



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 des crédits associés au diplôme de  
**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION**

**Option** : Gestion

**Filière** : Finance Banque et Assurance (FBA)

ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES  
IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN

**Réalisé et présenté par :**

LOKO M. Alida Sandrine

&

VIGAN Enagnon Marius

**Sous la Direction de :**

**Maître de stage :**

**M. KAKPO Cossi Mathias**  
Chef Service Credit Et  
Gestion des Risques

**Directeur de mémoire :**

**Professeur Magloire LANHA**  
Agrégé des Universités

*Année Académique : 2014-2015*

## **AVERTISSEMENT**

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées propres à leurs auteurs.



**DEDICACE 1**

Je dédie ce travail à :

- Mon père, Thomas LOKO
- Ma mère, Julie H. GBEKPON

**Sandrine M. A. LOKO**



**DEDICACE 2**

Je dédie ce travail à :

- Mon père, Gustave VIGAN ;
- Ma mère, Mathilde KOUDED0 ;

**Marius E. VIGAN**

## **REMERCIEMENTS**

Que toutes les personnes qui, de par leurs encouragements, avis, conseils et appuis techniques, ont favorisées et contribuées à la réalisation du présent document, trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nous voudrions particulièrement remercier :

- ✓ Le Doyen, le vice doyen et Tous le corps professoral de la FASEG ;
- ✓ Le Professeur Magloire LANHA, notre directeur de mémoire, Professeur à la FASEG, qui malgré ses multiples occupations, a accepté diriger ce travail ;
- ✓ Monsieur KAKPO C. Mathias, notre maître de stage, pour son conseil, son affection et sa compréhension vis-à-vis de nous ;
- ✓ Monsieur ZINSOU Parfait, Professeur assistant à la FASEG ;
- ✓ Madame AHEHEHINNOU B. Olive Epouse SOH, M. LOGBETODE Martin, M. FAMGBA C. Franck et tout le personnel de la FECECAM-BENIN pour leur disponibilité à mettre à notre disposition les informations pour que le travail soit bien fait;
- ✓ Tous nos camarades et amis de la promotion 2014-2015 pour l'ambiance et la franche collaboration qui a régné entre nous tout au long des trois années de formation ;
- ✓ Tous nos amis et stagiaires de la FECECAM-BENIN pour avoir maintenu une très bonne ambiance de travail pendant notre stage ;
- ✓ Bairiot, Nazaire, Rachelle, Monique ;
- ✓ Melaine, Evelyne, Bertin et Alexandre ;
- ✓ Madame AHOUNOU Christiane Epouse AHOUANSSOU
- ✓ Messieurs Carmel B. AGBO et Ghislain KASSIHOUIN, Mlle Nivelles Q. F. DOMINGO pour leur soutien ;
- ✓ Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce document
- ✓ Enfin aux honorables membres de jury pour avoir accepté d'apprécier notre travail.

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

**AC** : Agent de Crédit

**AG** : Assemblée Générale

**AR** : Agent de Recouvrement

**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de Ouest

**BM** : Banque Mondiale

**C/DTR** : Chef Délégation Technique Régionale

**CA** : Conseil d'Administration

**CC** : Comité de Crédit

**CCE** : Comptes Courants d'Epargne

**CD** : Comité de Déontologie

**CEE** : Crédit Epargne avec Education

**CEP** : Comptes d'Epargne Planifiée

**CPPI** : Crédits Par Personnes Interposées

**CRCAM** : Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel

**CS** : Conseil de Surveillance

**CSL** : Comptes Sur Livret

**DAT** : Dépôt à Terme

**DDV** : Dépôt Divers à Vue

**DTR** : Délégation Technique Régionale

**FECECAM** : Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel.

**IMF** : Institution de Micro Finance

**IMT** : Instant Money Transfert

**OHADA** : Organisation pour Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES  
SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

**PAR** : Portefeuille A Risque

**PARMEC** : Projet d'Appui à l'Application de la Règlementation sur les Mutuels

**PAS** : Programme d'Ajustement Structurel

**RPC** : Régime de Prévoyance Crédit

**SEEP** : Small Education and Promotion Network

**SFD** : Système Financier Décentralisé

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**URCLCAM** : Union Régionale des CLCAM

