension régulière. Le bénéficiaire de ce crédit doit disposer d'un revenu permanent régulièrement domicilié sur son compte chèque. Le crédit est lancé à un taux maximal de 13% pour une durée de remboursement de 83 mois.
- ❖ Les crédits aux entreprises :

On distingue :

- ✓ le crédit documentaire : il est appelé lettre de crédit, c'est un engagement irrévocable pris par la banque pour le compte de l'acheteur ou pour son propre compte de payer au bénéficiaire les valeurs des documents sous réserve que les termes et conditions du crédit soient respectées.
- ✓ le découvert : c'est une variable ligne de crédit négociée avec la banque pour financer tout ou une partie du besoin en fond de roulement de l'entreprise ;
- ✓ les facilités de caisse : ce sont des avances de très courtes durées qui aident le client à faire face à des découverts qui dépassent leurs possibilités de trésorerie, mais qui seront remboursées sur les rentrées normales de l'entreprise dans les jours qui suivent.
- ✓ le crédit campagne : il permet à la BOA-Bénin de fournir des fonds pour faciliter les approvisionnements et couvrir les frais de fabrication. c'est un crédit accordé par la banque à une entreprise exclusivement dans le cadre de la commercialisation des produits agricoles ;
- ✓ le crédit relais : il permet aux entreprises de couvrir immédiatement une fraction plus ou moins importante de son apport d'autofinancement selon le cas.

#### 1-4- **La monétique :**

Elle représente l'ensemble des services ou produits liés aux Distributeurs Automatiques de Billets (DAB). Nous distinguons :

- ✓ la carte sésame ;

- ✓ la carte visa Proxima ;
- ✓ la carte visa libra ;
- ✓ la carte TUCANA.

### **1-5- Les services de la banque à distance**

Ils regroupent les services de banque à distance et les produits d'assurance dont nous pouvons citer :

- ✓ sms banking (b-sms) : qui est un service qui permet aux clients de recevoir par sms des informations concernant leur compte bancaire. les conditions d'accès à ce service sont d'être titulaire d'un compte à la BOA, être équipées d'un téléphone mobile. le b-sms fonctionne sur tous les téléphones mobiles et est actuellement accessible avec les opérateurs moov, mtn, libercom. le b-sms est actif 48 heures après son abornement ; les conditions tarifaires sont de :
- ✓ pou sur compte épargne, il faut 5 sms par mois au maximum pour un cout de 500 FCFA par mois ;
- ✓ pour les comptes chèques le nombre est de 10 sms au maximum par mois pour un cout de 1000 FCFA ;
- ✓ pour les entreprises, il faut 40 sms par mois pour un cout de 3000 FCFA par mois ;
- ✓ banking phone (b-phone) :c'est un service de banque qui permet aux clients d'avoir accès aux informations sur leur compte 24 h/24, 7j/7. Il est gratuit et ne nécessite pas d'abonnement, pour le faire il suffit de disposer d'un compte ouvert dans les livres de la BOA-Benin.
- ✓ internet banking (b-web) : il représente l'internet banking.

### **1-6- Les Autres Opérations**

On distingue :

- ✓ oppositions sur chèques ;
- ✓ gardiennage de chèques ;
- ✓ édition de relevé à la demande du client.

## **2- ENVIRONNEMENT**

### **2-1- Présentation de la BOA de SAINTE RITA**

Dans le but de se rapprocher et de mieux servir sa clientèle, la BOA-Bénin a procédé à l'ouverture de « 22 agences, 1 centre d'affaire et de 2 guichets portuaires à Cotonou et 21

agences régionale » dont celle de SAINTE RITA où nous avons effectué notre stage. Elle est située au carrefour SAINTE RITA en face de la station en allant vers le marché DANTOKPA.

❖ Les ressources humaines

Il s'agit du personnel du boa de Sainte Rita, il est composé de :

- ✓ une directrice d'agence ;
- ✓ un responsable administratif ;
- ✓ un chargé de clientèle ;
- ✓ deux (2) agents guichets /payeurs.

Pour mieux fonctionner, elle s'est structurée à travers un organigramme mentionné en annexe.

## **2-2- Ressources financières et matérielles**

La BOA de Sainte Rita dispose en termes de ressources matérielles ;

- ✓ un bâtiment qui abrite l'agence ;
- ✓ des ordinateurs de dernière génération (8) ;
- ✓ une copieuse à multiples fonctions ;
- ✓ des équipements de sécurité conforme à la norme du système bancaire ;
- ✓ des mobiliers de bureau de qualité.

## **2-3- Les défis de la BOA SAINTE RITA :**

- ✓ gagné la première place de la campagne épargne initiée par la direction générale ;
- ✓ atteindre les objectifs d'ouverture de compte fixé pour fin 2015.

## **3- DEROULEMENT DU STAGE**

### **3-1- Travaux effectués**

Nous avons effectués notre stage dans les locaux de la BOA Sainte Rita au niveau du service de l'accueil et aussi au niveau du service clientèle. Le service accueil est très sensible pour l'image de l'agence car nous sommes les premiers à être en contact avec les clients ; pour cela, nous sommes tenus de fournir des informations justes et d'orienter si possible le client vers un responsable qualifié pour acquérir des informations précises.

La position des comptes qui est de communiquer au client le solde de son compte, qu'il soit débiteur ou créancier ;

Comme travaux effectués au service de clientèle, nous avons : le remplissage des fiches d'ouverture de compte, des dossiers de crédit scolaire, demandes de chèques et de carte sésame, de remise de chèque, de changement d'agence, de domiciliation de salaire ou de pension, de relevé de compte, d'ordre de virement, d'opération de WESTERN, de change aux clients.

### 3-2- Forces et faiblesses opportunités et menaces

#### ✓ Les atouts

L'inventaire des forces et des opportunités de la BOA-Bénin se présente comme suit :

- l'adéquation de certains produits de la BOA-Bénin avec son environnement ;
- un personnel jeune, qualifié et dynamique ;
- l'existence d'un cadre accueillant les entreprises pour les affaires ;
- une rotation du personnel bien organisée ;
- une modernisation et une variété de produits et services offerts ;
- des partenaires stratégiques ;
- une formation périodique du personnel ;
- la performance des agences.

#### ✓ Les faiblesses

En dépit de tous ses atouts, le SRH de la BOA-Bénin présente quelques faiblesses dans l'exercice de ses fonctions.

Il s'agit de :

- l'insuffisance de certains outils de travail ;
- le sous-effectif dans certaines agences et services ;
- l'inadéquation entre la formation professionnelle de l'employé et le poste occupé dans certains cas ;
- la lourdeur dans l'insertion la sortie et le classement des dossiers ;
- l'absence d'innovation et de rigueur dans le système de gestion des dossiers du personnel ;
- l'irrégularité de formation de certains agents ;
- l'absence de formation spécifique pour certains agents surtout ceux du SRH ;

- la défaillance du suivi du parcours professionnel du personnel ;
- le non suivi des clients ayant bénéficiés de crédit ;
- le manque de personnel ;
- le dysfonctionnement répété des DAB.

✓ **La concurrence**

Regroupant le groupe se trouvant sur le même marché que l'agence et proposant aux consommateurs des produit et services directement ou indirectement identique aux seins, nous pouvons citer : ORABANK, ECOBANK- BIBE-UBA-DIAMOND BANK-SGBBE-BSIC-BHB-BAB-BGFI-BRS. De même les institutions de micro finances telles que CNE-PADME-FECECAM-FINADEV-VITAL FINANCE sont aussi à compter parmi les concurrents.

### **3-3- Difficultés rencontrées**

Au cours de notre stage, les difficultés rencontrées sont de diverses natures et de divers ordres. Il s'agit de :

- pour ce qui concerne la vérification des soldes ou position des clients, le poste de travail de l'ordinateur à une durée de veille très courte. la section se ferme rapidement et le stagiaire n'a pas le code d'activation, pour cela il doit recourir à un responsable qui peut mettre du temps avant de l'ouvrir ce qui indispose les clients qui attendent de connaître la position de leur compte.
- les clients également constituent des freins au travail, car certains clients n'aiment pas respecter l'ordre d'arrivée.
- certains clients se plaignent de ce que leur demande soit restée sans suite malgré la répétition de la demande. D'autre s'impatiente de la durée de l'opération lorsqu'il s'agit d'une ouverture de compte.
- pour des raisons de sécurité et de confidentialité, nous n'avons pas pu avoir accès à toutes les taches et informations.

## **SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Dans cette partie, nous présentons les objectifs ainsi que l'intérêt de notre étude. Mais avant tout cela, nous présentons la problématique de l'étude.

### **PARAGRAPHE 1 : PROBLÉMATIQUE, INTÉRÊT ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE**

Afin de bien comprendre la pertinence de notre étude, il est important de souligner la problématique, l'objectif ainsi que l'intérêt qu'elle présente pour le système bancaire et en particulier à la BOA-Bénin.

