



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option: Gestion

Filière: Finance Banque Assurance

THEME:

***GESTION DES CREDITS DANS LES SYSTEMES
FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DU PADME
D'ADJARRA***

Réalisé et présenté par :

HOUNYE F. Béatrice

&

SOUNOUI Bernard

Sous la Direction de :

Maître de Stage :

Mme Mireille OLOUKOU

Chef Bureau du PADME Adjina

Maître de mémoire :

Prof. Denis ACCLASSATO

Enseignant à la FASEG

Année Académique 2014-2015

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG) N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION OU
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE . CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS
AUTEURS**

DEDICACE

Je dédie cette œuvre A

- Mon père HOUNYE O. Daniel et ma mère DOSSOU Mahougbé je dédie ce travail

HOUNYE F. Béatrice

DEDICACE

Je dédie cette œuvre : A

- tous les orphelins du monde entier.

SOUNOUI Bernard

REMERCIEMENT

Au terme de ce cycle de formation professionnelle nous tenons à adresser nos sincères remerciements et notre gratitude à ceux qui nous ont soutenus d'une manière ou d'une autre dans la réalisation de ce mémoire en particulier :

- Au professeur ACCLASSATO Denis pour avoir accepté d'être notre maître de mémoire en dépit de ses nombreuses occupations ;
- A madame OLOUKOU Mireille le Chef Bureau d'Adjina Porto/Novo ;
- A monsieur SEDOGBO Martial pour nous avoir offert son entière disponibilité ;
- A monsieur SOKENOU Paterne pour son soutien ;
- A tout le personnel du PADME d'Adjarra ;
- Aux messieurs DJIVO Timothée, TIOGO Janvier, KOSSOU Jérémie et KPOSSOU Léon pour leur soutien en informatique ;
- A nos enseignants qui ont fait de nous ce que nous sommes actuellement ;
- A tous les membres du jury pour avoir accepté de porter une appréciation sur ce travail ;
- A toute l'administration de la FASEG pour leur soutien ;
- A monsieur SESSINOU Martin pour ses multiples conseils ;
- A vous tous, nos amis, connaissances et à tout le monde envers qui nous avons accumulé une somme incalculable de dette, prenez ce travail et accepté le comme le vôtre.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AB : Agent de Bureau.

ACP : Association des Clients de PADME.

AR : Agent de Recouvrement.

AV : Agent Vérificateur.

CA : Chef d'Agence.

CB : Chef Bureau.

CC : Comité de Crédit.

CoDir : Comité de Direction.

CP : Chargé de prêts.

FENACREP : Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Epargne.

IMF : Institution de Microfinance.

SFD : Services Financiers Décentralisés.

NSIA : Nouvelles Sociétés Inter-africaines d'Assurances.

PADME : L'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises.

PARMEC : Projet d'APPUI à la Réglementation des Manuels d'Epargne et de Crédit.

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine.

LSTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Répartition des clients enquêtés selon leur origine et l'effectif.....	36
Tableau N°2 : Répartition des clients défaillants selon le sexe	39
Tableau N°3 : Répartition des clients selon leurs secteurs d'activités	39
Tableau N°4 : Satisfaction des clients défaillants par rapport à la procédure d'octroi de crédit.....	40
Tableau N°5 : Répartition des clients selon les causes de leur retard de paiement	41
Tableau N°6 : Répartition des clients selon le montant du crédit.....	42
Tableau N°7: Les éléments de gestion pouvant conduire aux impayés de crédits.....	50

LISTE DES GRAPHES

Graphe N°1 : Répartition des clients selon leur fidélité.....	43
Graphe N°2 : Avis des clients par rapport au taux d'intérêt.....	44
Graphe N°3 : Répartition des clients selon le type du crédit.....	45
Graphe N°4: Répartition des clients selon les échéances exigées par PADME.....	46
Graphe N°5 : Répartition des clients selon leur appréciation par rapport aux visites des CP .	47
Graphe N°6: Répartition des clients selon le moment de visite	48
Graphe N°7: Répartition des clients selon leur appréciation du suivi fait par les CP	49

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALES	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION1 : Présentation et mécanisme de fonctionnement du PADME.....	4
SECTION 2 : La structure organisationnelle de PADME.....	8
CHAPITRE II :CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	15
SECTION1 : Cadre théorique de l'étude.....	16
SECTION2: Cadre méthodologique de l'étude.....	32
CHAPITRE III :PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	38
SECTION1 : Présentation des résultats.....	39
SECTION 2 : Validation sdes hypothèses.....	50
SECTION 3 : Evaluation critique de la politique de gestion de crédit.....	51
CONCLUSION GENERALE	53
BIBLIOGRAPHIES	54

RESUME

Le présent mémoire analyse l'octroi des crédits au sein du PADME. Pour atteindre cet objectif général deux objectifs spécifiques ont été énumérés :

Analyser les déterminants du retard de remboursement des crédits ; et Mesurer l'influence du taux d'intérêt sur l'octroi du crédit par rapport à son remboursement. A cet effet une démarche méthodologique a été utilisée. Il ressort de notre étude que les modalités d'octroi de crédit sont défaillantes au PADME selon 68,42% des clients constituant notre échantillon. Egalement le manque de suivi des clients après l'octroi du crédit explique le retard de remboursement.

Par ailleurs, les agents du PADME ne détiennent pas les outils efficaces pour juger de la moralité et de la solvabilité des clients. Aussi Le taux d'intérêt exigé par PADME influence le rendement généré par celui-ci. Ainsi en vue d'aider PADME d'Adjara dans sa marche vers un bon rendement nous formulons les recommandations suivantes :

Se baser plus, lors de l'octroi de crédit, sur la pérennité de l'entreprise que sur les garanties présentées, Multiplier les visites de contrôle d'utilisation du crédit (CUC), Recruter si possible de nouveaux agents devant remplir la fonction de suivi du crédit

Mots clés : Crédit, suivi de crédit, moralité, pérennité de l'entreprise, garantie.

INTRODUCTION GENERALE

Dans les années 80, une crise financière est subvenue et a frappé l'ensemble du territoire béninois. Dans le souci de pallier à cette crise de nombreuses réformes ont été mises en place par le gouvernement béninois afin de sauver les populations exclues du système bancaire classique fautes de garanties réelles nécessaires.

Ainsi, les autorités béninoises ont pris un certain nombre de mesures dont la privatisation de toutes les banques commerciales d'Etat de l'époque. On a donc assisté à une prolifération des IMF parmi lesquelles on compte l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME). Elle rencontre des difficultés telles que la mauvaise gestion des crédits par le personnel, le manque de suivi des clients après l'octroi des crédits, l'insuffisance d'information à l'endroit des clients lors du déboursement, la démotivation des clients lors des cas d'impayés et le retard de remboursement des clients. Plus concrètement, cette prolifération des IMF a généré des difficultés liées à la gestion des crédits. Ces difficultés n'ont jamais été aussi évidentes qu'avec plus de créances irrécouvrables susceptibles de remettre en cause leur continuité. Ainsi, La mauvaise gestion du portefeuille crédit ne permet pas à une institution de microfinance un développement durable. Le crédit constitue un élément important pour l'existence d'une institution car d'une part, il permet aux clients d'exercer leurs activités et d'autre part, sa mauvaise gestion peut entraîner la fermeture de cette entreprise de microfinance. De là, plusieurs IMF n'ont pas pu atteindre leurs objectifs. De tout ce qui précède, la problématique la plus récurrente est sans doute celle de la bonne gestion de leur portefeuille de crédit. En effet, le PADME n'est pas épargné de ces crises d'impayés ou retard de remboursement.

Une chose est d'octroyer des crédits et l'autre est de les voir remboursés à temps. En effet, le non remboursement des crédits par les clients encore appelé impayé entraîne une diminution de ces derniers au sein de l'institution ce qui laisse une mauvaise image de l'entreprise voire sa rupture.

L'impayé constitue donc une véritable menace pour l'institution en ce sens qu'il remet en cause sa crédibilité et sa pérennité. De cet état de choses, il est donc impérieux de penser au devenir des IMF en mettant en œuvre des stratégies pour une gestion rentable de leur portefeuille de crédit car, si rien n'est fait, on assistera sans doute à leur disparition dans un proche avenir ; ce qui constitue un détournement des objectifs officiellement poursuivis.

C'est dans le but de réfléchir sur la manière de maintenir leurs clientèles que nous avons choisi le thème suivant : « **LA GESTION DES CREDITS DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DU PADME D'ADJARRA** »

Pour une compréhension, ce travail qui sert de support à nos réflexions a été conçu suivant un plan tripartite. Le premier sera consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude en vue de faire l'état des lieux qui permettra de cibler la problématique liée à la gestion des crédits clients du PADME. Le deuxième sur le cadre théorique et méthodologique de l'étude pour la résolution de la problématique. Quant au troisième chapitre intitulé Présentation et analyse des résultats, il décrira la réalisation des enquêtes pour lesquelles les résultats et analyses ont conduit aux approches de solutions et des recommandations à l'endroit des dirigeants et personnel de PADME.

CHAPITRE I
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

SECTION1 : Présentation et mécanisme de fonctionnement du PADME

Dans cette section, nous allons essentiellement aborder l'historique du PADME, les ressources de l'association PADME ainsi que son fonctionnement.

Paragraphe 1 : Historique

Il sera présenté dans ce paragraphe l'historique du PADME

Historique De l'association PADME

A- De la genèse à l'association

L'Etat béninois dans la mise en œuvre des mesures d'accompagnement pour pallier les conséquences sociales désastreuses du Programme d'Ajustement Structurel (PAS), avait bénéficié du financement de la banque mondiale pour créer le Projet d'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME). Ce projet d'une durée de 5 ans a été initié principalement pour la réinsertion des déflatés des entreprises publiques et les compressés de l'administration publique. Mais contre toute attente le PADME aura atteint des résultats spectaculaires dans l'industrie de la micro finance ce qui lui a permis de connaître de façon successive de grandes transformations institutionnelles.

Avec l'appui de l'ONG (Organisation Non Gouvernementale) américaine VITA (Volunteers In Technical Assistance) le projet a exécuté deux (2) phases dans son évolution :

-Phase pilote : du 1^{er} septembre 1993 au 30 août 1995

Cette période a été consacrée à l'élaboration des différentes stratégies et mécanismes pour assister efficacement les micro-entrepreneurs. Ces actions étaient uniquement limitées à la ville de Cotonou.

-Phase de consolidation : du 1^{er} septembre 1995 au 31 octobre 1998

Au cours de cette phase, le projet a été suffisamment perfectionné et a connu l'ouverture d'une agence à Porto-Novo.

Dans le but de mener à bien les activités l'ONG VITA a affecté au PADME un assistant technique américain M. CROULET C. Ross qui a résidé au Bénin pendant 35 mois qui passera à la fin de son mandat en juillet 1996 le témoin aux cadres locaux qu'il a formés.

Il était prévu après le départ de l'assistant technique que l'institutionnalisation du projet se fasse en deux phases.

-Une 1^{ère} phase au cours de laquelle l'institution prendra la forme d'une Organisation Non gouvernementale (ONG) ou d'une association. Cette forme juridique devrait permettre à l'institution de continuer à bénéficier des subventions de l'Etat béninois et des partenaires au développement pouvant lui permettre de bien exécuter le mandat à elle assigné par l'ONG VITA jusqu'au moment où il sera étudié la meilleure façon de transformer l'association en une institution privée et commerciale de micro finance

Après plusieurs concertations, il a été créé le 23 décembre 1997, l'association pour l'appui au développement des micro-entreprises, une association de type loi 1901 prendra le relais du projet. En septembre 1998 l'association a été reconnue officielle par le ministère de l'intérieur, de la sécurité et de l'administration territoriale comme une association de type de loi 1901(récépissé N°- 98/400/MISAT/DC/DAI/SAAT-ASSOC du 31/12/1998.

En 1999 l'association a été reconnue comme une association d'utilité publique par le décret présidentiel N°99-250 du 18/05/1999.

- Une deuxième et dernière phase est celle qui s'appuie sur l'objectif stratégique de développement sur cinq (5) ans basé sur l'objectif stratégique de transformer l'association en une société anonyme spécialisée en micro finance.