**USAID** : Agence Américaine pour le Développement International

## **LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES**

### **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau n°1</b> : Critère de classification des crédits à la CLCAM .....	12
<b>Tableau n°2</b> : Tableau des ratios prudentiels.....	35
<b>Tableau n°3</b> : Tableau de la qualité du portefeuille de crédit.....	38
<b>Tableau n°4</b> : Evolution comparative des créances et dettes à l'égard de la clientèle.....	39
<b>Tableau n°5</b> : Evolution des crédits et des impayés .....	40
<b>Tableau n°6</b> : Evolution de l'activité et des résultats.....	41

### **LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>Graphique n°1</b> : Evolution de la situation financière de 2010 à 2013.....	42
<b>Graphique n°2</b> : Evolution des activités de 2010 à 2013.....	43

## **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE 1 : LA FECECAM–BENIN, LE RESEAU LEADER DE REFERENCE DANS LA SOUS-REGION</b> .....	3
Section 1 : Présentation de la FECECAM-BENIN.....	4
Section 2 : Déroulement du stage.....	15
<b>CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</b> .....	16
Section 1 : Problématique, objectifs, hypothèses, Intérêts et Revue de littérature....	17
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	20
<b>CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L’ETUDE</b> .....	36
Section 1 : Présentation des données , analyses des résultats et validation des hypothèses.....	37
Section 2 : Approches des solutions et suggestions.....	48
<b>CONCLUSION</b> .....	51
<b>ANNEXES</b> .....	a
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE</b> .....	c

## **RESUME**

Les SFD qui sont viables sont celles dont le taux de remboursement est très élevé ; ce taux doit atteindre 90% au moins. Généralement ces SFD sont celles qui limitent au maximum les impayés. Pour atteindre cette performance, il faut un système de recouvrement et de gestion des risques très efficace.

Notre étude dont le thème est intitulé: « Analyse de la politique de recouvrement des impayés dans un SFD : cas de la FECECAM-BENIN» nous a permis de déceler les causes liées à l'évolution des impayés dans les SFD et à la FECECAM-BENIN en particulier. Ensuite on note un manque de rigueur dans le suivi des crédits. Ce qui pourrait justifier la croissance des impayés. Ce manque de rigueur qui persiste dans son élan occasionne de sérieux problèmes à la FECECAM dont celui de recouvrement des impayés. Ainsi, il faut noter que le taux des crédits en souffrance ne cesse d'accroître d'année en année. Au terme de nos analyses, nous avons proposé des solutions pour contribuer à la prévention des risques des impayés. Ces solutions proposées concernent entre autres la mise en place d'un système de suivi efficace des crédits qui permet aux dirigeants d'améliorer les procédures de recouvrement des créances en impayés, d'initier des séances de sensibilisation et de formation au profit des clients afin d'éviter le détournement de l'objet du crédit et de les assister dans la gestion de leurs affaires.

**Mots clés** : Recouvrement - Crédit irrécouvrable - Créances en souffrance

## **ABSTRACT**

The homeless that are viable are those whose repayment rate is very high; this rate must reach at least 90%. Generally these SFD are those that minimize unpaid. To achieve this performance, we need a recovery system and highly effective risk management.

Our study whose theme is entitled "Analysis of the unpaid recovery policy in SFD Case FECECAM-BENIN" allowed us to identify the causes related to changes in unpaid SFD and FECECAM-BENIN especially. Then there is a lack of rigor in monitoring credits. Which could justify the growth of bad debts. This lack of rigor that persists in its tracks causes serious problems for FECECAM including the unpaid recovery. Thus, it should be noted that the rate of delinquent loans continues to increase year by year. At the end of our analysis, we have proposed solutions to help prevent the risk of unpaid. These solutions include among others the establishment of an effective monitoring system for credits which allows managers to improve debt recovery procedures unpaid, to initiate awareness-raising and training sessions for the benefit of customers to prevent the misuse of credit subject and assist them in managing their business.