#### **1- Problématique**

L'octroi de crédit par le système bancaire joue un rôle clé dans l'évolution économique d'un pays. Cette activité est coutumière des entreprises, des particuliers qui recourent à cette sorte de financement pour développer leurs affaires. Pour le banquier, l'octroi de crédit correspond à une prise de risque : celui de l'insolvabilité de l'emprunteur. Ainsi, l'organisation de la maîtrise du risque de crédit a une importance particulière et doit reposer sur un certain nombre de principes et une politique cohérente en matière d'étude des dossiers et de suivi des concours. La fonction crédit est dès lors le pivot central de cette organisation et son processus doit permettre la maîtrise de ce risque. La meilleure façon donc de se mettre à l'abri du risque de contrepartie, c'est de ne prendre au départ que de bons risques. Par conséquent, c'est au stade de la décision que se joue l'essentiel de la partie. Le banquier se doit donc de se doter d'une politique de crédit rigoureuse et réunir plusieurs sources d'informations suffisamment fiables pour motiver et justifier sa prise de décision. En effet le risque de non remboursement est le plus couru dans les institutions financières et aussi les banques. Ce risque est toujours présent dans un contrat de prêt lié aux différents facteurs dont l'aléa moral, le taux d'intérêt, les situations imprévues (Kouassi Jean-Baptiste Koli, 2012).

C'est dans ce cadre pour assurer la pérennité des banques que l'intégration économique régionale a mis en place la création d'un espace économique moderne impulsé par le crédit. Cet espace doit disposer de mécanismes de règlement des créances et de règles juridiques effectives pour assurer de manière prévisible, transparente et peu coûteuse, le recouvrement par les entreprises des créances qui leur sont dues par les débiteurs. De cette manière, les entreprises pourront surmonter les difficultés de trésorerie provenant des problèmes de recouvrement des créances, causes fréquentes de leur insolvabilité.

Avant 1998, dans la plupart des Etats membres de l'UEMOA, les procédures de recouvrement des créances existantes, empruntées aux vieilles règles du droit civil français, étaient complexes et dépassées ; les contentieux de recouvrement pouvant se dérouler sur plusieurs années. Pour pallier à ces inconvénients, dans le cadre de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA), les Etats-parties au Traité de l'OHADA, dont ceux de l'UEMOA, ont adopté, en 1998, l'Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et voies d'exécution. A travers cet Acte Uniforme, le législateur a consacré le droit à l'exécution forcée, reconnu au créancier, par les nombreuses procédures qui lui sont proposées pour assurer le recouvrement de sa créance. Au nombre de celles-ci, les procédures de recouvrement amiable. A ces procédures, le législateur a voulu imprimer une certaine célérité en rendant plus souples les conditions de saisine de la juridiction.

Ne pouvant rester en marge de ces diverses opérations, la BOA-Bénin a connu ces dernières années un fort taux d'octroi de crédits pour le financement des projets de ses clients. (220317 en 2011, 223446 en 2012 et 223791 en 2013, en million de francs soit un taux de 1,4% et 1,5% selon le rapport d'activité 2013). Mais le constat le plus frappant s'exprime au niveau de l'insolvabilité des créances de ses clients. Devant cette situation, la banque se voit dématérialiser et doit essayer de procéder au recouvrement de sa dette car l'insolvabilité des clients peut avoir des conséquences sur la rentabilité de l'institution. Ce qui nous amène à nous poser la question de savoir : comment sont gérés les crédits et quelles sont les procédures de recouvrement des créances adaptées ?

De façon plus spécifique :

- Comment sont suivis les crédits à la BOA-Bénin ?
- Est-ce que la BOA-Bénin parvient-elle à recouvrer toutes les créances accordées à ses débiteurs ?

## ***2- INTERET DE L'ETUDE***

La question de recouvrement des créances des impayés abordées dans cette étude est d'une importance capitale car la question à laquelle sont confrontées la plupart des institutions financières découle de la gestion stratégique et opérationnelle des différents acteurs aussi bien interne qu'externe. De plus la baisse inquiétante des résultats d'une institution financière en raison des créances en souffrance et des pertes sur crédit désigne l'importance du problème

qui s'observe à travers la détérioration du portefeuille de crédit. Ainsi, notre étude présente un certains nombres d'intérêt à savoir :

Prendre connaissance des causes et conséquences réelles des impayés,

- collecter des informations sur les institutions financières afin de nous prononcer sur son système de recouvrement et de formuler des suggestions et recommandations pouvant améliorer la politique de gestion des impayés,
- mettre en pratique les enseignements théoriques reçus au cours de notre formation sur le campus en particulier en année de licence sur le cours de techniques des opérations bancaires.

## **PARAGRAPHE 2 : OBJECTIF GENERAL**

### **1- Objectif général**

L'objectif général de notre étude est d'apprécier les méthodes de recouvrement des créances de la BOA Bénin. A cet effet, deux objectifs spécifiques ont été retenus et se présentent comme suit :

### **2- Objectif spécifique**

- Apprécier le système de suivi des crédits octroyés.
- Evaluer la politique de recouvrement des créances de la BOA-Bénin ;

**CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES  
ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter les différentes approches théoriques qui sous-tendent les concepts clés de notre étude que sont les concepts de la gestion de crédit à la procédure de recouvrement des créances. Ensuite les différentes approches empiriques seront passées en revue. Mais avant cela, nous mettons en exergue la revue de littérature.

## **SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES**

Dans cette partie, nous présentons les hypothèses de notre étude ainsi que la revue de littérature.

### **PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE**

#### **1- Clarification des notions**

Il convient de faire la lumière sur les concepts clés qui meublent notre étude :

##### **1-1- Banque**

La banque en tant qu'intermédiaire financier s'occupe d'établir un équilibre entre les agents à besoin de financement et ceux à capacités de financement.

L'article premier de la loi du 13 juin 1941 dispose : « sont considérées comme banques les entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir sous forme de dépôts ou autrement de fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opération d'escompte ,en opérations de crédit ,ou en opération financières ».

L'article 3 du titre premier de la cadre portant réglementation bancaire du Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA dispose également : « *sont considérées comme banque les entreprises qui font pour profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé chèque ou virements et qu'elles pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit et de placement* ».

GURLEY et SHAW(1960), définissent la banque comme étant un intermédiaire financier et monétaire dont l'activité principale est l'intermédiation entre les agents à excédent de ressources et les agents à déficit de financement, recevant des premiers des dépôts à vue ou à terme contre rémunération, et octroyant aux deuxièmes de crédits rémunérés à taux d'intérêt débiteur largement supérieur au taux d'intérêt créditeur dont bénéficient les déposants.

## **1-2- Crédit**

Le crédit peut être défini comme étant la mise à disposition effective d'un pouvoir d'achat contre la promesse de remboursement dans un certain délai conclu, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du risque encouru (BOUDINOT et FRABOT, 1978).

Selon G. Petit DUTAILLIS (1981), « *faire crédit, c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien 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* ».

Pour GUILLEN & VINCENT (1999, p162), « une opération de crédit est tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. »

Pour ABRIAL (1863), « *le crédit est la faculté par laquelle on obtient la jouissance temporaire des capitaux d'autrui moyennant certains avantages réciproques. Il est considéré comme une sorte d'aptitude à contracter des emprunts et à obtenir des prêts* »

## **1-3- La notion de recouvrement**

Le recouvrement est l'ensemble des moyens ou actions qui permettent à un créancier d'être en possession des créances qu'une tierce personne lui doit. Il peut être également défini comme l'ensemble des voies et moyens conformes à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer ses fonds de façon partielle ou totalement.

Le petit Larousse définit le recouvrement comme étant la perception de la somme due. Pour Pierre LASSEGUE (2002), le recouvrement des créances est défini comme le fait pour une créance d'obtenir le paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature qui lui est due, à l'arrivée du terme convenu.

## **1-4- Typologie de recouvrement**

Pour pouvoir retirer ses fonds auprès de ses clients défaillant, la BOA-Bénin met en avant deux méthodes de recouvrement. La méthode de recouvrement amiable et le recouvrement judiciaire.

- **La méthode de recouvrement amiable**

Cette méthode privilégie la négociation et le compromis. Elle favorise le dialogue, dans le but d'emmener le débiteur à régler sa dette sans avoir à l'y contraindre. Dans certains cas cette méthode se trouve défaillant, le banquier est dans l'obligation d'utiliser la méthode judiciaire.

- **La méthode de recouvrement judiciaire**

Au centre de cette méthode se trouvent les instances judiciaires. Celles-ci sont en effet saisies, à l'effet de permettre au créancier (la banque dans notre cas) d'être en possession de ses fonds. Le débiteur sera alors contraint au règlement de sa dette.