B- La transformation institutionnelle

La transformation de l'institution en une Société Anonyme (SA) était la forme recommandée pour lui permettre de se positionner sur les marchés financiers nationaux et internationaux dans le but de mobiliser les ressources financières indispensables pour sa croissance. A cet effet, il a été mis en place par le Ministère de l'industrie, du Commerce et de la promotion de l'Emploi (MICPE) un comité national de pilotage de la transformation de PADME par arrêté ministériel N°034/MICPE/DC/SG/CAT-PADSP du 1^{er} juin 2004. Ce comité est composé de dix membres sous la présidence du coordonnateur de PADSP. Le comité a pour mission d'étudier, de valider tous rapports et documents de travail produits par les consultants et de conduire le processus à son aboutissement.

L'étude de faisabilité de la transformation institutionnelle de PADME a été réalisée par le consortium GEOMAR-CIDRH. Les conclusions de cette étude ont recommandé que PADME devienne une Société Anonyme (SA) qui va signer avec le Ministère de (MFE) une convention d'exploitation conformément à la loi N°97-027 du 08 août 1997 dite loi PARMEC. Cependant cette phase prévue pour être bouclée depuis la fin de l'année 2004 s'est trouvée retardée à cause des difficultés dans la gestion du portefeuille déjà constatée au début de l'année 2005 car aucun bailleur de fonds n'accepterait pas investir dans une telle situation.

L'année 2010 a été marquée par la relance de cette phase avec la nomination d'un cadre de PADME comme coordonnateur qui sera chargé de conduire le processus. Ensuite il sera mise en place la commission interministérielle chargée de piloter cette phase avant fin 2010. Son mandat sera prolongé jusqu'en 2011 avec la transmission du dossier de transformation à la cellule nationale de dénationalisation. Il est envisagé à la fin de ce processus au cours de l'année 2011.

Paragraphe 2 : Ressources de PADME

Dans ce paragraphe nous passerons en revue d'abord les ressources humaines, financières et matérielles ; puis les structures hiérarchique et fonctionnelle et les différents organes de PADME et enfin les activités de l'institution.

PADME mène ses activités grâce à des ressources humaines, financières et matérielles qu'elle combine pour atteindre ses objectifs.

A- Les ressources humaines de PADME

Depuis sa création le PADME fonctionne avec un personnel local jeune et très dynamique composé de : cadres supérieurs, cadres, agents de maîtrise, employés et ouvriers. Cette équipe est constituée d'agents contractuels et des permanents

B -Les ressources matérielles et financières

1- Les ressources matérielles

Les ressources matérielles de PADME sont constituées de plusieurs types de matériels à savoir :

- Les parcelles et les immeubles (le siège, certaines agences et bureaux,...)
- Les installations et agencements (pylône, climatiseurs, téléphone,...)
- Les matériels roulants (les voitures, moto,...)
- Les mobiliers de bureau (guichets, armoires métalliques, tables ; chaises, bureaux,...)
- Le matériel informatique (ordinateurs, logiciel Fin Mas et autres ...)
- Le matériel de bureau (coffre-fort, les copieurs,...)
- Les fournitures de bureau (agrafeuse, lames, gomme,...)

2- Les ressources financières

Les ressources financières de PADME sont constituées :

- De l'actif net du projet transféré à l'association
- Des reports à nouveau et réserves sur excédent d'exploitation
- Des emprunts aux institutions financières nationales et internationales
- Des fonds et dépôts de garantie de ses clients
- Des lignes de crédit pour financer certains projets comme le PADRO, MICPE, MCPP...

SECTION 2 : La structure organisationnelle de PADME

Paragraphe1 : Organigramme de PADME

L'organigramme du PADME comprend : l'Assemblée Générale, le Bureau Exécutif et la Direction Générale, le Directeur Général Adjoint, Les Chef Service, Les Chef d'Agence, Le Chef Bureau, Adjoint Chef Service, Le Chargé de Prêts, l'Assistant Chef service, Le Comité Audit, le Chef service Gestion Risques, le Responsable Cellule de Recouvrement, l'Agent Comptable, l'Agent Administratif, l'Agent Informaticien, le Caissier, l'Agent de Bureau, le Secrétaire d'Agence, le Conducteur, le Personnel d'Entretien et de Service, le Directeur Général Adjoint, le Chef Service Juridique, le Chef Service Marketing Recherche et Développement, le Chef Service Informatique le Chef Service Ressources Humaines, le Chef Service Audit Interne, le Chef Service Administratif, le Chef Service Comptable et Financier le Chef Service Gestion des Risques, le Chef Service Crédit, le Secrétaire de Direction, l'Assistant Chef Service, l'Assistant Chef Service, l'Assistant Juridique l'Assistant Chef Service Comptable d'Agence, l'Assistant Administratif, l'Assistant Informaticien, l'Assistant Comptable. (Voir Annexe)

A- La composition du PADME

Le PADME est une association de personnes morales. Les membres de l'association sont au nombre de neuf (9) et se présentent comme ci-après :

- l'Association des clients du PADME (ACP) ;
- la Fédération Nationale des Artisans du Bénin (FENAB) ;
- le personnel du PADME représenté par l'Association du Personnel (ASP);

- les partenaires financiers représentés par la Financial Bank Bénin et le PAPME remplacés aujourd'hui par l'Association des Banques du Bénin (ABB) ;
- les institutions d'appui comme la Chambre de Commerce et d'Industries du Bénin (CCIB) ;
- l'ONG américaine AFRICARE-BENIN ;
- l'Etat représenté par le Ministère de la Micro finance, des Petites et Moyennes Entreprises

et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MMEJPF).

- la Nouvelle Société Inter-africaine d'Assurance-vie (NSIA-Vie) ;
- le cabinet d'ingénierie du financement et du développement SERFI-AFRIQUE.

B- L'Assemblée Générale (AG)

Elle est l'organe suprême et regroupe tous les membres. Elle définit l'orientation et politique et la politique générale de l'association en vue de la réalisation de l'objet social. Elle élit les membres du bureau exécutif en son sein aux différents postes. L'Assemblée Générale examine et approuve les programme d'activités présenté par le bureau exécutif (BE) de l'association, adopte le règlement intérieur, statue sur les rapports d'activités à elle transmis par le bureau exécutif et les rapports du commissaire aux comptes de l'association, commet les audits omissions de contrôle les comptes et de la gestion du bureau exécutif qu'elle juge nécessaire, approuve, examine approuve et rejette les comptes de l'association et donne ou non son quitus au bureau exécutif, décide de la nomination et de la révocation du Directeur Général après examen de la proposition du Bureau exécutif, examine et budget présenté par le Bureau Exécutif. L'Assemblée Générale se tient ordinairement une fois par an.

C -Le Bureau Exécutif

Le Bureau Exécutif (BE) est élu par l'Assemblée Générale parmi ses membres ; c'est l'organe d'administration de l'Association. Il est composé de cinq (5) membres à savoir : FIDELIA PADME, CNAB, CCIB, APBEF, AFRICARE. A partir du mois de juin 2011, par arrêté ministériel, les nouveaux membres ont été provisoirement suspendus et remplacés par le Comité de Pilotage de la Transformation Institutionnelle qui fait désormais office de Bureau Exécutif et de l'Assemblée Générale du PADME.

D -La Direction Générale du PADME

La Direction Générale assure la coordination des activités au sein du réseau. Elle est constituée d'un Directeur Général Par Intérim et de neuf (9) chefs services techniques : un Chef Service Crédit, un Chef Service Audit Interne, un Chef Service Administratif, un chef Service Juridique, un Chef Service Informatique, un Chef Service Ressources Humaines, un Chef Service Marketing Recherche et Développement, un Chef Service Comptable et Financier et un Chef service Gestion des Risques.

A ces services techniques, il faut ajouter une Cellule de Recouvrement, une Cellule de Coordination de la Transformation Institutionnelle du PADME et un Groupe de Réflexion qui assistent le Directeur Général dans la gestion de l'institution.

1-Le Comité de Direction (CODIR)

Le Directeur Général et son Adjoint dont le poste est vacant depuis 2004 et les Chefs services constituent le comité de Direction (CODIR) qui est une structure d'aide à la décision de la Direction Générale. Le CODIR se réunit hebdomadairement et les travaux font l'objet d'un compte rendu.

2- Le Comité de Crédit

Le comité de crédit se tient tous les jours dans tous les bureaux. Il est une instance d'analyse et d'approbation des demandes de crédits. Il existe actuellement le comité de crédits du bureau d'agence et du siège.

a- Le comité de crédit du bureau

Il est présidé par le Chef Bureau (CB) et est composé de tous les Chargés de Prêts du bureau et de l'Agent de Bureau qui assure le secrétariat. Il étudie, approuve ou rejette tous les dossiers relevant du bureau.

b- Le comité de crédit d'agence

Ce comité est présidé par le Chef d'Agence et est composé des Chefs Bureau en charge des dossiers et l'assistant Administratif qui assure le secrétariat. Le comité d'agence analyse spécialement les dossiers de plus de Deux Millions (2 .000.000) FCFA qui ont fait l'objet d'une 1^{ère} approbation au comité de bureau.

c- Le comité de crédit du siège

Il statue en dernier ressort une dernière fois pour approuver les dossiers de plus de Cinq Millions (5.000.000) FCFA. Ce comité est composé du Chef Service Risque, et du Chef Service Juridique.

3-Le comité d'achat

Pour étudier les offres concernant toutes les prévisions d'achat de biens et services dont le montant est supérieur à Cent Mille (100.000) FCFA, il est organisés un comité ad hoc comprenant tous les Chefs Services. Ce comité se réunit à la Direction Générale ou dans les agences.

4-Le comité de contentieux

Il est organisé trimestriellement dans chaque agence un comité de contentieux qui statue sur les crédits en souffrance c'est-à-dire les crédits dont les remboursements accusent un retard de quatre-vingt-dix (90) jours. Ce comité est présidé par le Chef d'agence et est composé de l'agent administratif qui assure le secrétariat, des chefs bureau de l'agence, de l'agent informaticien et du comptable d'agence.

5- Le comité de recouvrement

Il est organisé mensuellement dans chaque agence un comité de recouvrement qui fait le point du recouvrement effectué au cours de la période, présente les difficultés rencontrées et définit de nouvelles stratégies pour contourner ces difficultés pour un rendement meilleur des Agents de Recouvrement (AR). Il est présidé par le Chef d'Agence.

Paragraphe II : Déroulement de stage et tâches exécutées

A-Déroulement du stage

Lors du déroulement de notre stage, notre attention s'est portée sur l'état du personnel du bureau d'Adjarra. C'est un personnel jeune et dynamique, ce qui rendait le travail plus agréable et convivial.

L'un des faits marquant également notre passage dans le dit bureau est le respect du subordonné vis- à-vis de son supérieur hiérarchique. Notons aussi que le personnel d'Adjarra est un personnel vraiment sympathique et courtois.

B-Tâches exécutées

Lors de notre stage dans le bureau d'Adjarra, nous avons collaboré avec l'agent de bureau pour l'exécution de certaines tâches dont les principales se résument comme suit :

❖ **Les séances d'animation**

Il s'agit d'une étape primordiale dans le système du PADME. Au cours de cette séance, les futurs clients reçoivent des informations sur les procédures et les différents types de crédits que le PADME met à la disposition des micros entrepreneurs.

Elle est dirigée par l'AB tous les lundis et les jeudis à 15heures précises.

❖ **Orientation des clients vers les CP**

L'orientation visée est fonction de l'adresse géographique du client car chaque CP opère dans un secteur bien délimité.

Remplissage des fiches au bureau

Ces tâches s'inscrivent dans le processus de mise en place de crédit aux clients. Il s'agit :

- Du remplissage du contrat du prêt individuel et collectif aux clients, ceci selon le type de prêt sollicité et signé par les clients,
- De l'établissement du bon de déboursement, du bordereau des pièces reçues,
- Du remplissage de la fiche du programme d'investissement qui sera signé par les clients.

❖ L'atelier de déboursement

Au cours de cette séance, les derniers conseils pour une bonne utilisation du crédit ainsi que pour le respect des engagements pris sont donnés par le CB tous les mercredis et vendredis à 10 heures (jour de déboursement). Cette séance est réservée aux futurs comme aux anciens à l'exception de ceux qui ont soldé sans irrégularité leurs deux derniers crédits (avec 0 jour de retard).