**Keywords** : Recovery - bad credit - Due Receivables

## **INTRODUCTION**

Les Systèmes Financiers Décentralisés se révèlent comme une composante importante des modèles socio-économiques dans la plupart des pays en développement, en particulier dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) en raison de l'ampleur de la clientèle issue de toutes les couches sociales et du volume d'activité financière. A l'origine, la micro finance a été élaborée comme outil d'inclusion des populations exclues du système bancaire classique; c'est à dire pour offrir des services financiers aux populations à faible revenu vivant dans les milieux ruraux et péri urbains ou qui résident dans des zones reculées, enclavées, isolées de ces services. Cette couche est composée essentiellement des agents ayant une activité génératrice de revenu ou un revenu fixe, de petites et moyennes entreprises quel que soit leur secteur d'activité. Le Benin a montré son intérêt à cette approche de développement et oriente ses stratégies vers la promotion de la micro finance. Aujourd'hui, la micro finance constitue un secteur très important pour le développement de notre pays et en particulier pour les populations pauvres. Les nombreux défis du monde de l'emploi exigent des ressources humaines compétentes s'inscrivant dans la dynamique de l'évolution du secteur financier. A cela, s'ajoutent les profondes mutations économiques et structurelles.

Malgré la contribution de ces SFD au développement et à l'insertion sociale, ce secteur se trouve heurté à certaines difficultés se traduisant par les problèmes liés à son essor. Ces dernières années, on a assisté à la faillite ou la disparition de certains SFD; accentuant du coup la misère des déposants. Mais beaucoup de ces SFD surmontent ces difficultés et rendent des services de qualité à une grande frange de la population généralement exclue du système financier classique. Parmi elles, la Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du BENIN (FECECAM-BENIN) constitue un des SFD qui occupe une place importante dans le financement des populations à faible revenu.

Ainsi la FECECAM-BENIN a fait ses preuves à travers différentes phases de son évolution et de sa capacité à fournir des services financiers pour les populations exclues du système bancaire classique. Le défi actuel de cette institution est celui de

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

son essor et elle s'est donnée pour mission « d'offrir aux populations rurales et urbaines, des services financiers et non financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau » avec pour vision « d'être le réseau leader de référence au Bénin et dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base ».

De ce fait, elle s'est vue accordée l'agrément d'intervenir dans une telle activité pour répondre aux besoins financiers extériorisés par la population. Autrefois, chaque acteur intervenant dans ce secteur était libre d'utiliser des outils qu'il juge mieux pour répondre à ses aspirations afin d'apprécier l'évolution de ses activités. Actuellement, la viabilité d'un SFD passe par le suivi très rigoureux des indicateurs de performance définis par la BCEAO. A cet effet, elle met à la disposition des agents économiques des financements appropriés, mais elle s'expose à des risques de non remboursement des crédits. On assiste alors à la dégradation de son portefeuille. La recherche de solution à cette préoccupation nous a conduits à étudier les méthodes utilisées par la FECECAM- BENIN dans sa politique de recouvrement des impayés afin de dégager les faiblesses et de proposer des solutions.

C'est dans cet ordre d'idée que nous avons choisi de réfléchir sur le thème: « **Analyse de la politique de recouvrement des impayés dans un SFD : cas de la FECECAM-BENIN** »

Le développement de ce thème s'articule autour de trois chapitres :

- Chapitre n°1 : ce chapitre abordera la présentation de la structure d'accueil, celle de nos observations de stage.
- Chapitre n°2 : ce chapitre s'intéressera non seulement sur le choix et la spécification de la problématique choisie ; aux objectifs et hypothèses de l'étude, mais aussi à la revue de littérature et la démarche méthodologique.
- Chapitre n°3 : ce dernier chapitre s'attardera sur les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre, ceci après l'évaluation du niveau de vérification des hypothèses de l'étude.