Trois procédures peuvent être engagées :

- **la procédure d'injonction de payer** : Cette procédure est la voie par laquelle un créancier peut obtenir rapidement un titre exécutoire, c'est à dire une décision judiciaire de condamnation de son débiteur au paiement de sa créance.

- **la procédure de droit commun (assignation en paiement)** : C'est la seule voie de recours qui s'offre au créancier en cas de rejet de la requête aux fins d'injonction de payer (article 5 alinéa 2). Il s'agit alors ici pour ce dernier, d'assigner le débiteur en paiement devant le tribunal de son domicile.

- **la procédure de saisie immobilière** : Cette procédure peut s'avérer inévitable, surtout en matière de prêt immobilier. Elle consiste pour « *un créancier à poursuivre la vente par expropriation forcée des immeubles appartenant à son débiteur défaillant ou de ceux affectés à sa créance* ».

### **1-5- La créance**

Une créance est traduite comme le droit qu'une personne a d'exiger à quelqu'un une chose, généralement somme d'argent d'une part, d'autre part, cette notion fait appel directement à un créancier et un débiteur. Le créancier est la personne à qui l'on doit de l'argent et inversement le débiteur est la personne qui a une dette ; bref, un débiteur doit de l'argent à son créancier.

Généralement on distingue les créances à courte durée et à longue durée classés dans les catégories de court terme (moins d'une année), moyen terme (d'une année à cinq ans) et long terme (de cinq ans jusqu'à l'infini selon l'échéance de paiement).

#### **1-6- La notion de crédit en souffrance**

Ce sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois (loi PARMEC). Dès, la totalité de l'encours de crédit échu ou non être désignée sous cette rubrique. Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provisions à constituer en fin d'exercice.

Un crédit est dit irrécouvrable l'emprunteur ne peut ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus récupérer. Cependant l'institution devrait toutefois continuer ses efforts de recouvrement. En général, un crédit est considéré irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de deux ou trois échéances.

#### **1-7- La garantie.**

Selon le grand Robert, la garantie est une obligation d'assurer à quelqu'un la jouissance d'une chose, d'un droit ou de le protéger contre un dommage éventuel. Dans un contrat de prêt, la garantie est l'affectation d'un bien procuré par le débiteur au paiement du créancier en cas de défaut.

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

Les garanties obligatoires des banques en ligne sont :

- la caution solidaire, elle s'adresse aux particuliers. Une personne se porte caution et devra ici rembourser en cas d'impossibilité de payer du souscripteur.
- L'hypothèque C'est une garantie traditionnelle qui demande des frais supplémentaires conséquents comme la taxe de publicité foncière et divers frais. Etc...

#### **1-8- Les impayés**

Les crédits impayés, douteux et litigieux est l'ensemble d'un groupe d'actif dénommé crédit en souffrance.

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de Ouest (BCEAO) donne les définitions suivantes :

- Les impayés sont les crédits non remboursés à l'échéance n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de recouvrement ;
- Les crédits douteux sont des crédits présentant un risque de recouvrement absolu ou inachevé ;
- Les crédits litigieux se présentent comme des crédits faisant l'objet d'une discussion donnant lieu à une procédure judiciaire et arbitrale. « Il y a donc impayé, lorsque à l'échéance le crédit n'est pas remboursé dans son intégralité (principal+ intérêt) ».
- Selon la loi PARMEC, on ne parlera d'impayé, que si le retard atteint trois mois.

## **2- Contributions antérieures**

Cette partie vise à exposer brièvement le point des travaux antérieurs dans les domaines de notre étude. Plusieurs études ont déjà été menées dans le domaine de la gestion de crédit.

### **2-1- Points des auteurs sur les facteurs explicatifs du risque de crédit**

Plusieurs travaux ont été effectués par de nombreux chercheurs sur les problèmes que rencontrent les institutions financières notamment celui relatif au risque de crédit.

C'est ainsi que IRAM (2001) affirme « *les causes des impayés ne sont pas seulement financières ou économiques mais peuvent venir de la volonté de certains de ne pas rembourser* ». Cela dépend du problème de défaut stratégique et de la mauvaise foi de certains bénéficiaires de crédit.

Selon ADJIMAVO H. (2002), les cause des impayées sont : la mauvaise volonté de la part du client de ne pas rembourser, le manque de professionnalisme des administrateurs, la non prise en compte des avis des techniciens et le détournement de l'objet de crédit.

Honlonkou, Acclassato et Quenum (2001) affirment qu'il existe plusieurs causes d'impayées parmi lesquelles figurent 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 qui ne remplissent pas toutes les conditions de solvabilité, le manque de suivi des projets financés, les périodes de décaissement inappropriées, le détournement de l'objet de crédit.

Pour Mellor et Dessai (1993), cités par Honlonkou, Acclassato et Quenum (1993), les causes liées à la sélection adverse peuvent être : la croissance rapide des prêts, le mauvais ciblage des clients, l'endettement successif des emprunteurs, la mauvaise allocation des prêts par les emprunteurs et leur refus de payer.

Quant à Chao-BEROFF (1999), la période où le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter tardent à accorder le prêt à cause des formalités administratives trop contraignantes, le crédit pourrait être octroyé à un moment où le client n'en manifesterait plus le besoin réel. Le crédit serait alors inefficacement utilisé, ce qui pourrait occasionner d'éventuels impayés.

AGNIKPE (1998) affirme que « *le suivi de crédit n'existe pratiquement pas dans la majorité des institutions financières* ». Il pense que pour un taux de remboursement de cent pour cent il n'est point besoin de faire, un suivi des débiteurs. Mais malheureusement, la réalité est souvent autre.

Selon Joseph NZONGANG, Léopold DJOUTSA WAMBA et Alain TAKOUDJOU NIMPA, (2012), Université de Dschang, Cameroun dans « Les déterminants des impayés dans les Institutions de Micro finance en zone urbaine : le cas du réseau MUFFA (Mutuelle Financière des Femmes Africaines) au Cameroun » l'examen de la littérature montre que les chercheurs ont recours à la théorie de l'agence à travers l'asymétrie informationnelle (Akerlof, 1970 ; Stiglitz et Weiss, 1981 ; Hugon, 1996 ; Conning, 1997 ; Morduch, 2000 ; Agenor, 2000). Ils attribuent le risque de non-remboursement des microcrédits à l'asymétrie de l'information qui existe entre les prêteurs et les emprunteurs. D'après ce cadre théorique, il serait difficile d'évaluer la qualité du demandeur et de vérifier le respect des termes du contrat.

## **2-2- Lien politique de gestion de crédit et la performance d'une banque**

A l'instar de la performance financière des entreprises, la performance financière des banques dépend aussi de leur rentabilité, Ainsi, pour qu'une banque dégagne un profit, il faut que ses recettes ou produits bancaires, essentiellement constituées des intérêts perçus sur les crédits qu'elle accorde, excèdent les intérêts payés sur les ressources collectées ou frais bancaire et que le solde ainsi obtenu ou produit bancaire net soit supérieur à l'ensemble de ses charges d'exploitations (AUGROS et QUERUEL, 2000).

Ainsi la performance d'une banque peut se mesurer par rapport à la rentabilité, à la productivité et à la solvabilité mais dans le cas de notre étude nous allons mesurer cette performance à travers la rentabilité. En effet la rentabilité d'une banque représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation pour poursuivre durablement son activité.

Cependant l'objectif de chaque banque est de réaliser des profits à travers toutes ses activités, parmi lesquelles on peut citer : l'activité d'octroi de crédit ; cette dernière implique de grande influence sur la rentabilité de la banque, puisqu'elle engendre un risque bancaire majeur, qui est le risque d'insolvabilité. De nombreuses études sont penchées sur la question des déterminants de la rentabilité bancaire et l'impact du crédit sur cette dernière, notamment l'étude de Koffi Jean-Marie (1996), visant comment les caractéristiques des banques et de l'environnement affectent la rentabilité des banques européennes en prenant un échantillon de six banques. La littérature économique regroupe des facteurs externes et d'autres internes influencent la rentabilité de la banque. Parmi les facteurs internes on y trouve des prêts bancaires et des pertes sur emprunts d'exploitation qui représentent l'opération d'octroi de crédit, ce sont en général des facteurs liés à la gestion.