C-Difficultés rencontrées

Au cours de notre enquête, nous avons été confrontés à d'énormes difficultés au nombre desquelles nous pouvons dénombrer :

- L'indisponibilité du personnel qui constitue un frein d'information au sein du PADME (Chef Bureau et Chargés de Prêt)
- La réticence du personnel à fournir certaines informations au nom du principe de confidentialité qui lie les agents opérationnels au PADME.

Mais en ce qui concerne les clients, ces difficultés sont liées à :

- la méfiance de ces derniers ou même parfois leur refus inébranlable de céder certaines informations par peur que ces informations affectent leur rapport avec l'institution.

- l'indisponibilité des clients surtout les femmes à répondre à nos questions du fait d'une part de leurs activités et d'autre part de leurs obligations conjugales.

Compte de ces difficultés, nous ne sommes pas arrivés à questionner toutes les personnes constituant notre échantillon

CHAPITRE II :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous aborderons deux sections à savoir le cadre théorique d'une part et celui méthodologique de l'étude d'autre part.

SECTION1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Problématique ; objectifs et hypothèse

A-Problématique

Dans les années 80, les différentes politiques économiques mises en œuvre au Bénin ont conduit à un effondrement du système financier formel avec toutes ses conséquences sur les institutions bancaires classiques. A la suite de ces crises économiques, les bailleurs de fonds ont reconsidéré leurs politiques de financement car ils ont compris que les effets positifs de leur financement ne pourront véritablement pas atteindre les populations cibles c'est-à-dire les populations démunies et à faible niveau de revenu que s'ils décentralisaient leurs actions de coopération. Ainsi, avec l'accord des pouvoirs publics béninois, ils ont décidé d'orienter leur politique de financement vers l'encadrement des micros projets et des micros entreprises du secteur informel qui constituent des acteurs importants de l'économie nationale. C'est alors que l'on a assisté au développement des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) au Bénin. La mission principale assignée à ces institutions est d'apporter aux clients, entrepreneurs du secteur informel marginalisés par le système bancaire classique, des concours financiers sous forme de crédits. Ces crédits permettront aux clients de créer et de développer des activités génératrices de revenus et de contribuer à la réduction de la pauvreté ainsi qu'au développement économique. Parmi ces catégories de Systèmes financiers décentralisés (SFD) se trouve l'association pour la promotion et l'appui au développement

des micros entreprises (PADME) qui exerce une activité essentiellement basée sur le crédit et l'épargne. Mais comme toute activité de crédit, celle des SFD est soumise à des risques parmi lesquels on dénombre : le non-respect de remboursement des crédits à bonne date ; l'insuffisance des ressources humaines ; le seuil des crédits en impayé est fréquemment élevé et le manque de motivation à l'endroit du service marketing. Mais on note de plus en plus le risque de non remboursement des crédits. Ce risque, lorsqu'il survient, fait apparaître le problème des impayés auxquels se trouvent confrontés certains SFD de la place et qui constituent une menace pour leur pérennité. En effet, pour que les objectifs de développement économique et de réduction soient atteints, le crédit doit être accessible au plus grand nombre. Pour cela, il faut que les délais convenus soient respectés afin de permettre à ceux ayant de nouveaux besoins de financement d'en bénéficier également. Mais malheureusement certaines institutions enregistrent des impayés de crédit du fait de leurs mauvaises gestions. Face à cette situation, il importe donc de prendre des mesures urgentes permettant aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) de rentrer aisément en possession de leur fonds afin de jouir d'une bonne santé financière indispensable à leur pérennité et de continuer à disposer d'importantes ressources leur permettant de bien remplir leur mission. Ainsi, le PADME compte plus de trente mille(30.000) clients et octroie jusqu'à dix millions (10.000.000) de franc CFA ; ce qui n'est pas observé chez la plupart des institutions en matière de fidélité des clients et d'octroi de crédits. Il est donc considéré comme étant l'une des plus redoutables des institutions (notre enquête 2015). Selon le service de crédit du PADME, le taux d'impayé en 2011 est de 40,60%, en 2012 de 55,29%, enfin en 2013 et 2014 respectivement de 56,54% et de 53,59%.

Pour trouver des solutions à ces difficultés il revient alors au personnel du PADME de déterminer les meilleures politiques nécessaires pour promouvoir la croissance et la continuité de ses activités.

Dans une association telle que PADME où l'activité principale est l'allocation des crédits aux micros entreprises, une bonne gestion des crédits accordés s'avère indispensable pour la pérennité de l'institution. L'intérêt de notre étude est de permettre à l'association

pour la promotion et l'appui au développement des micros entreprises (PADME) de bien suivre ses clients afin d'avoir un meilleur résultat et de recouvrer les crédits en impayés.

Au regard de ces constats il ressort une question centrale qu'est la suivante :
Comment se fait l'octroi des crédits dans les SFD ?

De cette **question centrale** découlent les questions spécifiques ci-après

- Les crédits octroyés permettent-ils aux clients de rembourser à échéance ?
- Quel effet les crédits ont-ils sur les activités des clients ?

C'est dans cette optique que nous nous sommes résolus à apporter notre contribution à la gestion efficace des crédits en choisissant de réfléchir sur le thème « **LA GESTION DES CREDITS DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : Cas du PADME D'Adjarra** ».

B-Objectifs

Objectif général de l'étude

La présente étude se propose d'analyser l'octroi des crédits au sein du PADME. De cet objectif général découlent deux objectifs spécifiques.

Objectif spécifique1

Analyser les déterminants du retard de remboursement.

Objectif spécifique2

Analyser l'effet des crédits sur les activités des clients.

Hypothèses de recherche

Pour atteindre ces objectifs spécifiques, les hypothèses suivantes sont fixées :

H1 : La défaillance de la procédure d'octroi de crédit et le manque de suivi des clients après le déboursement des crédits expliquent le retard de remboursement des crédits.

H2 : Le taux d'intérêt élevé suscite le retard dans le remboursement des crédits octroyés

Paragraphe II : Revue de littérature

Il s'agira pour nous ici de présenter la clarification des SFD. Ensuite nous aborderons successivement les caractéristiques des crédits qu'ils octroient et la clarification de quelques concepts de base.

A-Clarification des concepts

Généralité sur les SFD

Dans la loi 2008-47, un SFD dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définie par la loi portant réglementation bancaire et habileté aux termes de la présente loi à fournir ces prestations.

AGNIKPE(1988) définit de trois manières différentes les notions de SFD. Celle des praticiens, celle du législateur et celle des bailleurs de fonds.

Les praticiens mettent plus d'accent sur les SFD, selon eux les SFD sont une finance de proximité par opposition aux longues procédures administratives des banques commerciales. Cette finance de proximité étant essentiellement caractérisée par de petits montants octroyés sous forme de crédits, de leur durée de remboursement et des montants mobilisés sous forme d'épargne.

Selon DIOGO, (2003) « les SFD sont des institutions de petits prêts (appelés micro crédits) aux pauvres, pour les projets de création d'entreprise autonome qui génèrent des revenus leur permettant de répondre à leur besoin et à ceux de leur famille. Dans la plupart des cas, ces institutions offrent à leurs clients en plus du crédit, d'autres services et ressources à savoir la formation, l'encadrement, l'appui technique à la gestion, l'entraide sociale, la sécurité et le placement des excédents des dépôts collectés, les relations avec le système financier traditionnel, des conseils sur les soins de santé primaire et les droits civiques. »

Le législateur ne partage pas le même avis que les praticiens. L'alinéa 1 de l'article 2 de la loi de Projet d'APPUI à la Réglementation des Manuels d'épargne et de Crédit (PARMEC) stipule que sont considérés comme « institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, un groupement de personnes, dotés de la personnalité morale, sans but lucratif à capital variable de fonds sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et leur consentir du crédit. »

Du point de vue des bailleurs de fonds il n'existe de manière formelle une définition conventionnelle des SFD. Pour eux le terme couramment utilisé est le Système Financier Intermédiaire (SFI) pour distinguer le système bancaire classique du système financier formel.

B-Clarification de quelques concepts de bases

1-Concept Gestion

Selon le **lexique d'économie**, « la gestion peut être définie comme une science de décisions stratégiques et tactiques permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante, en terme de rendement et de productivité, des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations »

La bonne gestion des crédits accordés dépend essentiellement du suivi qui est fait de ces crédits. Au niveau du PADME ce suivi est effectué à divers niveaux notamment dans le bureau de zone dans lequel ce crédit a été contracté et ensuite par la cellule de recouvrement.

2-Concept client

D'une façon lexicale, le dictionnaire LAROUSSE définit le concept « client » comme étant une personne physique ou morale qui reçoit de quelqu'un, contre paiement des

fournitures commerciales ou services ». Il est alors une personne physique ou morale qui s'approvisionne chez un commerçant ou un prestataire. Selon KOTLER et Dubois, 2002 un client :

- Ne dépend pas de nous, nous dépendons de lui ;
- N'est pas un embarras dans notre travail, il en est la raison d'être ;
- Nous ne lui rendons pas service, c'est lui qui rend service en nous demandant quelque chose
- Nous parle de ses besoins, c'est à nous de le satisfaire à son plus grand profit en même temps qu'au nôtre.

Aujourd'hui plus que jamais ; tout manager considère le client comme seul et variable centre de profit. Ainsi le client est le patron et se trouve placé au-dessus des autres acteurs de la vie de l'entreprise. C'est pourquoi on dit que le client est roi.

3-Concept crédit

Plusieurs auteurs ont essayé de donner des définitions au mot crédit. Selon Böhm-Bawerk cité par BARRE R. (1970), le crédit est l'échange d'un bien présent contre un bien futur. Etymologiquement, le mot crédit provient directement du latin «*credere*» qui signifie «**croire, se fier à** ». YVES B. et *al* (1975).

Le mot crédit est défini différemment selon que l'on se place du point de vue du débiteur ou du créancier. Pour le débiteur, c'est la mise en valeur d'une épargne non utilisée à des fins d'investissement propre et disponible pour une période plus ou moins longue. Pour le créancier c'est essentiellement un gain de temps, c'est la possibilité de jouissance immédiate d'un bien dont le coût diffère, le taux d'intérêt constitue alors le coût du temps gagné. YVES B. et *al* (1975). Le terme de crédit renvoie dans la plupart des cas à l'allocation de la monnaie moyennant un taux d'intérêt raisonnable. Faire crédit, c'est faire confiance. Le crédit est considéré comme un acte de confiance comportant l'échange dans le temps d'un bien sous condition d'une contrepartie future. Le crédit implique une confiance fondamentale

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

Selon le lexique d'économie SILEM et ALBERTINI, 2002« Le crédit se définit comme étant un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèces consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance ».

4- Gestion de crédit

La gestion du crédit est un premier pas important à franchir pour élaborer une politique de crédit. Elle doit exposer les grands objectifs des activités de prêt d'une caisse populaire, tels qu'ils ont été établis par le conseil d'administration. L'élaboration d'octroi de crédit donne au conseil l'occasion d'exprimer sa vision concernant le programme de prêt de la caisse. Cette vision doit régir toutes les contraintes à prévoir dans la politique et aider à faire face à des situations nouvelles pour lesquelles il n'existe pas encore de politique.

La gestion du crédit varie en fonction des buts et objectifs des caisses et des besoins de leurs sociétaires. Certains de ses aspects doivent être, néanmoins, les mêmes pour toutes les caisses avec, en tête, le principe de la protection des dépôts des sociétaires.

Voici d'autres considérations ou principes pouvant faire partie de la gestion du crédit :

- Les prêts sont au cœur des activités d'une caisse. Ils doivent être considérés comme une possibilité d'emprunt offerte à des sociétaires solvables à un taux de rendement raisonnable s pour la caisse et ne risquant pas de nuire à son actif.
- La caisse peut retourner une portion du revenu dérivé des prêts aux sociétaires emprunteurs admissibles sous forme de rabais sur le taux d'intérêt.
- Le portefeuille de prêts est, dans la mesure du possible, diversifié, afin que l'on puisse étaler le risque.

- Les emprunteurs reçoivent des explications détaillées sur les modalités et conditions du prêt avant de signer.
- Les documents concernant le prêt et la garantie doivent contenir des énoncés clairs des modalités, y compris les frais et sanctions, dans la mesure où cela est légalement possible.