**CHAPITRE 1 : LA FECECAM-BENIN, LE  
RESEAU LEADER DE REFERENCE DANS  
LA SOUS-REGION**

## **SECTION 1 : PRESENTATION DE LA FECECAM**

Dans cette section il s'agira de présenter la FECECAM à travers son historique, ses activités, sa mission et ses ressources. Nous nous attellerons également à en décrire le fonctionnement et l'organisation structurelle.

### **PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, MISSION, OBJECTIFS ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FECECAM-BENIN**

La FECECAM est une institution de micro-finance dont le but essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural, péri-urbain et urbain à travers l'amélioration des conditions de vie des populations à la base et la lutte contre la pauvreté par la mobilisation de l'épargne et l'octroi des crédits à ses membres.

Aujourd'hui avec son implantation à travers toute l'étendue du territoire national, elle affiche sa vocation d'être une institution financière décentralisée desservant les couches vulnérables de la société souvent exclues des services offerts par les banques classiques.

#### **I- HISTORIQUE DE LA FECECAM-BENIN**

La FECECAM-BENIN est née des cendres de l'ancienne Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) qui a été créée le 26 septembre 1977. Au départ, elle était une société bancaire d'économie mixte évoluant dans un environnement où l'Etat avait la main mise sur les activités des institutions financières. Au cours de cette période, elle n'a pas pu faire valoir ses attributs de coopérative d'épargne et de crédit.

L'histoire du Réseau FECECAM a été caractérisée par un certain nombre de mutations profondes dans son évolution à travers les six (06) grandes phases ci-après

- **PHASE DE TUTELLE DE L'EX-CNCA DE 1977 à 1987**

Cette phase a été marquée par la forte ingérence de l'Etat dans la gestion des CLCAM/CRCAM, Coopératives d'Epargne et de Crédit régies par décret N° 77-37 du 25 février 1977.

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

Au cours de cette période, le réseau n'avait pas connu une réelle gestion coopérative. Plusieurs facteurs expliquent la non implication des membres dans la gestion. Parmi les causes il y avait notamment :

- le manque total de formation sur les notions les plus élémentaires de gestion coopérative proprement dite, de gestion financière et du crédit ;
- L'environnement politique socialiste et marxiste donnait la primauté aux organisations paysannes qui étaient les seules bénéficiaires de crédit et excluait les prêts individuels au niveau local et régional ;
- Les autorités politiques avaient un droit de regard direct sur les activités des caisses et en étaient statutairement les présidents des comités de crédit ;
- Les caisses n'étaient pas perçues comme de véritables entreprises susceptibles de fournir des services et de générer des produits en vue d'atteindre leur autosuffisance opérationnelle.

La CNCA fut liquidée en décembre 1987 comme toutes les autres banques nationales suite à une crise de liquidité bancaire générale. Les caisses n'étant pas des succursales ou des agences de la CNCA, la liquidation de celle-ci n'entraîna pas de conséquences juridiques majeures pour elles.

### **• PREMIERE PHASE DE REHABILITATION DE 1990 à 1992**

Avec une phase de pré-projet d'un an (1989-1990), caractérisée par le désengagement de l'Etat, la réaffirmation du caractère mutualiste, autonomie du réseau CLCAM/CRCAM et la reconstitution des dépôts de la clientèle à travers le pilotage d'un projet, après une phase transitoire de 1988 à 1989. En effet, suite à la crise du système bancaire béninois en général et de la CNCA en particulier, toutes les banques de la place ont été liquidées. Mais, les nombreux rapports d'audit et de missions d'experts qui avaient précédé la liquidation de la CNCA, avaient déjà constaté que dans les villages, les CLCAM jouissaient d'un important capital-confiance et méritaient d'être réhabilitées compte tenu de l'engagement dont ont fait preuve les populations à la base. Dans ce cadre, l'Etat avec l'aide de certains partenaires au développement a décidé de réhabiliter le Réseau des CLCAM/CRCAM dans la période du 1er janvier 1990 au 31 décembre 1992.

- **DEUXIEME PHASE DE REHABILITATION ET DE CROISSANCE DE 1993 à 1998**

Caractérisée par la création de la Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM -BENIN) le 07 Juillet 1993, la révision et l'adoption des textes organiques du Réseau et la transformation des CRCAM en Union Régionale, des CLCAM (URCLCAM). Cette phase visait à consolider les acquis (sociétariat, épargne, crédit, formation, informatisation ...) de la première phase.