D'après cet auteur, 03 grands éléments qui démontrent l'impact du crédit sur la rentabilité du crédit bancaire :

- le poids des provisions dans les résultats :  
la monté des risques trouve son explication dans les dotations aux provisions qu'effectue la banque suite à toute activité d'octroi de crédit, cette augmentation affecte le résultat des banque en terme économique, la constitution des provisions sont importés aux résultats dégagés par la banque, autrement dire, la constitution du risque rend la relation entre le crédit et la rentabilité est inverse, c'est-à-dire plus on octroi du crédit plus la rentabilité diminue, dans ce cas le crédit a un impact négatif sur la rentabilité bancaire ;
- le taux d'intérêt : comme nous le constatons, le taux débiteur est largement supérieur au taux créditeur, on en déduit donc qu'il n'y a une relation directe entre le taux d'intérêt et rendement de crédit, ici le crédit a un impact positif sur la rentabilité bancaire ;
- l'insolvabilité du client :

la banque par définition est une institution financière qui collecte l'épargne auprès des dépositaires d'une part et d'autre part elle utilise les dépôts collectés en les distribuant sous forme de crédit aux emprunteurs. Or l'activité d'octroi de crédit, comme nous l'avons bien constaté est une activité très risquée sous l'effet que le client ne rembourse, ce qui entraîne une augmentation de l'indice du risque au sein de la banque, ceci pousse les dépositaires à retirer leurs argents auprès de la banque, par conséquent la banque se trouve obliger de faire recours à ses capitaux propres pour rendre aux dépositaires leur argent et d'une manière courir le risque de crédit, cas de la crise financière de 2008, démontrant ainsi l'impact négatif du crédit sur la rentabilité bancaire. Les banques parviennent cependant, à avoir une idée de la rentabilité de leurs services grâce à l'analyse des différents éléments. On peut conclure que l'impact du crédit sur la rentabilité bancaire a deux aspects : soit qu'il est négatif, soit qu'il est positif, ceci dépend de la situation de remboursement de chaque client et le taux d'intérêt.

## **PARAGRAPHE 2 : FORMULATION DES HYPOTHÈSES**

Avant de passer à la formulation proprement dite des hypothèses, nous allons passer en revue quelques causes de l'exposition des banques aux risques de crédit.

### **1- Formulation de l'hypothèse n°1**

D'après AGNIKPE (1998), le manque de suivi de crédit est un facteur déterminant des impayés au sein des institutions financières. Eu égard à cela l'hypothèse 1 sera formulée ainsi :

**H<sub>1</sub>** : L'existence des impayés sont dus au non suivi de crédit au sein de BOA-Bénin.

### **2- Formulation de l'hypothèse n°2**

Selon Huguette A. KPATOUKPA (2001), les problèmes liés au recouvrement des créances à la Financial Banks Bénin proviennent aussi bien de la clientèle des particuliers que celle des entreprises. Ainsi donc nous formulons notre hypothèse n°2 :

**H<sub>2</sub>** : Le niveau des créances impayées explique l'inefficacité de la politique de recouvrement.

## **SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, une fois choisi le thème, nous avons retenu un outil de collecte des données, une technique de collecte des données et utilisé des outils de traitement des données ainsi qu'une stratégie de vérification des hypothèses. Ainsi la méthodologie que nous avons choisie repose sur deux approches à savoir : l'approche empirique et l'approche théorique.

### **PARAGRAPHE 1 : APPROCHE THÉORIQUE**

Cette approche nous a permis de murir nos connaissances théoriques sur le terme de notre étude à travers la revue documentaire afin de nous permettre de déterminer les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques. Notre revue de littérature est réalisée sur :

#### **1- Recherche documentaire**

Elle consiste à consulter les documents ayant rapport à notre thème. A cet effet nous nous sommes intéressés aux bibliothèques de la FASEG et de l'EANAM, aux archives de la BOA-Bénin, ainsi que quelques mémoires online, et des recherches sur l'internet.

#### **2- Entretiens**

Dans le cadre d'avoir des informations quantitatives de notre recherche on a effectué des entretiens semi-directs avec le personnel de la Gestion Administrative de Crédit, de la Direction de Recouvrement Contentieux et de la Direction des Risques et quelques clients de la BOA-Bénin.

#### **3- Questionnaire**

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

### **PARAGRAPHE 2 : L'APPROCHE EMPIRIQUE**

Dans cette partie, nous allons faire connaître les différentes méthodes et outils d'analyse utilisés.

Il s'agit de :

#### **1- Population choisie**

Elle se compose de l'ensemble des clients de la BOA-Bénin.

## Mode d'échantillonnage

Différent type d'échantillonnage peuvent être utilisé lorsqu'on étudie une population ou une communauté composée d'élément varié. Mais dans le cadre de la collecte des informations relatives à la rédaction de notre mémoire, la méthode d'échantillonnage retenue est l'échantillonnage aléatoire simple, qui nous permettra, à partir d'une portion représentative de la population mère, de généraliser l'étude sur l'ensemble de celle-ci. A cet effet nos enquêtes ont porté sur un échantillon de 50 clients de la BOA-Bénin. Les questions posées à cet effet ont servi à collecter les informations pouvant permettre d'une part, de mieux appréhender les causes liées à l'insolvabilité des clients et les procédures de recouvrement des créances.

L'échantillon prévu pour notre étude est résumé dans le tableau suivant :

**Tableau 1 :** Tableau récapitulatif de l'échantillonnage

Population enquêtée		Echantillon		Echantillonnage	
Eléments	Taille de la population	Population prévue	Population touchée	Coefficient de sondage (1/2)	Méthode
Clients	5000	100	50	50%	Aléatoire

Source : Résultats d'enquête de mars 2015

### 2- Dépouillement des données

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

### 3- Analyses des données

Elle nous a permis, après dépouillement de mettre sous forme exploitables les données collectées. Ainsi, nous avons procédé à l'analyse des données par l'utilisation de tableaux et d'un graphique.

### 4- Seuil de décision pour la vérification des hypothèses

#### 4-1- Seuil de décision pour l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 qui stipule que « l'existence des impayés sont dus au non suivi de crédit au sein de la BOA-Bénin » sera vérifiée si après enquête et analyse des résultats nous

constatons que 50% des clients en impayés déclarent qui n'ont pas été suivi par les chargés de prêt de la période où le crédit a été octroyé.

#### **4-2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse 2**

L'hypothèse 2 selon laquelle le niveau des créances impayées explique l'inefficacité de la politique de recouvrement sera vérifiée si après analyse des données collectées nous nous rendons compte et que 50% des clients ne répondent pas aux entretiens et aux appels et que la moyenne du ratio de perte sur créance est inférieure à 60% selon les normes bancaires. Dans le cas contraire, elle est infirmée.

## **CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre, il sera question de procéder à la présentation, l'analyse des données, la validation des hypothèses et aux implications managériales tout en précisant les conditions de mise en œuvre de nos suggestions.

## **SECTION 1 : PRÉSENTATION, ANALYSE DES DONNÉES ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES**

### **PARAGRAPHE 1 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

La mission essentielle des banques étant de prêter de l'argent à ses clients, cette opération ne reste pas sans risque. Cependant malgré le long processus de la procédure d'octroi de crédit et le suivi de ce dernier, le banquier court toujours le risque de non remboursement qui engendre des conséquences sur la rentabilité de l'institution. Notre étude est basée sur la gestion de crédit mais il est alors nécessaire pour nous de faire un petit résumé sur la procédure d'octroi de crédit, comment il est suivi et les procédures de recouvrement des créances sans oublier l'évolution des impayés de 2009-2013.

#### **1- Procédure d'octroi de crédit de la BOA-Bénin**

Aucun crédit ne peut être accepté à la banque sur la base de l'étude du dossier de demande de crédit par un seuil responsable de crédit. En effet, tout octroi de crédit doit nécessairement porter l'accord successif des responsables de crédit.

Lorsqu'un chargé de clientèle reçoit un dossier de crédit, celui-ci donne son avis favorable après une étude attentive du dossier. Celui-ci le transmet au département des risques, celui-ci fait une analyse du dossier par l'intermédiaire du directeur des risques qui à son tour le transmet au Directeur Général ou au Directeur Général Adjoint qui après son agrément envoie un courrier de notification au demandeur de crédit et effectue à la formalisation des garanties. Après cette étape le dossier est envoyé au département de la Gestion Administrative de Crédit qui se charge du déblocage des fonds.

Aussi faut-il noter qu'avant tout déblocage des fonds, le banquier procède aux enquêtes qui lui permettent d'avoir des informations sur le client auprès de son environnement. Ces enquêtes ont pour but de réduire l'asymétrie d'information enfin que le banquier puisse identifier ses clients. Mais avant tout déblocage des fonds, le secrétariat des engagements doit d'abord s'assurer du respect de la procédure d'approbation et vérifie que le montant des concours accordés entre dans les limites des pouvoirs accordés aux décideurs signataires. Il doit s'assurer également que les garanties adossées au concours sont validées et en possession de la banque et enfin le client doit signer un document de convention de prêt et remplir

certaines obligations comme la souscription d'une assurance vie, fournit des garanties personnelles ou réelles.

## **2- Le suivi de crédit**

Quelles-que soient les raisons ayant stimulées l'octroi de crédit à un client, la banque encourt cependant le risque de contrepartie (partiellement ou totalement) jusqu'au paiement total de la créance. Les chargés de clientèle suivent périodiquement les clients pour voir comment les fonds sont utilisés et relèvent les indications témoignant d'une bonne ou mauvaise santé de ses affaires. Cependant l'ordinateur central faire une liste de tous les comptes des clients permettant de connaître leur situation au jour le jour.