5-Le taux d'intérêt

De façon succincte, le taux d'intérêt est une somme due aux prêteurs par l'emprunteur pour l'usage d'un capital pendant une période déterminée et versée sous forme de revenu. L'augmentation ou la diminution du taux d'intérêt peut respectivement alourdir ou alléger un crédit.

Le taux d'intérêt débiteur constitue la rémunération du crédit accordé par les IMF afin de s'assurer leur pérennité et viabilité. Mais la question du taux d'intérêt appliqué dans les SFD suscite souvent des discussions parmi les bénéficiaires de crédit. L'association pour l'appui au développement de la micro entreprise (PADME) a fixé le taux d'intérêt débiteur à 2% par mois soit 24% l'an en cas de remboursement unique (taux linéaire). Par ailleurs, si un emprunteur adopte une échéance mensuelle, cela profite à l'emprunteur car le taux est appliqué au capital restant dû et le taux revient autour de 16% l'an (taux dégressif).

C- Les caractéristiques des crédits octroyés par les SFD

La plupart des crédits octroyés par les SFD sont destinés à l'investissement. Le PADME offre d'une part des crédits dans le domaine des activités financées telles que le

commerce, l'artisanat, l'agriculture, l'élevage, la pisciculture et la transformation. D'autre part dans le domaine des produits offerts tels que l'épargne, le transfert d'argent (Mobile money). L'importance de ces crédits pour le développement économique n'est plus à démontrer. Sur le plan commercial, ces crédits jouent un rôle capital car ils permettent aux clients de satisfaire leur besoin et d'accroître leurs revenus. Les crédits les plus longs sont pour la plupart du temps destinés à financer le secteur agricole. Il s'agit en fait de se conformer au cycle de production agricole qui dure des fois au-delà d'une année.

Par ailleurs, il convient de noter que le concept de service financier décentralisé peut être défini sous plusieurs formes et regroupe de nombreuses réalités différentes. Labie a proposé une définition globale pour circonscrire le champ par les caractéristiques des bénéficiaires, « on appelle service financier l'octroi de service financier (généralement du crédit et de l'épargne) à des personnes développant une activité productive, le plus souvent de l'artisanat et du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leurs profils sociaux économiques » (Labie, 1999). La microfinance a pour aspect répandu les microcrédits qui consistent en l'octroi de prêts à court terme, soit pour constituer un fond de roulement, soit pour réaliser de petits investissements. Ces microcrédits sont destinés à financer des microprojets et son utilisation est rigoureusement liée aux activités du secteur informel. L'aptitude essentielle du micro crédit est la procédure de proximité avec les clients. Cette procédure de proximité doit être comprise à deux niveaux : proximité culturelle et celle géographique. La proximité géographique consiste à travailler dans les quartiers et villages où sont situés les bénéficiaires, ce qui n'est pas souvent observé chez les banques commerciales et constitue un frein pour leur développement.

La proximité culturelle consiste à s'assurer que l'on parle bien le même langage que les clients auxquels on veut accorder le crédit. Pour cela, il faut suivre un plan, des formulaires, des manières de travail les plus simples possibles, comprises par le client et qui lui permet de se sentir en confiance vis-à-vis de son intermédiaire (avaliseur).

D-Les modes de gestion de crédits

1-Gestion des crédits contaminés non contentieux

Dès la constatation du retard de paiement, le chargé de prêt se rapproche du client pour :

- Comprendre la cause de la défaillance ;
- Faire aux clients le point des pénalités ;
- Sensibiliser le client sur l'importance de la régularisation immédiate de la situation.

Si le client ne régularise pas sa situation après cette première visite, dès le 30^{ième} jour du retard, il reçoit la première lettre de relance avec ampliation à son avaliseur. A partir de ce moment, il reçoit fréquemment la visite de CP. Si au bout de 60^{ième} jour le client ne régularise pas sa situation le CA vient en appui au CP et les actions deviennent plus vigoureuses et très désagréables pour le client (convocations intempestives, scandales dans la maison ou sur le lieu de travail du client, intimidation du client et de son avaliseur, plaintes au niveau des amis et des parents) pour faire jouer la pression sociale, menaces de réaliser les garanties. Si toutes ces actions ne rappellent pas à l'ordre du client ; le crédit passe dans les crédits contentieux à partir du 90^{ième} jour de retard.

2-Gestion des crédits contaminés contentieux

A partir du 90^{ième} jour du retard, le comité de contentieux composé du directeur général, des chefs d'agence, statue sur les clients à passer en contentieux. L'assistant informaticien produit une première liste des contentieux accompagnée de la situation de leur épargne qu'il transmet au comptable d'agence qui détermine la somme à payer par le client après déduction du montant en contentieux des fonds et dépôt en garantie. Lorsqu'un client passe en contentieux, les intérêts et les pénalités de retard cessent d'être comptabilisés. Ne

seront ajoutés au solde contentieux que les frais de recouvrement du crédit (frais de poursuite, de police...). Le règlement des contentieux peut être à l'amiable ou par contrainte.

a- Le règlement à l'amiable des contentieux

Le PADME préfère régler à l'amiable des contentieux. Ce mode de règlement n'est possible que si le client et /ou son avaliseur sont coopératifs. Dans ces conditions, les deux parties s'accordent sur de nouvelles conditions de remboursements qui tiennent compte des capacités financières du client et/ou de son avaliseur. Ce dernier doit signer des traités qui prennent en compte cet accord et le CP doit suivre le règlement de ces traités. Tous les règlements ainsi effectués vont en déduction du solde contentieux. Si les traités ne sont pas honorés alors on passera au règlement par contrainte.

b- Le règlement par contrainte des contentieux

En cas d'échec du règlement à l'amiable, le PADME procède au règlement par contrainte en utilisant l'une ou l'autre des mesures suivantes :

- Opposition sur le salaire des clients et /ou de son avaliseur
- Saisies conservatoires.

E- Les méthodes de gestions des crédits

La décision de l'octroi du crédit dans un SFD repose sur l'évaluation préalable de l'agent de crédit.

En effet, ce dernier, en fonction de son expérience, de l'évaluation de la solvabilité du client et de son historique de remboursement, parvient à distinguer intuitivement le « bon » client du « Mauvais » avant de présenter le dossier au comité de crédit.

L'hypothèse de base des SFD est que le problème d'asymétrie d'information est en principe résolu aux prêteurs locaux car les partenaires se connaissent bien étant donné leur

proximité spatiale et sociale. Ainsi, ils gèreraient mieux les problèmes d'anti-sélection en séparant les emprunteurs à haut risque de ceux à faible risque. Selon Varian H. R. 1992, il y a asymétrie d'information lorsqu'un agent économique est mieux informé qu'un autre sur ses propres caractéristiques et les actions qu'il va entreprendre. De même les problèmes d'anti-sélection et d'aléa moral seront également résolus. La sélection adverse ou l'anti-sélection se réfère à l'accroissement du risque de sélection de mauvais client par une institution financière en situation d'information incomplète. Elle est donc relative aux situations où les débiteurs du risque élevé et de faible performance sont ceux qui sont susceptibles de choisir un programme de crédit à taux d'intérêt élevé contrairement aux emprunteurs à faible risque qui se retire du marché (La Due ,1990).

Selon Desaii et Mellor (1993) cité par HONLOUNKOU, ACCLASSATO et QUENUM, les facteurs liés à l'anti-sélection trouvent leurs origines dans la croissance rapide du portefeuille, mauvais ciblage des clients, le sous financement des activités et rééchelonnement inadéquat du crédit. Quant à l'aléa moral, il est un effet d'incitation adverse (Agénor, 2000). L'idée de hasard moral ou aléa moral vient ce que les prêteurs ne peuvent contrôler ou contrôlent mal les actions des emprunteurs et par conséquent le rendement des prêts (La Due, 1990).

La présence d'emprunteurs à haut risque (sélection adverse) ou défaillants (aléa moral) non identifiables par les prêteurs fait augmenter le coût du crédit et impose une externalité négative pour les bons emprunteurs et une externalité positive pour les mauvais emprunteurs.

Par ailleurs les emprunteurs qui ont assez d'argents pour rembourser peuvent toutefois décider de faire défaut sur le remboursement.

Bien que cette évaluation basée sur la subjectivité reste efficace, elle comporte néanmoins certains biais. En effet, comme le stipule Mark Schreiner, 2003, l'agent de crédit doit prendre son temps pour tirer de ses expériences « un sixième sens » lui permettant de distinguer les bons clients des mauvais.

F- Procédure d'octroi de crédit

L'octroi de crédit au PADME se déroule en huit(08) principales étapes. Ainsi nous distinguons :

1- L'animation

L'animation est une séance d'information des clients potentiels sur les activités du PADME et les conditions d'accès aux différents types de crédits. Présentée par l'AB, elle a pour objectif d'informer les clients sur les activités du PADME et les conditions d'accès au crédit dans l'institution et de renseigner sur le coût du crédit. Pendant la séance, l'AB entretient également les clients sur la tenue d'une comptabilité, sur le respect des engagements envers les partenaires financiers, les fournisseurs et autres. Il insiste sur certains points tels que la distinction entre la caisse de l'entreprise et la poche de l'entrepreneur. L'AB leur prodigue aussi quelques conseils de marketing. La séance d'animation se tient tous les lundis et jeudis rigoureusement à 15h. A la fin les clients sont orientés vers les CP en fonction de leur zone d'activité. En outre, pour une institution de micro finance deux jours ne suffisent pas pour un bon entretien des clients.

2- Enregistrement des demandes

Après l'animation, le CP reçoit le client envoyé à lui par l'AB. Il prend les informations de son identité (sur la base d'une pièce d'identité valable). Il note les coordonnées du domicile et du lieu de travail ou de l'entreprise dans son cahier et consigne toutes les informations sur la fiche d'identification. Il envoie le client vers l'AV pour prendre

des informations pouvant lui permettre d'identifier et de faire un plan descriptif de son domicile pour procéder à une ultérieure enquête de moralité ou la visite de garantie. Or l'enregistrement des demandes est une tâche qui devrait être exécutée par le service informatique.

3- Le comité de crédit

Le comité de crédit est une réunion au cours de laquelle chaque CP présente ses dossiers à ses confrères, puis les défend. C'est une instance d'analyse et d'approbation du crédit. Au comité de crédit, le CB et les CP discutent, posent et analysent les différentes questions relatives aux dossiers puis ensemble, ils décident du montant à accorder aux clients compte tenu de leur secteur d'activité. Le CB et le CP ne sont pas les seules personnes habilitées pour prendre une telle décision. Il faut alors, le concours de Chef d'Agence et la direction.

4- Signature des contrats

A cette étape, le CP fait appel aux clients déjà jugés en comité pour la signature du contrat. A l'arrivée d'un client, l'AB l'informe sur la décision du comité de crédit. Ensuite il l'envoie vers le CP ou le CB en cas de rejet ou de suspension du dossier. Dans le cas où le comité s'accorde pour financer le client, l'AB l'informe sur le montant accordé, sur les modalités de remboursement (la périodicité, le taux et les différents frais), l'AB consigne ces informations dans le contrat de prêt qu'il fait signer aux clients et à son éventuel avaliseur. Ses derniers apposent également sur le spécimen de signature, l'équivalent du carton en banque. Par ailleurs il faut que le client soit d'accord sur les conditions de l'institution.

5-Constitution des dossiers

A cette étape, l'AB reçoit du client, les spécimens de signature dûment légalisés et les autres remplis et signés (programme d'investissement, photo pour les nouveaux). Ensuite il reçoit les documents relatifs à la garantie et vérifie leur conformité par rapport aux informations contenues sur la fiche d'évaluation financière de crédit, tout en prenant soin de relever les éventuelles irrégularités, l'AB établit en double exemplaire un bordereau des pièces de garantie reçues, qu'il signe de même que le client qui en reçoit une copie. Après la réception des pièces, l'AB établit les bons de déboursement, effectue une petite vérification, vise la fiche d'approbation du processus de déboursement, prépare les chemises garanties destinées à contenir un exemplaire du contrat et les documents de la garantie. Il établit parfois la carte client (pour les nouveaux clients) et transmet le dossier au CB pour le contrôle. Il revient alors à la direction d'imposer à l'AB la vérification des dossiers pour qu'il n'y ait pas d'erreurs sur ces derniers avant que les clients ne fassent la légalisation.