Au cours de cette période, les activités d'épargne et de crédit des caisses ont connu une croissance exponentielle. La non maîtrise de cette croissance a engendré des conséquences fâcheuses sur le réseau notamment :

- le renouement avec les impayés dû à la mauvaise gestion des crédits ;
- l'amenuisement des fonds propres occasionné par des déficits successifs de certaines Caisses et l'abus au niveau de certains investissements, en l'occurrence les constructions.

- **PHASE DES REDRESSEMENTS ET DE TRANSFORMATION DE 1999 à 2010**

- ** PERIODE DE 1999 à 2006**

Caractérisée par des plans de redressement et de renforcement du Réseau et la mise en conformité des statuts et règlements intérieurs des entités avec les dispositions de la Loi N° 97-027 du 08 août 1997 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit.

En effet, les performances enregistrées lors des deux phases de réhabilitation n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global du Réseau à cause de la dégradation du portefeuille de crédit dans la plupart des Caisses Locales. Par ailleurs, la prolifération des institutions de micro-finance a conduit les autorités monétaires ouest-africaines (BCEAO) à réglementer les activités de ce secteur sensible de l'économie. Dans le cadre du redressement, des mesures ont été prises par la FECECAM-BENIN juguler la situation. Mais si ces mesures ont permis un accroissement des dépôts et

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

du volume des crédits, les fonds propres par contre ont été sérieusement érodés à cause de la montée en flèche des impayés.

Au nombre des causes de cette situation on peut citer entre autres :

- La non maîtrise de la croissance des activités ;
- Les outils d'analyse inappropriés ;
- Le laxisme et le manque de professionnalisme des acteurs ;
- Le manque de suivi ;
- Les détournements d'objets ;
- Les Crédits Par Personnes Interposées (CPPI) ;
- Les problèmes de gouvernance et d'impunité.

Il est à remarquer que cet accroissement des impayés est devenu un phénomène permanent jusqu'en 2006.

### **PERIODE DE 2007 à 2010**

Les différents plans précédemment élaborés et les recommandations issues des différentes études n'ont véritablement pas été appliqués jusqu'en 2007 où la situation n'a cessé de se dégrader. Les impayés du réseau sont montés à 11 526 278 860 F CFA au 31 décembre 2007. Cette situation a nécessité l'élaboration d'un nouveau plan de redressement par le Cabinet CERFI-AFRIQUE du Tchad et validé par les acteurs du Réseau en juin 2007 sous la conduite d'un Comité de Suivi du Redressement mis en place par l'arrêté 164/MDCMFPPME-MDEF/DC/CTPMF/DSSMF du 26 Janvier 2007 du Ministre Délégué Chargé de la Microfinance, de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Emploi des Jeunes.

Pour rendre effective l'application de ce plan de redressement, le Gouvernement a pris les mesures ci-après :

- la suspension des dirigeants élus de la Faïtière ;
- la création d'un Comité de Suivi et de Redressement pour remplacer les organes élus ;
- le recrutement d'un Expert chargé de la mise en œuvre du plan de redressement.

Ainsi, depuis novembre 2007, le réseau FECECAM s'est inscrit de fait dans la dynamique du redressement pour une période de trois (3) ans (2008 à fin 2010).

• **LA PHASE POST-REDRESSEMENT A PARTIR DU 1<sup>er</sup> JANVIER 2011**

Cette phase a débuté avec le retour en fonction des élus de la Faïtière, la fin du contrat de l'Expert Chargé de la mise en œuvre du plan de redressement et le recrutement d'un Directeur Général. Après trois années de suspension des organes faïtiers, la FECECAM a renoué avec le fonctionnement normal de ses organes statutaires (Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance, Comité de Crédit et Comité de Déontologie).