### **2-1- Pour les particuliers**

Lorsqu'un particulier demande de crédit auprès d'une banque, le chargé de clientèle lui demande de faire une domiciliation de salaire adressé au Directeur de l'entreprise où il travail. Ceci permet au chargé de clientèle de retirer la somme du crédit sur la base de l'amortissement conclu au départ dans l'octroi du crédit.

Malgré tout ce suivi, certains clients n'arrivent pas à respecter leur contrat et tombent en impayé compte-tenu d'un certain nombre de facteurs dont le licenciement etc... Ainsi l'institution financière est obligée de faire recours aux méthodes de recouvrement pour être en possession de ses fonds.

### **2-2- Pour les entreprises**

Ce suivi s'accroît sur quelques points à savoir :

- des visites aux clients : ces visites ont pour but de voir si l'emprunteur utilise les lignes de crédit dans l'objet pour lequel elles ont été fondées. Elles permettent aux chargés de clientèle de s'assurer sur des informations fournies par le client dans le dossier de crédit.
- des conseils : Ils motivent l'emprunteur de respecter ses engagements au moment conclu.
- des appels aux clients : Ces appels ont pour but de rappeler à l'emprunteur la date d'échéance dans l'espoir d'avoir un accord favorable de la part de l'emprunteur dans le cas contraire on l'invite à un entretien.
- des entretiens : Ces entretiens ont pour objectif de savoir les causes de son retard de paiement et aussi de connaître la position réelle du client.

- des relances aux clients : Lorsque l'échéance est dépassée dans un délai de 15 jours, les chargés de prêt lancent des rappels aux clients. Lorsque ceux-ci ne répondent la banque fait recours au recouvrement.

### **3- Recouvrement des créances à la Bank Of Africa**

Le recouvrement est l'ensemble des moyens qu'une institution utilise pour pouvoir récupérer ses fonds auprès d'un débiteur. Ainsi à la BOA, il existe deux services de recouvrement des créances : la Direction Générale de prévention des Risques (DGPR) et le Service prétentieux (PRC) de la Direction de Recouvrement et du Contentieux (DRC).

#### **3-1- Procédures de recouvrement à la DGPR**

Lorsqu'un client est en impayé d'au moins de 15 jours, la BOA entament le recouvrement par le biais de la DGPR. Les gestionnaires de cette direction utilisent deux logiciels leurs permettant de connaître le nombre de client en situation d'impayé. Il s'agit de :

- ❖ INFO CENTRE : il permet de dresser la liste des clients en impayé et de connaître la position de leur compte.
- ❖ COLLECT : c'est le logiciel le plus utilisé à la DGPR. Il permet de connaître tous les comptes ayant connu une situation d'impayé et indique aussi les procédures concrétisées et les dates de relance.

#### **3-2- Cas d'un particulier**

Lorsqu'un particulier est en situation d'impayée, la banque essaye d'être en contact avec la société dans laquelle où il est employé pour savoir les raisons qui sont due à cette situation. Ainsi lorsque la raison est le retard de paiement, la banque envoie une lettre à la société dans l'objectif de virer le salaire enfin de pourvoir défalquer le montant sur la base de l'amortissement retenue, lorsqu'il s'agit de licenciement, étant donné que le client avait souscrit à une assurance, l'assureur se charge de payer le crédit à la place du client et enfin lorsque c'est le client qui a démissionner de son poste, il s'engage à régler la banque.

#### **3-3- Cas des entreprises**

Des visites sur les lieux d'installation des entreprises permettent aux gestionnaires d'apprécier le fonctionnement de cette dernière, de connaître le rythme d'écoulement des stocks, la qualité du portefeuille client, les délais accordés au client. Toutes ces informations permettent d'avoir une idée sur le compte du client afin de savoir les motifs qui expliquent le

défaut de paiement. Face à une telle situation le gestionnaire est tenue d'appeler le client dans le but de lui rappeler le retard dans le paiement et qu'ils sont tenu à honorer leur engagement de payer. Malgré ces appels si le gestionnaire ne reçoit aucune réponse de la part du client, il invite ce dernier pour un entretien dans l'intention de connaître la situation économique du débiteur et ses difficultés. Ces entretiens ont pour but d'amener le client à payer ses créances. Cependant si le client reste toujours en impayé, le gestionnaire envoi de courrier au client qui lui notifie le nombre d'échéance impayée, le montant et le dernier délai de paiement. A cet effet la liste des clients en impayé est envoyée à l'autorité compétente (GA) essaye de contacter les clients et fait des négociations. Lorsque celui-ci accepte, il peut faire une promesse de paiement, lorsqu'il refuse des négociations, la GA et le Directeur Général de Prévention des Risques définissent aux règles d'où l'utilisation des procédures de recouvrement.

#### 4- Le comité de suivi des comptes irréguliers

Ce comité se réunit une fois par semaine et par quinzaine respectivement pour les dossiers du Centre d'Affaire, de l'Agence Centrale et des dossiers de zone. Ce comité a pour but de proposer les méthodes à mettre en œuvre pour amener le client réglé son compte.

**Tableau 2 :** Situation des impayée de 2009 à 2013 de la BOA-Bénin en millions de francs.

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
Crédits accordés	217002	220910	220317	223446	223791
Créances douteuses brutes	26175	32041	38001	47064	66236
Provision pour dépréciation	-24440	-27436	-31973	-39721	-50627
Créances douteuses nettes	1735	4605	6028	7343	15609
Créances impayées	11878	4197	3961	16642	9164
Créances en souffrance nette	13613	8802	9989	23985	4773
Ratio de perte sur créances	5,47%	1,9%	1,8%	7,45%	4,09%
Moyenne des ratios de perte sur créances	4,142%				

**Source :** rapport d'activité 2009-2013 BOA- BENIN

## PARAGRAPHE 2 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES

Comme nous l'avons dit en haut, la BOA-Bénin comme toutes les institutions financières a une méthode de suivi de ses débiteurs qui lui permet néanmoins de diminuer ses impayés. Les enquêtes menés auprès de sa clientèle va nous permettre de voir si cette méthode est acceptable ou non car dans un mois un client normalement suivi doit recevoir au moins trois fois visite de son gestionnaire.

### 1- Résultats d'enquête auprès des clients

Il s'agit des résultats d'enquêtes réalisées auprès des clients de la BOA-Bénin à l'aide de la technique du questionnaire (voir annexe).

**Tableau 3 :** répartition des débiteurs selon le nombre de visite de leur gestionnaire

Suivi de débiteurs	Nombre de clients	Fréquence en %
Débiteurs fréquemment suivi	30	60%
Débiteurs rarement suivi	18	36%
Débiteurs non suivi	02	4%
Total	50	100%

**Source :** par nous-même Mai 1015

D'après l'analyse de ce tableau, il ressort que 60% des débiteurs reçoivent fréquemment des visites de la part de leur gestionnaire (banque) ce qui les poussent à honorer leur engagement à l'échéance. 36% reçoivent des visites rarement et 4% affirment qu'ils ne reçoivent pas de visite mais c'est le jour de l'échéance qu'ils reçoivent des appels de la banque pour leur demander de venir régler leurs dettes.

**Tableau 4 :** répartition des clients selon les causes des impayés (cas des particuliers)

Eléments	Nombres de débiteurs	Fréquence en %
Retard de virement de salaire	25	50%
Le crédit n'est pas venu à temps	15	30%
Autres	10	20%
Total	50	100%

**Source :** par nous-même Mai 2015

D'après ce tableau, 50% des clients estiment que le non-respect de leur engagement est dû au retard de paiement de leur salaire, 30% confirment que le crédit n'est pas venu temps. De plus d'après notre enquête nous avons remarqué que 20% des clients n'ont pas voulu dire la raison due au non-respect de leurs engagements.

**Tableau 5 :** réparation des promoteurs selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de prêt sur leur secteur d'activité après déboursement.

Fréquence de visite des chargés de prêt après déboursement de crédit	Effectifs	Fréquence en %
Tous les mois	25	50%
2 mois	10	20%
3 mois	10	20%
1 fois l'an	5	10%
0 fois	0	0%
Total	50	100%

**Source :** par nous-même Mai 2015

Le tableau n°5 nous renseigne que 50% des promoteurs affirment que les chargés de prêt leur rendent visite tous les mois, 20% déclarent que les chargés de prêt leur rendent visite tous les deux mois, 20% tous les trois mois et 10% déclarent que les chargés de prêt.