6-L'enregistrement

Le CB, après la vérification du dossier, signe la fiche d'approbation du processus de déboursement et établit la liste des pièces à remettre à l'agence. Une fois les dossiers réceptionnés, la cellule informatique passe à l'enregistrement des données grâce à un logiciel de gestion de crédits. La cellule informatique se charge de la création des numéros pour les nouveaux clients, s'assure de la clôture effective des anciens crédits (pour les renouvellements) et établit les échéanciers de paiement avant d'envoyer le dossier à la cellule juridique pour le contrôle.

7-Le contrôle

Le contrôle est en général assuré par la cellule juridique qui vérifie la conformité des informations portées sur le bon de déboursement, l'échéancier, la fiche de présentation au comité. Elle vérifie aussi l'identité du client et la conformité de la garantie déposée puis

transmet le dossier au service de la comptabilité qui est chargée de vérifier la concordance entre le montant inscrit sur le bon de déboursement, sur la fiche de comité de crédit et l'échéancier. La décision d'un déboursement par chèque ou en espèce revient au service de la comptabilité. Le dossier est ensuite envoyé au Chef d'Agence qui donne accord après vérification.

8-Le déboursement

C'est la dernière étape de la procédure d'octroi de crédit au PADME. Mais avant le déboursement effectif des fonds, une séance de sensibilisation et de formation appelée "ATELIER" est organisée à l'endroit des nouveaux clients ou de ceux qui ont accusé des retards dans leur dernier paiement. Cet atelier a pour but de mener une sensibilisation sur la bonne gestion des ressources octroyées et de rappeler aux clients les sanctions en cas de défaillance. Alors que, ici le personnel doit veiller à ce que les clients soient présents de corps et d'esprit pour bien suivre cet atelier.

G- Le suivi du crédit

Une fois le crédit accordé, une gestion active de la relation clientèle constitue un élément de prévention de la dégradation du risque et une gestion optimale du défaut de paiement. Réalisé par le service contrôle des engagements de la Direction des risques, le suivi consiste à :

- réaliser une analyse régulière du client emprunteur (au moins une fois par mois)
- surveiller le respect des engagements pris (internes et externes)
- rechercher systématiquement les causes et conséquences d'un événement pouvant avoir une incidence dans la relation de l'institution
- adapter les concours selon l'évolution de l'entreprise et les conclusions de l'analyse (montants, garanties, conditions...)
- vérifier la valorisation des garanties prises ;

- estimer le risque latent (celui qui pourrait survenir en cas de difficulté du client) et le risque final (celui supporté par l'institution si l'entreprise devait cesser son activité).

H- Suivi effectué par le bureau de zone et les agents de recouvrement

1-Suivi effectué par le bureau ayant consenti le prêt

Dans un délai de quinze(15) jours à compter de la date de déboursement le CP effectue une visite contrôle d'utilisation du crédit. Ainsi, muni des fiches de suivi, le CP s'intéresse à la bonne marche des activités. Il contrôle l'utilisation du crédit dans l'activité et compare l'investissement fait à celui prévu dans le plan d'investissement. Il consigne toutes ces informations sur sa fiche de suivi et le fait signer au client ou à son représentant.

Lorsque le CP s'aperçoit que le crédit n'a été investi dans l'activité, il informe immédiatement le CB qui convoque le client pour s'enquérir des raisons de non-respect de l'objet du crédit. Dans le cas où les fonds seraient toujours avec le client qui les prédestine à un nouveau projet, les fonds lui sont retirés. Cependant, si le client tient à réaliser le projet initial, le CB lui rappelle le respect de ses engagements, ainsi que les sanctions encourues en cas de violation de son engagement. Sur la base de la liste des échéances imprimées par le service informatique mensuellement, le CP effectue périodiquement des visites de rappel d'échéances au client. Il prête aussi une attention particulière à l'évolution des activités du client et s'enquiert des difficultés du client. Les activités suivies sont enregistrées sur une fiche conçue à cet effet et quotidiennement mise à jour.

Cependant, il peut survenir, en dépit de toutes les dispositions prises, des situations où le client n'arrive pas à honorer ses engagements. Dans ce cas, il fait l'objet de relance régulière pour le recouvrement du montant dû.

Il est en effet établi une liste des impayés par chargé de prêts au service informatique. Les actions menées par les Chargés de Prêts en cas d'impayé sont :

- 1 à 10 jours de retard : le CP établit en deux(02) exemplaires une lettre de relance. Un exemplaire de cette lettre est destiné au client et le second à son avaliseur. Il se renseigne également sur la cause de défaillance et lui fait le point des pénalités.
- 11 à 20 jours de retard : le Chargé de Prêts procède à une autre relance au domicile du client et à son lieu d'activités ainsi que chez son avaliseur.
- 21 à 30 jours : une délégation de chargés de prêts accompagne le CP en charge du dossier relancé chez le client.
- 31 à 40 jours : le CP et le CB vont chez le client et lui remettent une deuxième lettre de relance.
- 41 à 60 jours : le CP relance le client et l'invite au bureau pour qu'il puisse s'entretenir avec le CB.
- 61 à 70 jours : le CB procède à la remise de la troisième lettre de relance.

A la fin de ces actions, si le client ne régularisait pas la situation jusqu'aux 90 jours de retard, son dossier est transmis aux Agents de Recouvrement.

2- Suivi effectué la cellule de recouvrement

A la réception des dossiers passés en impayé, l'Agent de Recouvrement (AR) procède à la vérification des différentes actions engagées par le CP et le CB. Il vérifie également la réception des lettres de relance par le client et son avaliseur. A partir du 71^{ème} au 90^{ème} jour de retard, l'AR convoque le client défaillant au siège ou à l'agence et il le confie au responsable de la cellule de recouvrement ou à l'assistant juriste.

Si après 91 à 100 jours de retard le client persiste dans l'impayé, l'AR prépare la quatrième lettre de relance signée par le responsable de la cellule de recouvrement qu'il adresse au client et à son avaliseur lors d'une visite.

Après 120 jours de non régularisation, l'AR se rend chez le client pour lui remettre une convocation signée par le responsable de la cellule de recouvrement.

SECTION2 : Cadre méthodologique de l'étude

Cette section est consacrée aux techniques de collecte et de traitement des données.

Paragraphe I : Technique de collecte des données

Ce paragraphe nous permettra de mettre en exergue la méthode d'enquête recherchée à partir des outils de mobilisation des données relatifs à leur dépouillement et à leur présentation.

Ainsi nous avons fixé notre objectif sur :

- ❖ L'identification de la population mère et l'échantillonnage ;
- ❖ Les outils de collecte des données ;
- ❖ Les outils d'analyse de données ;
- ❖ Les difficultés rencontrées lors de la collecte des informations ;
- ❖ Les limites des données recueillies et en fin
- ❖ Le seuil de validité des hypothèses de recherche

A-Population mère

La zone d'Adjarra a été choisie comme le cadre de réalisation de notre recherche en raison de :

-La présence d'une agence de PDME (Porto /Novo) à proximité d'Adjarra.

-Le nombre important des clients de PADME dans la zone.

Quant à la population mère elle est constituée d'une part des clients ayant bénéficiés aux moins une fois d'un crédit au PADME (soit 200 à Adjarra, 200 à Hounsouko et 150 à Avrankou). Et d'autre part le personnel de PADME (soit 50 agents)

Donc la taille de la population mère sera de 600 (550+50). Et ne pouvant prendre tout en compte, nous allons procéder à un échantillonnage. Avant nous rappellerons qu'un échantillon serait représentatif s'il respecte les mêmes critères que la population mère.

Ainsi, la population mère est constituée de :

Calcul de la taille des clients :

- Adjarra $(200 \div 600) \times 100 = 33,33\%$

-Hounsouko $(200 \div 600) \times 100 = 33,33\%$

-Avrankou $(150 \div 600) \times 100 = 25\%$

Calcul de la taille du personnel :

Personnel $(50 \div 600) \times 100 = 8,33\%$

B-Echantillonnage

La population mère de chaque bureau multipliée par sa taille donne l'échantillon du bureau :

Soit PA la population mère d'Adjarra et TA sa taille

Echantillon = PA \times TA

Détermination des clients à questionner par bureau

-Adjarra $(200 \times 33,33) \div 100 = 66,66 \simeq 67$

-Hounsouko $(200 \times 33,33) \div 100 = 66,66 \simeq 67$

-Avrankou $(150 \times 25) \div 100 = 38$

Détermination du personnel à questionner

Personnel $(8,33 \times 50) \div 100 = 4,16 \simeq 4$

Compte tenu des objectifs de notre étude, notre échantillon tient compte des agents opérationnels (les Chargés de Prêts) du PADME et 172 clients choisis parmi les clients des bureaux du PADME dans l'Ouémé (67 clients au bureau PADME d'Adjarra, 67 clients au bureau de Hounsouko de Porto /Novo et 38 clients au bureau d'Avrankou).

Pour ce qui est du personnel, l'échantillon sera constitué de 04 agents des trois bureaux objets de notre étude.

C- Les outils de collecte des données

Pour la collecte des données, les outils suivants ont été utilisés :

1-La recherche documentaire

La recherche documentaire constitue l'une de nos sources privilégiées de collecte de données et nous a permis d'enrichir notre revue de littérature quant à la notion de la gestion des crédits dans les systèmes financiers décentralisés. A cet effet, les plus importantes sources utilisées proviennent de diverses structures de documentation visitées à savoir : la Bibliothèque Nationale de Ouando Porto-Novo ; la Bibliothèque de la FASEG ; l'Internet ; le centre de documentation de PADME et les anciens mémoires.

2-Les entretiens directs

Cette étape de notre approche méthodologique nous permet de connaître le fonctionnement du PADME et d'entrer en communication avec les différents agents opérationnels susceptibles de nous renseigner non seulement sur l'état de gestion de crédits mais également sur les facteurs d'insécurisation des crédits octroyés.

3-Le questionnaire

Notre questionnaire vise d'une part les clients à retard de remboursement et d'autre part les agents opérationnels du PADME.

-Questionnaire adressé aux clients

Il concerne le profit de l'enquête, la gestion des crédits, le suivi de l'enquête ainsi que des suggestions.

-Questionnaire adressé au personnel du PADME

Il vise l'identification de la structure, les causes de retard de remboursements des crédits et des impayés. Il vise aussi à recueillir des suggestions du personnel de la structure.

D-Les outils d'analyse des données

Nous avons utilisé dans cette étude les tableaux, les ratios et les graphes statistiques comme outils d'analyses des données afin de produire un maximum d'informations exploitables.

Tableau N°1 : Répartition des clients enquêtés selon leur origine et l'effectif

Nature des agents	Effectif		Taux de réalisation
	A enquêter	Enquêtés	
Personnel	04	04	100%

Client ayant bénéficié du crédit au PADME	550	550	100%
---	-----	-----	------

Source : Réalisé par les auteurs, 2015

E-Les limites des données recueillies

Le bureau d'Adjarra a été le cadre choisi pour la réalisation de notre enquête avec le concours des bureaux d'Avrankou et de Hounsouko (Porto-Novo) dont les réalités diffèrent d'un bureau à un autre. Cette recherche présente certaines limites liées surtout à :

- ✚ La qualité des recherches par questionnaire qui dépend surtout du taux de réponses obtenues, la représentativité de l'échantillon et la compréhension des enquêtés à répondre correctement aux questions.
- ✚ Au caractère très sensible et personnel des informations que nous avons recueillies et qui peuvent affecter les résultats si elles ne sont pas proches de la réalité.
- ✚ Les clients ne répondent pas correctement aux questions qui leurs sont adressées.
- ✚ La plupart des clients enquêtés nous répondent en langues nationales (Adjarra, Torri, Sèto), ce qui ne nous a pas permis de pouvoir bien traduire en langue française.

Paragraphe II : Traitement des données

De toutes les informations recueillies lors de notre enquête, nous pourrions :

- Expliquer le problème de la non satisfaction des clients ;
- Déterminer les raisons qui sont à la base du non remboursement des crédits à bonne date ;
- Expliquer les causes de la démotivation des clients en impayés.

A- Choix théorique lié à la non satisfaction des clients

Dans la vision de mieux traiter la non perception de l'importance d'une étude de satisfaction par les dirigeants de PADME, nous allons retenir les outils pour satisfaire les clients et les méthodes de mesures de la satisfaction des professeur KOLTER et Dubois(2002).