Ainsi, au cours de l'Assemblée Générale Ordinaire de la Faïtière tenue à Glazoué en juin 2011, l'Assemblée a adopté une résolution visant à reconfigurer le réseau en ramenant le nombre de caisse de soixante-quatre (64) caisses à trente-trois (33) caisses. Cette reconfiguration a entraîné au niveau du réseau la réduction du nombre d'élus du réseau de 1059 à 607. Poursuivant les réformes, l'Assemblée Générale du réseau tenue à Natitingou le 15 juin 2012 a pris les résolutions suivantes :

- la participation du personnel au capital social de l'institution, ceci dans le but de renforcer les fonds propres du réseau ;
- la suppression du Comité de Déontologie.

En 2012, la FECECAM s'est conformée à la loi 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin en révisant les textes organiques de ses entités à travers une Assemblée Générale Extraordinaire.

## **II-MISSION, VISION ET OBJECTIFS DE LA FECECAM-BENIN**

### **1- Mission de la FECECAM-BENIN**

La Faïtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin a pour mission : « offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers et non financiers décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau. »

Ainsi, la FECECAM à travers ses CLCAM offre :

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

- des services financiers (Épargne, crédit, transfert d'argent) aux populations rurales, urbaines et périurbaines exclues des banques classiques ;
- des services non financiers tels que : l'éducation familiale, les conseils en gestion donnés aux populations à la base, la formation des bénéficiaires ;
- la contribution au développement socio-économique et culturel des localités des services et du pays en général ;
- l'amélioration des conditions de vie des sociétaires et du personnel tout en assurant la pérennité du réseau.

### **2- Vision de la FECECAM-BENIN**

La FECECAM-BENIN a pour vision « être un réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base. »

A travers les activités qu'elle mène, la FECECAM vise chaque jour, l'atteinte de la performance financière, l'épanouissement socio-économique de ses membres. Par le professionnalisme et la prise de conscience de ses acteurs, elle peut devenir un réseau phare dans la sous-région.

### **3- Objectifs de la FECECAM-BENIN**

Les objectifs de la FECECAM-BENIN sont entre autres :

- ✓ collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et des usagers ;
- ✓ consentir du crédit à court, moyen et long termes à ses membres ;
- ✓ favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- ✓ promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- ✓ accepter en dépôt les lignes de crédit destinées au financement de ses membres et d'organisme intervenant en milieu rural ;
- ✓ créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds.

### **III- LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ACTUELLE DU RESEAU**

Depuis le 02 janvier 2008, la FECECAM-BENIN est devenue un réseau à deux (02) niveaux comprenant les caisses de base (CLCAM) et la Faîtière composée des Délégations Techniques Régionales (DTR) et de la Directeur Générale de la FECECAM.

Au 30 juin 2013, la FECECAM-BENIN compte trente-trois (33) Caisses Locales et de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM), huit (08) Délégations Techniques Régionales (DTR) et la Direction Générale.

Les CLCAM en tant qu'entité de base autonome avec les organes de gestion et de contrôle sont composées de plusieurs points de services. En dehors du siège de la caisse, il peut y avoir d'autres points de services appelés Agence ou Guichet.

- **LES DIFFERENTES ENTITES DU RESEAU**

- **Les points de service**

Les points de service sont des lieux où la clientèle peut accéder aux services financiers (déposer son épargne, obtenir du crédit, faire les transferts d'argent, etc.) et non financiers (formation, éducation financière, conseil en gestion etc..). Ces points de service se retrouvent soit dans les arrondissements, les villages ou quartiers de ville et dans les chefs-lieux de commune. Le Réseau compte au 30 juin 2013, cent quarante un (141) points de services.

- **Les délégations techniques regionales**

Elles relèvent de la Faîtière. Elles constituent des centres techniques d'appui qui reçoivent pouvoir pour agir au nom de la Faîtière. Elles disposent d'un personnel technique chargé d'appuyer les caisses de base et sont dirigées par un Directeur de Délégation Technique Régionale.

- **La direction generale de la FECECAM**

Toutes les CLCAM se sont regroupées pour former une Faîtière appelée Faîtière des Caisses d'Epargne de Crédit Agricole Mutuel du BENIN (FECECAM-BENIN). Elle a son siège à ABOMEY-CALAVI au quartier ZOCA.