**Tableau 6:** répartition selon d'autres facteurs ayant contribué à l'impayé.

Eléments	Effectif	Fréquence en %
Mévente	12	24%
Aléas climatiques	14	28%
Endémies animales	24	48%
Total	50	100%

**Source :** par nous-même Mai 2015

Le tableau n°6 nous donne les renseignements suivants : 24% des promoteurs évoquent la mévente comme cause de la défaillance, 28% des promoteurs affirment que les aléas climatiques constituent les principales causes du non-respect de leur engagement vis-à-vis de

la banque tandis que 48% déclarent que les endémies animales sont à la base de leurs impayés de crédit.

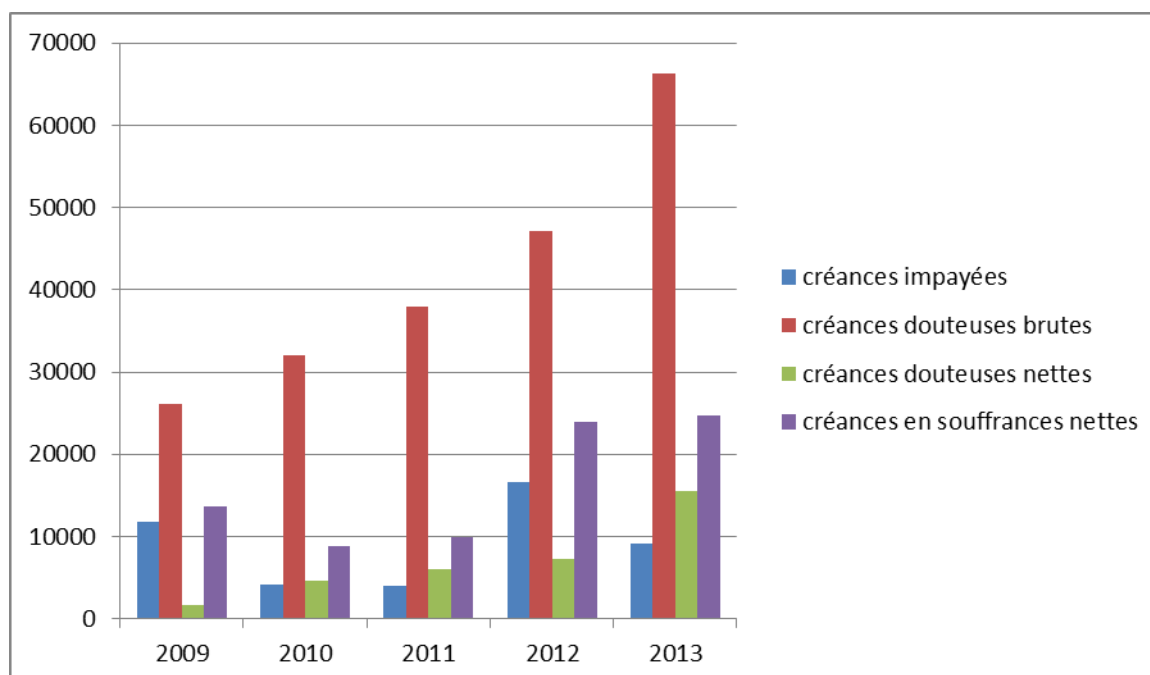
**Tableau 7:** répartition des clients selon la méthode de recouvrement

Méthode de recouvrement	Effectifs			Fréquence en %		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
Mail ou sms	27	23	50	54%	46%	100%
Appel	20	30	50	40%	60%	100%
Entretien	21	29	50	42%	58%	100%

**Source :** par nous-même Mai 2015

Ce tableau nous renseigne que 54% reçoivent de mail, d’sms, 60% ne reçoivent pas d’appel et 58% ne répondent aux entretiens proposés par la banque. Certes l’entretien qui est un moyen efficace de comprendre les causes de retard de paiement et assoir un débat pragmatique avec le débiteur est restreint. Ainsi cela engendre une régression de l’évolution de recouvrement car l’institution ne rencontre tous les débiteurs afin de trouver un champ d’attente.

**Graphique 1 :** Evolution des créances de 2009- 2013 de la BOA-Bénin



**Source :** par nous-même Mai 2015

En observant le tableau n°2 et le graphique 1, nous constatons qu'entre 2009 et 2011 les créances impayées ont baissés considérablement d'un montant de 7681 entre 2009 et 2010 et un montant de 236 entre 2010 et 2011, mais entre 2011 et 2012 ces créances sont passée 3961 à 16642 soit un montant de 12681. On note également une baisse entre 20120 et 2013. Cependant les créances douteuses brutes n'ont cessées d'évoluer positivement d'une année à une autre. Néanmoins les créances en souffrances nettes ont connues une baisse entre 2009 et 2010, une légère augmentation entre 2010 et 2011 mais de 2012 à 2013 ces dernières ont connu une augmentation soit le double de l'année 2011. Alors nous pouvons conclure que la politique de recouvrement a fait diminuer ces créances entre 2010 et 2011 mais de 2012 et 2013 cette politique n'a pas été efficace.

## **2- Validation des hypothèses**

Cette partie vise confirmer ou infirmer les hypothèses qu'on s'est fixé dans l'aboutissement de note travail.

### **2-1- Validation de l'hypothèse 1**

Après analyse des données collectées des tableaux n°3 et 5 relatives à l'hypothèse 1, nous constatons que 60% des particuliers et 50% des promoteurs sont fréquemment suivi par la banque. Ces deux variables de cette hypothèse atteignent voir franchir à la hausse le seuil de décision fixé à 50%. Par conséquent l'hypothèse 1 n'est pas vérifiée.

### **2-2- Validation de l'hypothèse 2**

Du tableau n°7, nous constatons une bonne démarche au niveau des mails ou sms mais la situation demeure critique au niveau des appels et des entretiens étant donné que la banque envoi des sms ou des mails pour rappeler les débiteurs leurs engagement de payer. Ainsi, nous soulignons un défaut de la volonté de la part des débiteurs à répondre aux appels et aux entretiens avec la banque, ce qui ralentissent et ne permet de montrer l'efficacité de la politique de recouvrement. Aussi la moyenne du ratio de perte sur créance est de 4,142%, très largement inférieur aux normes bancaires (60%) mais il est à noter que la BCEAO a supprimée ce ratio.

Par ailleurs en appuyant notre analyse sur le tableau n°2, nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle l'évolution des créances douteuses et l'existence des créances en

souffrance nette prouvent que les moyens de recouvrement utilisés par la BOA-Bénin sont limités. Eu égard cela l'hypothèse n°2 est confirmée.

## **SECTION 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

A travers cette section, nous allons parler d'une part, nos différentes suggestions et d'autre part leurs conditions de mise en œuvre.

### **PARAGRAPHE 1 : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES**

Ce paragraphe est consacré à l'énoncé de nos différentes suggestions tout en en rappelant de nos objectifs spécifiques dans le but d'atteindre l'objectif général qui, nous le rappelons, est de contribuer à l'amélioration de la gestion de crédit au sein de la BOA-Bénin.

#### **1- Suggestions liées à nos hypothèses**

Les crédits octroyés par les institutions financières ne sont pas souvent remboursés dans leur intégralité par les débiteurs. Ce phénomène constitue un frein pour le développement de ces dernières. Et, c'est pour remédier à ces déconvenues que nous allons suggérer des approches de solutions aux problèmes d'impayés de crédit dans les banques en générale et en particulier à la BOA-Bénin. En effet pour monter un dossier de crédit, les chargés de prêts doivent au-delà de la recherche des informations sur le demandeur, faire une analyse financière (calcul des ratios pour les promoteurs) adéquate pour diminuer les risques de contrepartie du débiteur. Le système de recouvrement des impayés et la procédure d'octroi et de suivi de crédit de la BOA-Bénin comportent encore certaines faiblesses. Pour cela, il est important que de diverses méthodes soient mises en place pour limiter les impayés dans les proportions plus acceptables. A cet effet, nous proposons à la BOA-Bénin de :

- éduquer les clients sur les caractéristiques du produit, son coût et les frais de recouvrement ;
- établir les dates de paiement convenues mutuellement ;
- sélectionner et former le personnel chargé de recouvrement ;
- établir les politiques de contact client ;
- recouvrer en fonction du niveau du risque ;
- mettre en place un système de suivi et de contrôle qui a pour but de présenter les stratégies pour limiter les impayés pour la pérennité de l'institution ;
- 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 ;

## **PARAGRAPHE 2 : CONDITION DE MISE EN ŒUVRE**

La mise en œuvre des solutions ci-après proposées permettre à l'institution de réduire les risques de crédit de son portefeuille dans le but de satisfaire la clientèle à temps qui est une source de fidélisation. Dans le souci d'une application effective de ces solutions, nos recommandations vont aussi à l'endroit des clients qui ne cessent de détourner l'objet de crédit.

Alors pour un suivi régulier des clients, la BOA-Bénin doit motiver son personnel à effectuer des visites inopinées tout en les accordant des primes puis les former à des techniques de sensibilisation en vue d'assurer une gestion performante de ses activités.