B- Les raisons qui justifient le non remboursement des crédits à bonne date

A ce niveau, nous remarquons que les clients investissent dans des activités qui, au fil des temps ne génèrent pas de revenus. En effet, à voir les activités d'un client d'à côté, ils pensent investir dans les mêmes activités sans s'en rendre compte des stratégies que l'autre utilise pour faire prospérer ses activités. Au nombre de ces stratégies nous pouvons citer entre autre :

- Savoir parler au client ;
- Savoir écouter le client ;
- Aider le client à faire ses choix ;
- Etudier l'environnement dans lequel le produit ou le bien sera étalé.

C- Les causes de la démotivation

Ici nous pouvons comprendre qu'un client en impayé doit être traité comme les autres. C'est –à dire qu'il ne doit pas recevoir des agents des paroles menaçantes, des injures, des propos incantatoires. Le fort taux d'intérêt ne motive pas les clients à faire des demandes d'octroi. Les temps de visites des CP ne satisfont pas les clients.

CHAPITRE III :
PRESENTATION ET ANALYSE DES
RESULTATS

SECTION1 : Présentation des résultats**Tableau N°2 : Répartition des clients défaillants selon le sexe**

Sexe	Effectif	Pourcentage (%)
Masculin	108	62,79
Féminin	64	37,21
Total	172	100

Source : Réalisé par les auteurs, 2015

Le tableau N°2 nous a révélé que 62,79% des clients défaillants sont du sexe masculin tandis que seulement 37,21% ont été défaillantes. Ceci nous amène à dire que les hommes sont plus défaillants que les femmes. Donc les femmes sont très sensibles aux choses d'autrui.

A la question de savoir : « Quel est votre secteur d'activité ? », nous avons obtenu les réponses suivantes au terme de notre dépouillement :

Tableau N°3 : Répartition des clients selon leurs secteurs d'activités

Secteur	Nombre	Pourcentage (%)
Agriculture, Elevage	23	13,37
Commerce	115	66,86
Artisanat	9	5,23
Service	25	14,54
Total	172	100

Source : Réalisé par les auteurs, 2015

A partir du tableau N°3 nous constatons que 66,86% des clients enquêtés investissent dans le commerce alors que 13,37% ; 5,23% ; et 14,54% sont respectivement dans les secteurs de l'agriculture et élevage ; l'artisanat et le service. Il est alors évident que la concentration des crédits alloués par le PADME dans le commerce (secteur tertiaire), entraîne une concurrence ruineuse entre les clients. Ce comportement a pour conséquence directe la mévente et par prolongement le non-respect des échéances par les clients.

A la question de savoir : « La procédure d'octroi de crédit vous satisfait-elle ? », au terme de notre enquête nous avons recueilli :

Tableau N°4 : Satisfaction des clients défaillants par rapport à la procédure d'octroi de crédit

Satisfaction des défaillants	Nombre	Pourcentage (%)
Oui	54	31,40
Non	118	68,60
Total	172	100

Source : Réalisé par les auteurs, 2015

Le tableau N°4 montre que 68,60% des clients défaillants n'apprécient pas la procédure d'octroi de crédit tandis que la minorité (31,40%) l'apprécie. Ainsi, les problèmes évoqués par ces derniers se situent au niveau de la lenteur administrative, du retard de décaissement lors des renouvellements de crédit, l'insuffisance du montant octroyé. Tous ces éléments sont de nature à influencer le bon remboursement de crédit. Ce qui donnera une mauvaise rentabilité pour l'institution c'est dire plus les crédits sont déboursés à temps plus le revenu de l'institution augmente.

Tableau N°5 : Répartition des clients selon les causes de leur retard de paiement

Cause de retard	Nombre	Pourcentage (%)
Difficultés familiales	22	12,79
Aléas climatiques	25	14,53
Difficultés de trésorerie	105	61,05
Autres	20	11,63
Total	172	100

Source : Réalisé par les auteurs, 2015

Sur la base du tableau N°5, nous remarquons que 61,05% des cas de défaillances sont dus à des difficultés de trésorerie. Ces dernières s'expliquent par les incertitudes du marché et plus précisément par les méventes. En outre il y a seulement 14,53% des clients qui sont défaillants à cause des aléas climatiques. Ceci s'explique par le fait que le secteur de l'agriculture – élevage représente une infime partie du portefeuille du PADME. Quant aux difficultés familiales, elles ne représentent que 12,79% des cas de défaillances. Les autres cas de retards de paiement représentent 11,63% de la répartition. On peut trouver sous cette rubrique les confiscations de marchandises et les erreurs d'appréciation de la date d'échéance (cas fréquent chez les clients analphabètes).

Tableau N°6 : Répartition des clients selon le montant du crédit

Montant du crédit	Nombre	Pourcentage (%)
20.000 à 100.000	43	25
100.000 à 300.000	73	42,44
300.000 à 500.000	34	19,77
500.000 à 1000.000	18	10,47
1000.000 à 10.000.000	4	2,32
Total	172	100

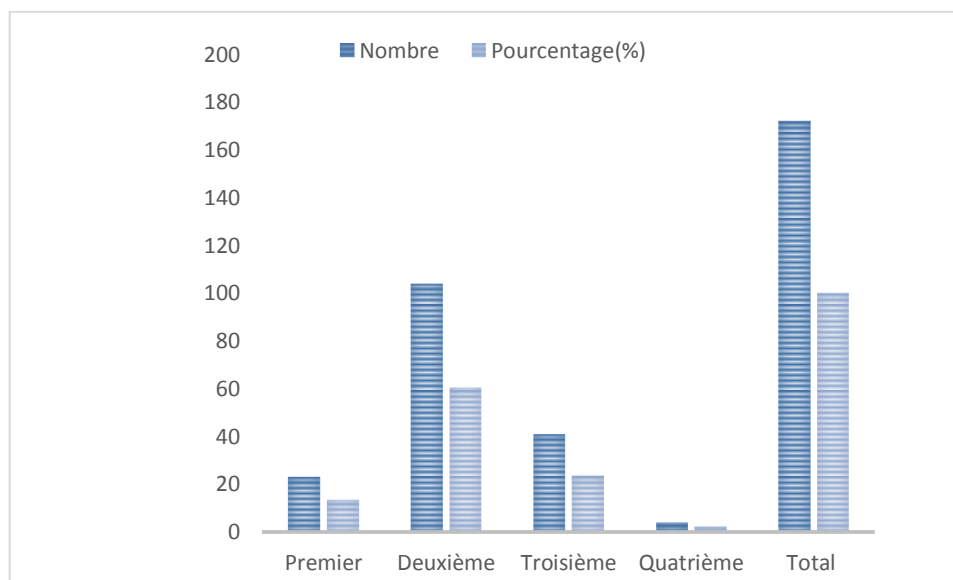
Source : Réalisé par les auteurs, 2015

Il ressort de ce tableau que 67,44% (25%+42,44%) des clients défaillants obtiennent des crédits inférieurs à 300.000 FCFA. Comme le montant maximum de crédit est de 10.000.000 FCFA alors ce sont les petits crédits qui restent impayés. Cet état de chose confirme la règle selon laquelle « Si le ratio d'emprunteurs défaillants est inférieur au taux d'impayés, il est alors probable que ce soit les crédits de montant plus élevé qui posent

davantage problème. Dans le cas contraire, ce sont les petits crédits qui conduisent le plus souvent aux impayés ».

Le graphique, suivant met en exergue la répartition des clients selon leur fidélité.

Graphe N°1 : Répartition des clients selon leur fidélité



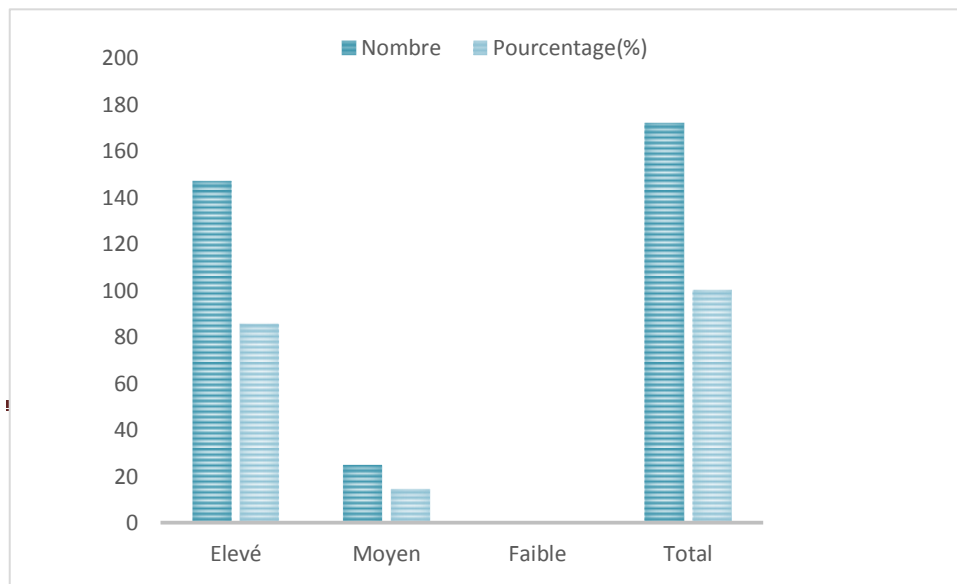
Source : Réalisé par les auteurs, 2015

De ce graphe, nous constatons que 60, 47% des impayés surviennent au deuxième crédit.

Autrement dit, les impayés sont plus fréquents au début du contrat. Il semble alors évident que les premiers crédits octroyés par PADME à ses clients ne tiennent pas compte de la rentabilité de l'activité à financer. Une telle tendance s'observe du fait du non tenu d'une comptabilité régulière censée fournir les informations financières quant à la rentabilité de l'activité par les clients.

A la question de savoir : « comment appréciez-vous le niveau du taux d'intérêt exigé par le PADME ? » nous avons obtenu les résultats illustrés par le graphe suivant :

Graphe N°2 : Avis des clients par rapport au taux d'intérêt

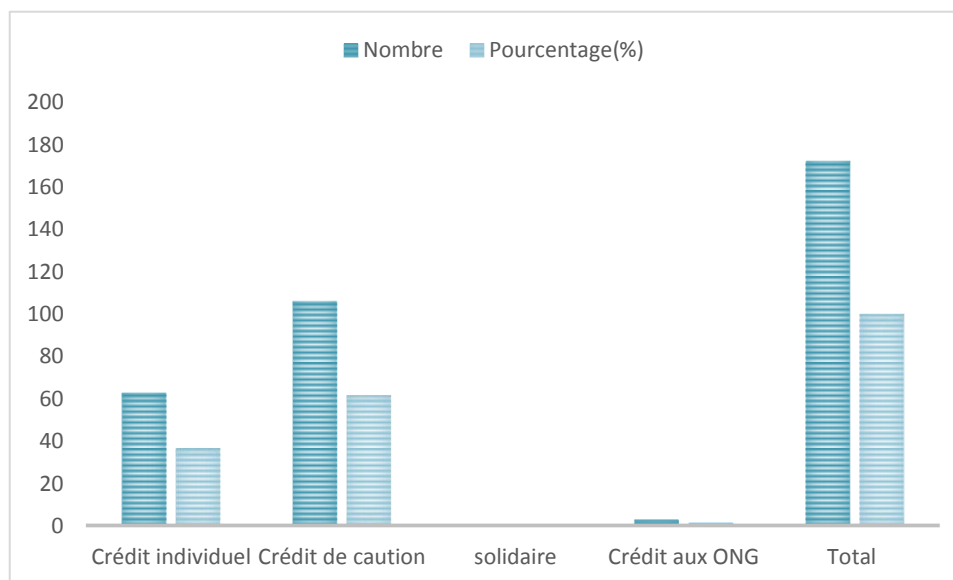


Source : Réalisé par les auteurs, 2015

A partir de ce graphe, il découle que 85,46% des clients estiment que le taux d'intérêt exigé sur les prêts est élevé pendant que seulement 14,54% des clients issus de notre portefeuille jugent ce taux moyen. Il est alors évident que ce niveau du taux d'intérêt se rapporte très peu à la marge bénéficiaire que génère l'activité des clients compromettant ainsi le remboursement des créances à terme

Le graphique, établit la répartition des clients selon le type de crédit :

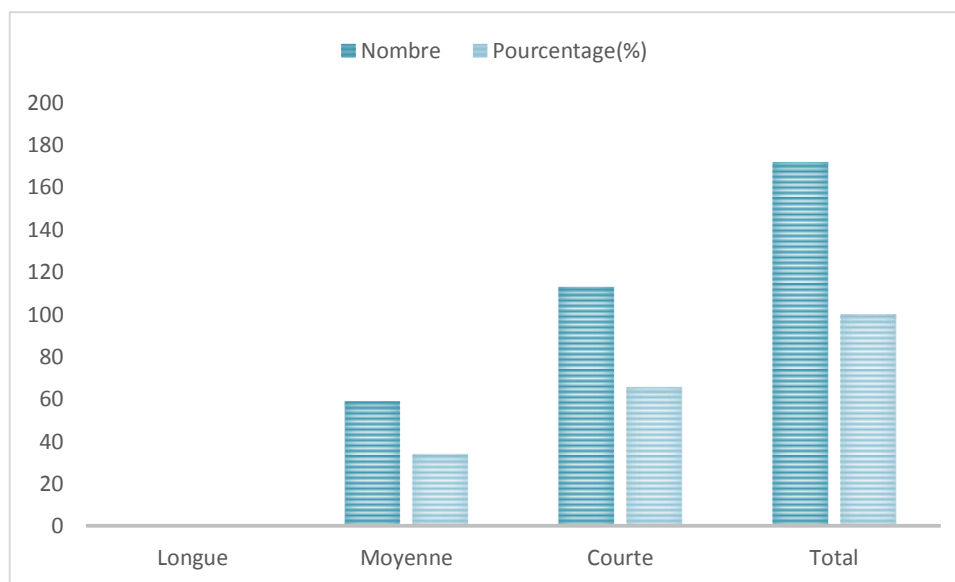
Grphe N°3 : Répartition des clients selon le type du crédit



Source : Réalisé par les auteurs, 2015

Ce graphe montre que les cas d'impayés sont plus fréquents au niveau des crédits qui sont octroyés sans aucune garantie (caution solidaire)

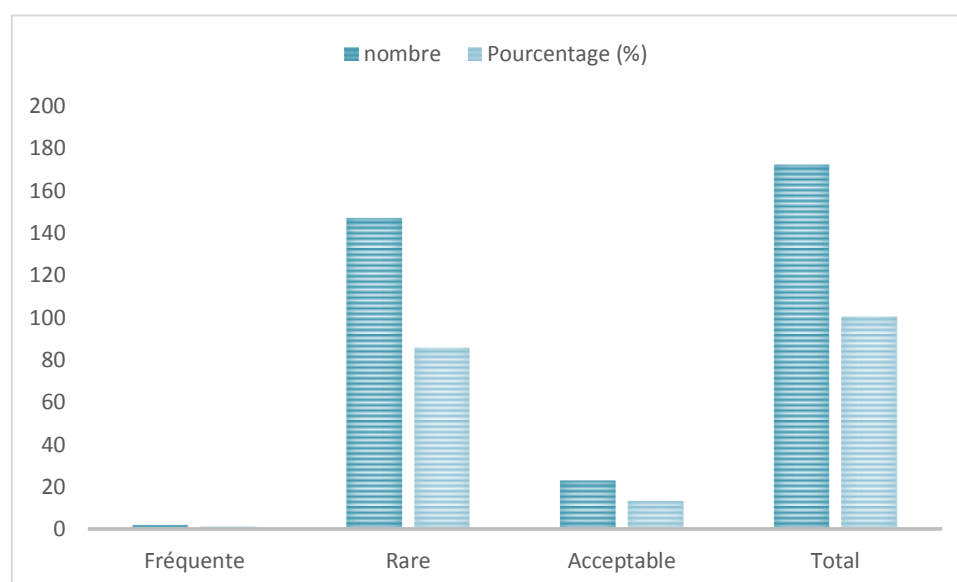
Selon ce principe, en cas de cessation de paiement d'un des trois membres du groupe, les autres membres prennent sur eux la responsabilité de payer les échéances du membre défaillant. Le non-respect de ce principe a entraîné l'échec de plusieurs groupes. Ainsi le membre en cessation de paiement remet à charge des autres membres la responsabilité de payer à l'échéance sa contribution au remboursement. Les charges étant lourdes, ces derniers tombent à leur tour dans l'insolvabilité. « Quels sont alors les moyens de remboursement de vos crédits ? » adressés aux clients.

Grphe N°4 : Répartition des clients selon les échéances exigées par PADME

Source : Réalisé par les auteurs, 2015

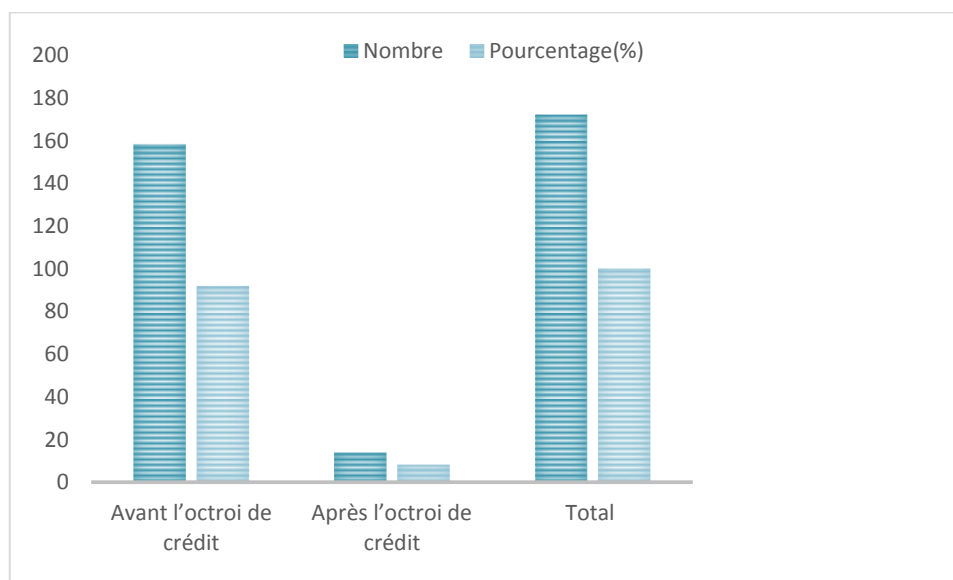
Il ressort de ce graphe que la majorité des clients trouvent l'échéance pratiquée par le PADME Courte, 34,30% de ces clients considèrent cette échéance moyenne par ce que ces derniers remboursent leurs crédits par des ressources générées par d'autres activités.

On déduit de ce résultat qu'une courte échéance conduira les clients dans des pénalités ce qui les entrainera plus tard dans les impayés.

Grappe N°5 : Répartition des clients selon leur appréciation par rapport aux visites des

Source : Réalisé par les auteurs, 2015

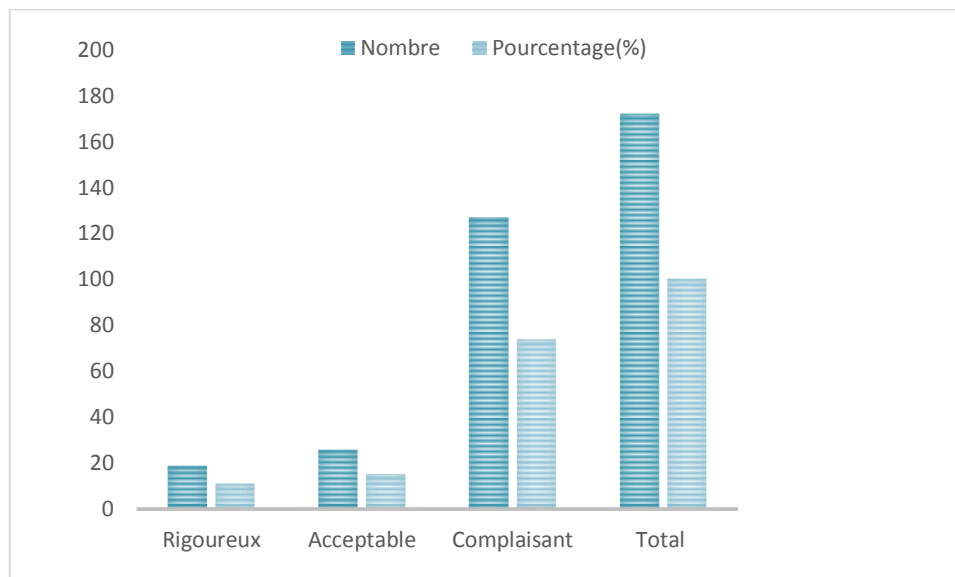
Le graphe N°5 montre qu'un grand nombre de clients n'est pas souvent visité après le déboursement de crédit. Selon notre échantillon, 85,46% des clients interrogés ont affirmé être très rarement visités alors que 13,37% ont été visités de façon acceptable. Les différentes descentes effectuées par les CP auprès de ces derniers ont favorisé le bon rendement du crédit qui leur a été octroyé. Donc le non remboursement à temps des crédits est dû au manque de visite des CP chez les clients. Par conséquent, si les visites sont importantes, alors le remboursement des crédits devient facile.

Graphe N°6 : Répartition des clients selon le moment de visite

Source : Réalisé par les auteurs, 2015

Ce graphe montre que la majorité des clients (91,86%) n'est visité qu'avant l'octroi du crédit. Selon les enquêtes, les CP attendent que les clients n'arrivent plus à respecter leur contrat vis-à-vis de l'institution pour faire les visites. On remarque alors que la seule visite de contrôle d'utilisation du crédit est effectivement réalisée par les CP alors qu'en réalité, le manuel de procédure qui est le parchemin du PADME recommande que des descentes vers les clients soient fréquentes et inopinées. Les CP participent alors d'une part au non remboursement des crédits.

Graphe N°7 : Répartition des clients selon leur appréciation du suivi fait par les CP



Source Réalisé par les auteurs, 2015

Selon le graphe N°7 ; 73,84% des clients enquêtés trouvent que le suivi des CP est complaisant. Autrement dit, les CP arrivés sur le terrain ne font pas correctement le travail pour lequel ils sont payés Ceci entrave la réalisation des objectifs de rentabilité et de solvabilité des clients.

Tableau N°7 : Les éléments de gestion pouvant conduire aux impayés de crédits

Facteurs liés à la dégradation du crédit	Effectif		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Le non tenu des comptabilités par les clients	90	82	52,33	47,67
La mauvaise gestion des crédits octroyés	118	54	68,60	31,40
Diminution des activités	106	66	61,63	38,37

Source : Réalisé par les auteurs, 2015

Le Tableau N°7 nous donne les renseignements suivants : 90 clients ne tiennent pas une comptabilité dans leurs activités génératrices de revenus, 118 clients gèrent mal les crédits octroyés et 106 clients ont déclaré un ralentissement des activités ou affaires.

Donc le non tenu des comptabilités et la mauvaise gestion des crédits par les clients ne permettent pas à ces derniers de rembourser leurs crédits.

SECTION 2 : Validation des hypothèses

Validation H1

Les résultats obtenus de notre enquête ont révélé que les modalités d'octroi de crédit sont défectueuses au PADME selon 68,42% des clients constituant notre échantillon. Ces derniers ont évoqué comme problèmes : La lenteur administrative, Le retard de décaissement lors des renouvellements de crédit, l'insuffisance du montant octroyé. Par contre seulement 31,58% des clients ont bien apprécié cette procédure d'octroi. Ensuite, le manque de suivi des clients après l'octroi du crédit est à l'origine de retard de remboursements. Ainsi 85,53% des clients questionnés ont affirmé que les visites des CP sont rares tandis que seul 13,15% trouvent acceptables. Pour notre analyse, l'hypothèse selon laquelle la procédure d'octroi est défectueuse et le manque de suivi des clients après déboursement des crédits se trouve vérifiée en tenant compte des réponses obtenues des clients.

Par ailleurs, les agents du PADME ne détiennent pas les outils efficaces pour juger de la moralité et de la solvabilité des clients. Aussi, le nombre pléthorique de dossiers à gérer par CP ne permet pas une bonne maîtrise des risques. En définitive, les réponses obtenues des CP viennent appuyer aisément la validation de H1

Validation de H2

D'après notre enquête, le taux d'intérêt élevé influence négativement les remboursements des crédits. Ainsi 85,46% des clients estiment que le taux d'intérêt exigé par PADME sur les prêts est élevé. De notre recherche, l'hypothèse selon laquelle le taux d'intérêt est élevé se trouve vérifiée.