Par ailleurs, elle doit renforcer l'effectif des agents de recouvrement ainsi que celui des agents de crédit, en vue d'une meilleure performance dans les études de dossiers et les agents de recouvrement, elle doit aussi mettre en place une équipe chargée de former les clients sur leurs secteurs d'activité en matière de la qualité de leur produit, le prix, elle doit également recruter les agents de recouvrement pour appuyer les chargés de prêts sur le terrain et réaliser des garantir ci-possible, d'examiner la solvabilité du client (étude de la personnalité du client) analyser la situation du client puis limiter les engagements.

## CONCLUSION

Le phénomène des impayés constitue un handicap pour l'accroissement des institutions financières. Cela éloigne les banques de leurs objectifs qui sont de jouer l'intermédiation entre les agents économiques, de servir d'outils au service des besoins et des envies des populations et du développement économique. C'est ainsi que notre étude s'est basée sur la gestion de crédit et aux procédures de recouvrement des créances de la BOA-Bénin.

Dans cette perspective, nous nous sommes entretenus avec le personnel de l'institution, à la Direction Générale que sur le terrain. Cette étude a pour objectif d'identifier les causes liées à l'insolvabilité des clients de la BOA-Bénin et les méthodes de recouvrement des créances. Il ressort de l'analyse des informations recueillies que la mévente, le non virement de salaire, les aléas climatiques, le retard de déblocage du crédit constituent sont des causes fondamentales des impayés. L'une des conséquences des impayés est la baisse de la rentabilité des banques.

L'inquiétude majeure des dirigeants de la BOA-Bénin étant la satisfaction des clients, une bonne politique d'octroi et de suivi des crédits puis de recouvrement des impayés efficace doit être définie afin d'améliorer la rentabilité de l'institution. Dans ce cadre nous avons formulé des approches de solution ainsi que leurs conditions de mise en œuvre. Nous espérons, par ce travail, avoir apporté notre contribution à la résolution des problèmes que rencontre la BOA-Bénin en matière de gestion de crédit. Enfin, comme la gestion de crédit est au cœur de l'intermédiation financière, aussi l'incompétence liée à accomplissement de cette tâche est le motif de la faillite des institutions financières, ce travail n'a pas la prétention d'être parfait. C'est pourquoi, nous le soumettons à votre appréciation en vue de l'améliorer.

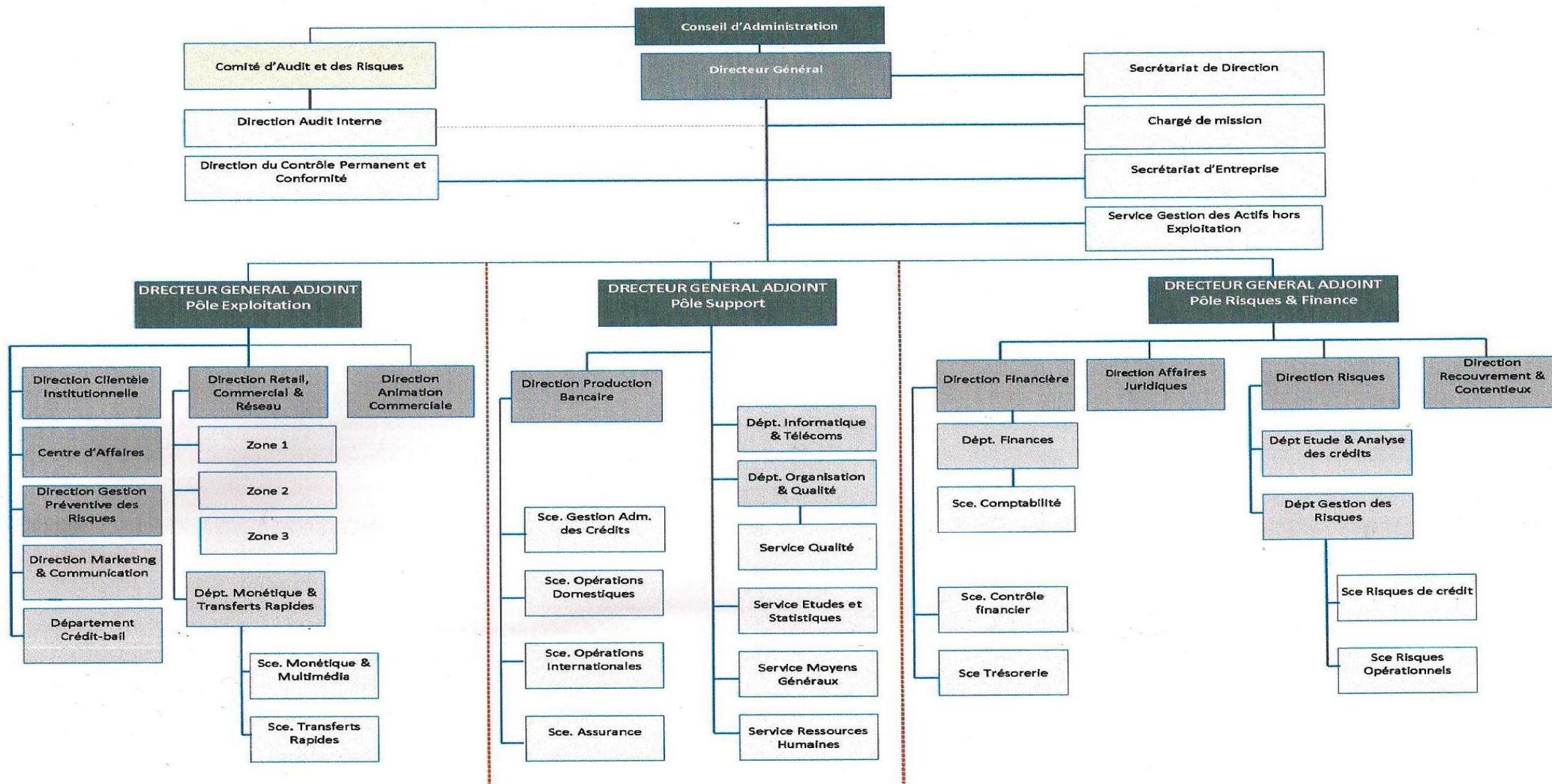
## BIBLIOGRAPHIE

- 1- ABRIAL Pierre-Paul (1863), Etude économique du crédit et des institutions de crédit dans leurs rapports avec le travail et le bien-être des classes aisées, Guillaumin, p 186.
- 2- AGNIKPE Alain (1998), la microfinance : une industrie au service du développement, document du PNUD.
- 3- AUGROS J C., QUERUEL M. (2000) : « risque de taux d'intérêt et Gestion Bancaire », édition, Economica, Paris.
- 4- BOUDINOT & FRABOT (1978) « Technique et Pratique Bancaire », PARIS, 4ème édition SIREY
- 5- Chao-Berrof (1999), Analyse du système de recouvrement des impayés au sein des IMF. www. Mémoire online. Com, Economie et Finance.
- 6- Djoutsa Wamba L, Takoudjou Nimpa A. et Wamba H., Impact du changement de dirigeant sur la valeur des entreprises au Cameroun : effet modérateur de la nature de départ et du contexte économique de l'entreprise, Revue Congolaise de gestion, 2012, ICES, Z.A. de l'Apport Paris, 9-44 pages.
- 7- Georges P. DUTAILLIS, le risque du crédit bancaire, Editions Clet Banque, 1981. Page 19.
- 8- GURLEY et SHAW (1960). Money in a Theory of finance, edit, B. I. W. Page 36
- 9- HONLONKOU Albert, ACCLASSATO Denis, QUENUM Venant, « problématique de remboursement des crédits dans les SFD et garantie de prêt aux petits opérateurs économiques au Bénin », cahier de recherche, publié à Genève Septembre 2001.
- 10- IRAM (2001), viabilités et impacts de la microfinance : bilan et perspectives
- 11- PARMEC info Décembre 2008.
- 12- KPATOUKPA Huguette A. « problématique de recouvrement des créances à la FINANCIAL BANK BENIN » mémoire cycle I, Gestion des Banques, ENEAM (ex-INE), Cotonou 2001.
- 13- Kouassi Jean-Baptiste K. Ed, Universitaire Européenne (2012) Processus d'octroi de crédit bancaire aux entreprises.

- 14- Koffi Jean-Marie : professeur à l'université de Luxembourg, Grand-Duché du Luxembourg
- 15- LASSAGUE P., Lexique de la comptabilité, 5<sup>ème</sup> Ed, Dalloz, Paris, 2002
- 16- Philippe T. et Cécile Khar-oubli-Rakoutomalala (2013), Revue Banque, ouvrage analyse-risque-crédit banque et marché
- 17- [www. Google.com](http://www.Google.com).
- 18- [www. mémoire Online](http://www.memoireOnline.com).