SECTION 3 : Evaluation critique de la politique de gestion de crédit

Dans cette partie, il sera question d'exposer les forces et faiblesses de la politique de gestion des crédits ainsi que nos suggestions.

Points faibles

- ❖ L'insuffisance des visites de Contrôle D'utilisation du Crédit (CUC) après le déboursement.

- ❖ L'insuffisance des visites de courtoisie qui devaient normalement permettre de rappeler l'échéance aux clients.
- ❖ Le nombre insuffisant des Chargés de Prêts qui jouent deux rôles. Ils s'occupent en effet de l'octroi du crédit et assurent en même temps son recouvrement. Le cumul de ces deux(02) fonctions ne leur permet pas de garantir l'efficacité souhaitée

Points forts

- ❖ Les multiples visites effectuées par les CP pour s'enquérir de l'investissement du crédit dans l'activité sont une innovation du PADME qui limite le risque de détournement du crédit.
- ❖ L'aide des CP à travers leurs conseils, leurs visites et leur disponibilité pour écouter les clients permet l'obtention de meilleurs résultats commerciaux pour le client.
- ❖ L'insertion des Agents Vérificateurs sur l'organigramme du PADME permet de limiter le risque d'impayé.
- ❖ L'existence de différents organes de recouvrement permettent une lutte efficace contre les impayés.

Suggestions

Comme tout système, la gestion des crédits au niveau du PADME relève des avantages comme des disfonctionnements. Il est à noter que pour renforcer sa politique de gestion le PADME peut en effet :

- ✓ Réduire le nombre de clients à suivre par les CP qui, sont débordés à force de cumuler les fonctions de chargé de crédit et de suivi du crédit et ceci pour plusieurs clients.

- ✓ Se baser plus, lors de l'octroi de crédit, sur la pérennité de l'entreprise que sur les garanties présentées, car ces dernières se déprécient facilement et sont parfois difficiles à réaliser.
- ✓ Multiplier les visites de Contrôle d'Utilisation du Crédit(CUC).
- ✓ Multiplier les visites de courtoisie qui ont pour but de rappeler aux clients les échéances.
- ✓ Recruter si possible de nouveaux agents devant remplir la fonction de suivi du crédit car les CP ne peuvent pas la remplir convenablement, faute de temps et à cause du nombre élevé des clients en charge.
- ✓ Analyser proprement l'environnement dans lequel se place le client pour son activité.
- ✓ Exiger aux clients une planification de la production et les achats avant tout octroi
- ✓ Evaluer l'investissement des clients avant de faire l'octroi

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, il ressort que la gestion de crédit constitue l'élément délicat et très fondamental dans les activités préfinancées par les institutions de microfinance, ceci est d'autant plus vrai que la vie de l'entreprise en dépend ainsi que celle de l'institution de microfinance.

Dans cette optique, vu l'importance du rôle capital que PADME joue dans la réduction de la pauvreté en république du Bénin, nous avons focalisé notre attention sur la politique de gestion de crédit au sein de cette institution. L'analyse de ce thème nous a permis de relever les insuffisances liées au mode d'octroi et de recouvrement de crédit. Les problèmes observés au niveau du personnel nécessitent qu'on leur propose des formations pour améliorer la qualité de leurs prestations

A ces différentes insuffisances, nous avons apporté des approches de solutions et fait des recommandations qui sont elles aussi du même ordre que les insuffisances

identifiées. La prise en compte de ces suggestions permettra sans doute à PADME d'améliorer sa prestation dans le monde des institutions de micro-finance .

Toutefois, nous nous rendons compte que ces approches de solutions pour PADME ne peuvent résoudre totalement les problèmes qui minent cette institution. Nous espérons que les recherches ultérieures se pencheront d'avantages sur d'autres aspects car il est utile de savoir aujourd'hui si les crédits consentis par les IMF contribuent efficacement à la lutte contre la pauvreté et à quel moment les bénéficiaires de ces aides deviendront indépendants pour mener leurs activités sans faire recours à ces institutions.

Il est donc très important aujourd'hui que PADME s'approprie tous les outils de marketing pour une meilleure gestion de sa clientèle surtout que ce sont les clients qui apportent à l'entreprise l'essentiel des ressources dont elle a besoin

BIBLIOGRAPHIES

- ✓ **Agénor, 2000**
- ✓ **AGNIKPE (1988)** La microfinance au Bénin : Etude sectorielle approfondie, PNUD Bénin
- ✓ **BRANGER J. 1964**
- ✓ **Böhm-Bawerk** cité par **BARRE R. (1970)**
- ✓ **Desai B. M. et Mellor J. W., 1993**
- ✓ **HONLONKOU, A., ACCLASSATO, D., QUENUM, V. (200 1)**, « Problématique de remboursement des crédits dans les SFD et garantie de prêts aux petits opérateurs économiques au Bénin » Cahiers de recherche, publié à Genève Septembre
- ✓ **KOTLER et Dubois** : Marketing et Management 11^{ème} édition, paris **2002**

- ✓ **Labie (1999)** « Bulletin d'analyse et d'informations sur la micro finance » N°009
Deuxième trimestre, Cotonou.
- ✓ **La Due E. L. 1990**
- ✓ **Mark S., 2003S**
- ✓ **SILEM, A., ALBERTINI, J., et al, 2002** Lexique d'économie, Paris, 7^{ème} édition
DALLOZ
- ✓ **USAID, 2007**
- ✓ **Varian H. R. 1992** : Introduction à l'analyse micro-économique (Paris et Bruxelles, de
Broeck Université : Nouveaux horizons)
- ✓ **YVES B. et al, 1975**
- ✓ **HOUNDAHO, G. w. S. et HOUNKANLIN, A. k. (2011)** « Concours à une meilleure
approche de gestion de portefeuille crédit dans les IMF : cas du PADME-Bénin »
- ✓ **KPOSSOU, L. et SOHE, C.D. (2014)** ; « L'usage de crédit et recouvrement des impayés
dans les SFD : cas de la MODEC »
- ✓ **SIDI, I. et ZONDODE, M. (2011)** ; « Analyse des politiques de fidélisation de la
clientèle d'une IMF : cas du PADME Parakou »



ANNEXES

Questionnaires clients

Dans le cadre de réalisation de notre mémoire de fin de formation en Banque-Finance-Assurance, option Sciences de Gestion, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement aux questions ci-dessous.

Merci d'avance pour votre collaboration.

1-Quel est votre secteur d'activité ?

Élevage Agriculture Commerce Artisanat service

2-La procédure d'octroi de crédit vous satisfait-elle ?

Défaillant oui non

3-Quelles sont les causes de retard de paiement des clients ?

Difficultés familiales aléas climatiques difficultés de trésorerie autres

4-Quel montant de crédit avez-vous bénéficié chez PADME ?

20.000 à 100.000 100.000 à 300.000 300.000 à 500.000

500.000 à 1.000.000 1.000.000 à 10.000.000

5-Quel est le numéro de crédit qui fait objet d'impayés ?

1^{er} 2^{ème} 3^{ème} 4^{ème}

6-Comment appréciez-vous le niveau du taux d'intérêt exigé par le PADME ?

Élevé moyen faible

7-Quel était votre type de crédit ?

Crédit individuel crédit de caution solidaire crédit aux ONG

8-Quelles sont les échéances que le PADME vous exige ?

Longue moyenne courte

9-Quelle appréciation faites-vous par rapport aux visites des CP ?

Fréquente rare acceptable

10-Comment se fait les visites des CP ?

Avant l'octroi du crédit après l'octroi du crédit

11-Quels sont les éléments de gestion qui vous conduisent aux impayés ?

Le non tenu des comptabilités oui non

La mauvaise gestion des crédits oui non

Diminution des activités oui non

12-Quelle appréciation faites-vous par rapport au suivi fait par les CP ?

Rigoureux acceptable complaisant

13-Quels biens avez-vous donné en garantie des crédits obtenus chez PADME ?

Parcelle Immeuble aucune garantie réelle

14-Élaborez-vous des documents pour prévoir vos besoins et recettes futures ?

oui non

15-Estimez-vous être lésé par les chargés de prêts dans le traitement de vos dossiers ?

oui non

16-Disposez-vous d'un cahier dans lequel vous enregistrez vos dépenses et recettes ?

oui non

Questionnaire au personnel

D'après vous la procédure d'octroi de crédits est-elle bonne au sein de votre institution ?

oui non

Rencontrez-vous de difficultés pour suivi des clients ?

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LSTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHES.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
RESUME.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION1 : Présentation et mécanisme de fonctionnement du PADME.....	4
Paragraphe 1 : Historique.....	4
Historique De l'association PADME.....	4
A- De la genèse à l'association.....	4
B- La transformation institutionnelle.....	5
Paragraphe 2 : Ressources de PADME.....	6
A- Les ressources humaines de PADME.....	7
B -Les ressources matérielles et financières.....	7
1- Les ressources matérielles.....	7
2- Les ressources financières.....	7
SECTION 2 : La structure organisationnelle de PADME.....	8
Paragraphe1 : Organigramme de PADME.....	8
A- La composition du PADME.....	8
B- L'Assemblée Générale (AG).....	9
C -Le Bureau Exécutif.....	9
D -La Direction Générale du PADME.....	10

1-Le Comité de Direction (CODIR).....	10
2- Le Comité de Crédit.....	10
b- Le comité de crédit d'agence.....	11
c- Le comité de crédit du siège.....	11
3-Le comité d'achat.....	11
4-Le comité de contentieux.....	11
Paragraphe II : Déroulement de stage et tâches exécutées.....	12
A-Déroulement de stage.....	12
B-Tâches exécutées.....	12
C-Difficultés rencontrées.....	13
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	15
SECTION1 : Cadre théorique de l'étude.....	16
Paragraphe 1 : Problématique ; objectifs et hypothèse	16
A-Problématique.....	16
B-bjectifs.....	18
Paragraphe II : Revue de littérature.....	19
A-Clarification des concepts.....	19
B-Clarification de quelques concepts de bases.....	20
1-Concept Gestion.....	20
2-Concept client.....	20
3-Concept crédit.....	21
4- Gestion de crédit.....	22
5-Le taux d'intérêt.....	23

C- Les caractéristiques des crédits octroyés par les SFD.....	23
D-Les modes de gestion de crédits.....	24
1-Gestion des crédits contaminés non contentieux.....	24
2-Gestion des crédits contaminés contentieux.....	25
a- Le règlement à l'amiable des contentieux.....	25
b- Le règlement par contrainte des contentieux.....	25
E- Les méthodes de gestions des crédits.....	26
F- Procédure d'octroi de crédit.....	27
1- L'animation.....	27
2- Enregistrement des demandes	27

3- Le comité de crédit.....	28
4- Signature des contrats.....	28
5-Constitution des dossiers.....	28
6-L'enregistrement.....	29
7-Le contrôle.....	29
8-Le déboursement.....	30
G- Le suivi du crédit.....	30
H- Suivi effectué par le bureau de zone et les agents de recouvrement.....	30
1- Suivi effectué par le bureau ayant consenti le prêt.....	30
2- Suivi effectué la cellule de recouvrement.....	32
SECTION2 : Cadre méthodologique de l'étude.....	32
Paragraphe I : Technique de collecte des données.....	32
A- Population mère.....	33
B-Echantillonnage.....	34
C- Les outils de collecte des données.....	34
1-La recherche documentaire.....	34
2-Les entretiens directifs.....	35
3-Le questionnaire.....	35
D-Les outils d'analyse des données.....	35
E-Les limites des données recueillies.....	36
Paragraphe II : Traitement des données.....	36
A- Choix théorique lié à la non satisfaction des clients	37
B- Les raisons qui justifient le non remboursement des crédits à bonne date.....	37
C- Les causes de la démotivation.....	37
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	38
SECTION1 : présentation des résultats.....	39
SECTION 2 : Validation des hypothèses.....	50
SECTION 3 : Evaluation critique de la politique de gestion de crédit.....	51
CONCLUSION GENERALE	53

BIBLIOGRAPHIES.....54