# **ANNEXES**

**Organigramme BOA-BENIN**  
Juillet 2014





4- Les facteurs de motivation au travail.

Pour chacun des facteurs ci-dessous, veuillez introduire dans le carré se trouvant en face le chiffre exprimant réellement votre perception de la situation.

- |                                      |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| a- Salaire                           | 1- Pas du tout satisfaisant |
| b- Equipement                        | 2- Peu satisfaisant         |
| c- Condition physique de travail     | 3- Satisfaisant             |
| d- Indemnité et prime de motivation. | 4- très satisfaisant        |

5- Recevez- vous des encouragements ou félicitation pour un travail bien accompli ?

Oui                      Non

6- Comment qualifiez- vous l'ambiance au travail ?

- a- Pas du tout satisfaisant
- b- Peu satisfaisant
- c- Satisfaisant
- d- Très satisfaisant
- e- Extrêmement satisfaisant.

7- Avez-vous bénéficié une fois d'un avancement de la part d'un client ?

Oui                                      Non

8- Votre appréciation des relations entre supérieurs hiérarchique et subordonnés.

- a- Pas du tout satisfaisant
- b- Peu satisfaisant

- c- Satisfaisant
- d- Très satisfaisant
- e- Extrêmement satisfaisant

9- La BOA –Bénin vous donne des objectifs de travail à atteindre ? 1= oui 0= non

Oui Non

10- Quelles sont vos suggestions pour améliorer la gestion de crédit au sein de la BOA ?  
.....  
.....  
.....

### Questionnaires 2

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) sur le thème « Gestion de crédit et procédure de recouvrement des créances de la BOA-Bénin », nous voudrions bien interroger les clients en situation d’impayé afin de pouvoir obtenir des informations précises et faire des analyses concrètes en ce sens

Merci de remplir sans inquiétude.

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

- Règlement total avant l’échéance  Règlement partiel avant l’échéance   
Non règlement

2 – Avez- vous déjà été en impayé ?

Oui Non

Si oui pourquoi ?

- Manque de moyen financier  Manque de suivi de la banque

Retard dans le virement du salaire

Autre à préciser.....

3- Avez-vous accumulé plus d'une échéance impayée ?

Oui Non

Si oui pourquoi ?

Licenciement Démission Salaire en retard

Autre à préciser.....

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

Oui Non

Si oui, par quel moyen ?

Appel Lettre Sms

5- Appéciez-vous les relances faites par la banque ?

Oui Non

6- Recevez-vous des visites de la part de votre banque

Régulièrement Parfois Jamais

Autres à préciser.....

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

- a- Visites conseil réguliers de la part des agents de ;
- b- Versement réguliers sur le compte avant la tombée de l'échéance ;
- c- Appel avant la tombée de l'échéance ;
- d- La bonne marche des affaires

8- la période du remboursement vous permet- elle d'honorer votre engagement de prêt ?

Oui

Non

9- Avez-vous des engagements de crédits dans d'autres institutions financière

**Nous vous remercions pour votre collaboration.**

## TABLE DES MATIERES

.....	AVERTISSEMENT	ii
.....	.....	ii
DEDICACE .....	.....	iii
REMERCIEMENTS .....	.....	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	.....	vi
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES .....	.....	vii
TABLEAUX.....	.....	vii
GRAPHIQUES.....	.....	vii
SOMMAIRE.....	.....	viii
RESUME.....	.....	ix
ABSTRACT.....	.....	ix
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BANK OF AFRICA (BOA-BENIN).....	.....	4
PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, OBJECTIF ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BOA-BENIN	.....	4
.....	.....	4
1- HISTORIQUE.....	.....	4
2- OBJECTIFS.....	.....	5
3- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BOA-BENIN.....	.....	5
3-1 Organe de décision de la BOA-Bénin.....	.....	5
3-1-1- Le conseil d’administration.....	.....	6
3-1-2- Le bureau des sages .....	.....	6
3-1-3- La direction générale.....	.....	6
3-1-4- Les commissaires au compte .....	.....	6
3-1-5- Les auditeurs externes .....	.....	6
3-2 Les organes opérationnels de la BOA-Bénin .....	.....	7
3-2-1- Le secrétariat de la direction générale .....	.....	7
3-2-2- La direction de l’exploitation .....	.....	7
3-2-3- La direction détail et réseau.....	.....	7
3-2-4- La direction des risques.....	.....	7
3-2-5- La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses .....	.....	7
3-2-6- La Direction des Opération.....	.....	8
3-2-7- La Direction des Ressources Humaines.....	.....	8
3-2-8- La Direction Administrative et Financière .....	.....	8
3-2-9- La direction du contrôle général.....	.....	8

PARAGRAPHE 2 : ACTIVITES, ENVIRONNEMENT, RESSOURCE DE FONCTIONNEMENT, DEFIS DE L'ENTREPRISE, DEROULEMENT DU STAGE.....	9
<b>1- ACTIVITES</b> .....	9
1-1- Les services de caisses.....	9
1-2- Les services étrangers .....	11
1-3- Les crédits.....	12
1-4- La monétique : .....	13
1-5- Les services de la banque à distance.....	14
1-6- Les Autres Opérations.....	14
<b>2- ENVIRONNEMENT</b> .....	14
2-1- Présentation de la BOA de SAINTE RITA .....	14
2-2- Ressources financières et matérielles.....	15
2-3- Les défis de la BOA SAINTE RITA : .....	15
<b>3- DEROULEMENT DU STAGE</b> .....	15
3-1- Travaux effectués .....	15
3-2- Forces et faiblesses opportunités et menaces.....	16
3-3- Difficultés rencontrées .....	17
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	18
PARAGRAPHE 1 : PROBLÉMATIQUE, INTÉRÊT ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE .....	18
1- Problématique.....	18
2- <i>INTERET DE L'ETUDE</i> .....	19
<b>PARAGRAPHE 2 : OBJECTIF GENERAL</b> .....	20
1- <b>Objectif général</b> .....	20
2- Objectif spécifique.....	20
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	21
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES.....	22
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	22
<b>1- Clarification des notions</b> .....	22
1-1- <b>Banque</b> .....	22
1-2- <b>Crédit</b> .....	23
1-3- <b>La notion de recouvrement</b> .....	23
1-4- <b>Typologie de recouvrement</b> .....	23
1-5- <b>La créance</b> .....	24
1-6- <b>La notion de crédit en souffrance</b> .....	25

<b>1-7- La garantie</b> .....	25
<b>1-8- Les impayés</b> .....	25
2- Contributions antérieures .....	26
<b>2-1- Points des auteurs sur les facteurs explicatifs du risque de crédit</b> .....	26
<b>2-2- Lien politique de gestion de crédit et la performance d'une banque</b> .....	27
PARAGRAPHE 2 : FORMULATION DES HYPOTHÈSES.....	29
1- Formulation de l'hypothèse n°1 .....	29
2- Formulation de l'hypothèse n°2.....	29
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	30
PARAGRAPHE 1 : APPROCHE THÉORIQUE .....	30
<b>1- Recherche documentaire</b> .....	30
2- Entretiens.....	30
3- Questionnaire.....	30
PARAGRAPHE 2 : L'APPROCHE EMPIRIQUE .....	30
1- Population choisie .....	30
2- Dépouillement des données .....	31
3- <b>Analyses des données</b> .....	31
4- <b>Seuil de décision pour la vérification des hypothèses</b> .....	31
<b>4-1- Seuil de décision pour l'hypothèse 1</b> .....	31
<b>4-2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse 2</b> .....	32
SECTION 1 : PRÉSENTATION, ANALYSE DES DONNÉES ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	34
PARAGRAPHE 1 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	34
<b>1- Procédure d'octroi de crédit de la BOA-Bénin</b> .....	34
<b>2- Le suivi de crédit</b> .....	35
<b>2-1- Pour les particuliers</b> .....	35
<b>2-2- Pour les entreprises</b> .....	35
<b>3- Recouvrement des créances à la Bank Of Africa</b> .....	36
<b>3-1- Procédures de recouvrement à la DGPR</b> .....	36
<b>3-2- Cas d'un particulier</b> .....	36
<b>3-3- Cas des entreprises</b> .....	36
<b>4- Le comité de suivi des comptes irréguliers</b> .....	37
PARAGRAPHE 2 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	38
<b>1- Résultats d'enquête auprès des clients</b> .....	38
<b>2- Validation des hypothèses</b> .....	41

2-2- Validation de l'hypothèse 2 .....	41
SECTION 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....	42
PARAGRAPHE 1 : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES .....	42
1- Suggestions liées à nos hypothèses .....	42
PARAGRAPHE 2 : CONDITION DE MISE EN ŒUVRE .....	43
CONCLUSION .....	44
BIBLIOGRAPHIE.....	45
<b>ANNEXES</b> .....	a