La Direction Générale comprend des Directions Techniques et des Services. Elle joue un rôle d'appui et d'encadrement des entités de base.

Les DTR et la Direction Générale forment la Faïtière qui dispose des organes de gestion et de contrôle qui sont le Conseil d'Administration (CA), le Comité de Crédit (CC) et le Conseil de Surveillance (CS).

#### **IV- ACTIVITES DE LA FECECAM-BENIN**

Pour la satisfaction des besoins de financement des clients, la FECECAM-BENIN propose une diversité de produits et services tels que :

##### **1- L'épargne**

La FECECAM-BENIN garantit à l'épargne de ses clients par la sécurité, la disponibilité et la rentabilité. Ce produit se présente sous plusieurs formes, et on peut citer entre autres :

- **les Comptes Courants d'Epargne (CCE)** : c'est un compte à vue qui est destiné à toute personne physique ou morale. Ils reçoivent à la fin de chaque mois un relevé de compte et payent des frais de tenue de compte par trimestre.
- **les Comptes Sur Livret (CSL)** : Ce compte est destiné à l'enregistrement des opérations de versements et de retraits, il est porteur d'intérêt à un taux croissant entre 0% et 2% l'an. Le propriétaire du compte doit maintenir un solde d'au moins 2.400 FCFA et payer les frais de tenue de compte.
- **les Dépôts Divers à Vue (DDV)** : Ce dernier a pour rôle de faire transiter les débloquages et les remboursements de crédits.
- **les Dépôts à Terme Patriote (DAP)** : c'est un produit destiné à la collecte de l'épargne et est à la portée de tout le monde. Le minimum à déposer est 50.000 FCFA avec un taux d'intérêt variant jusqu'à 6% selon la durée et le montant.
- **les Comptes d'Epargne Planifiée (CEP)** : ils consistent à collecter l'épargne à travers une planification journalière. Le montant des mises est compris entre 200 et 20.000 FCFA et payable mensuellement avec un taux d'intérêt de 3% l'an.

## **2- Le crédit**

C'est une activité importante du réseau. On a les types de crédit suivants :

- **le Tout Petit Crédit aux Femmes et aux Hommes (TPCF/TPCH)** : Ce crédit est réservé seulement aux femmes et aux hommes ne remplissant pas les conditions d'accès au crédit. Il s'agit des crédits collectifs aux hommes et aux femmes et dont le montant ne doit pas dépasser 50.000 FCFA par personne pour une durée comprise entre 3 et 9 mois avec un taux d'intérêt de 2% par mois.
- **le Crédit Epargne avec Education (CEE)** : Ce produit permet de lutter contre la pauvreté. Il est destiné aux femmes démunies en particulier celles en âge de procréer. En plus du crédit, elles bénéficient d'une formation en santé, en gestion des entreprises, etc. le montant varie de 10.000 à 300.000 FCFA pour une durée maximale de 12 mois avec un taux d'intérêt de 2% l'an.
- **le Crédit à l'Agriculture, à l'Élevage et à la Pêche (CAEP)** : l'objectif de ce crédit est de mettre en place des cultures, d'entretenir les champs, la récolte, l'équipement agricole, l'élevage et la pêche. Le montant varie de 200.000 à 5.000.000 FCFA avec un taux de 18% remboursable pour une durée comprise entre 10 et 36 mois. Pour les crédits de montant inférieur à 200.000 FCFA, seule la sureté personnelle est exigée. Pour des montants supérieurs à 200.000 FCFA la garantie matérielle devient exigible.
- **le Crédit d'Achat des Produits et leur Stockage (CAPS)** : c'est un produit destiné à l'achat des productions agricoles et leur stockage avant d'être mis sur le marché.
- **les Crédits aux Micro Entrepreneurs (CME)**: A ce niveau les activités artisanales, commerciales et les petites entreprises sont financées grâce à ce crédit. La garantie exigée est la caution et la garantie matérielle.
- **les Crédits aux salariés (CAS)** : Ce type de crédit permet aux salariés des collectivités locales, des firmes privées et publiques d'acquérir des équipements. Il est remboursable par mois pour une durée allant de 10 à 60 mois à un taux de 12% l'an dégressif.

## ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN

---

- **les Crédits Sociaux (CS)** : Ce sont les crédits que les sociétaires obtiennent lorsqu'ils sont victimes d'évènements malheureux ou heureux pour couvrir leurs dépenses inhérentes.
- **les Crédits aux Groupes (CG)** : c'est un crédit s'adressant aux groupes de moins de 10 personnes exerçant la même activité.
- **les Crédits aux Groupements (CGM)** : il permet aux groupes composés d'au moins 10 membres qui sont dépourvus de la garantie matérielle de financer leurs activités comme l'agriculture, l'élevage et autres.

Pour obtenir du crédit, il faut :

- être sociétaire et épargner régulièrement dans la CLCAM ;
- déposer une demande de crédits (formulaire) ;
- remplir les conditions de moralité et de solidarité requises par le comité de crédit de la CLCAM ;
- domicilier son salaire ou sa pension de retraite dans une agence de CLCAM.

**Tableau n°1** : Critère de classification des crédits à la CLCAM

<b>Produits</b>	<b>Crédits individuels</b>	<b>Crédits groupe</b>	<b>Crédits groupement</b>
Nombre de Personnes	1	03 à 10	Minimum 10
But admissible	Productif	Productif	Productif
Crédits minimum	20.000	20.000/ membre	20.000/membre
Crédits maximum	5.000.000	5.000.000/membre	5.000.000/membre

**Source** : Politique de crédit de la FECECAM-BENIN

Tout montant supérieur à ce plafond (5.000.000) est envoyé à la faitière pour appréciation.

### **3- Les produits de transfert d'argent**

La FECECAM-BENIN c'est aussi le transfert d'argent instantané, simple et fiable au Bénin et à l'international. Le réseau propose à ses clients un service de transfert d'argent :

#### **❖ IMT (Instant Money Transfer)**

Grâce au produit IMT, tout le monde peut envoyer ou recevoir de l'argent sur l'ensemble du territoire national à des coûts très réduits et cela de manière rapide, simple, sûre et fiable.

### **4- Les produits de Prévoyance : Domiciliation de Salaire et Pension de retraite(DSPR)**

La domiciliation de salaire et pension de retraite fait partie des services les plus rentables dans la panoplie de produits et services dont disposent en général les institutions financières. Soucieuse de satisfaire les besoins de ses membres présents et potentiels et de doter les caisses de ressources financières supplémentaires, la FECECAM-BENIN a proposé et obtenu du Ministère de l'Economie et des Finances la domiciliation de salaire des fonctionnaires de l'état et la pension des retraités à partir de janvier 2012.

Ce nouveau produit a pour objectifs de :

- Rendre un service financier de proximité aux salariés et retraités ;
- Rendre ce service à un coût raisonnable et dans un délai acceptable ;
- Mobiliser l'épargne des salariés ;
- Accroître le nombre des membres, le volume des activités et sécuriser d'une manière appropriée les crédits afin de fidéliser la clientèle salariée et retraitée ;
- Multiplier les possibilités de garantie et réduire les risques sur le portefeuille de crédit.

La domiciliation de salaire dans les CLCAM présente pour le salarié les avantages suivants :

- Réduit les coûts d'opportunité et de transaction induits par les besoins de retrait du salaire surtout aux salariés en poste dans les zones reculées ;
- Permet au salarié de retirer son salaire quand il veut ;
- N'oblige pas le salarié à retirer tout son salaire en une seule fois ;

- Incite le salarié à épargner ;
- Permet au salarié l'accès aux avances et au crédit.

La domiciliation des salaires des employés constitue pour l'employeur un avantage énorme. Cela lui évite l'organisation de la paie et lui procure ainsi un gain de temps et de ressources.

Comme partenaires principaux, on peut citer :

- Les banques secondaires ;
- Les ministères ;
- Les organismes chargés de la gestion de la paie des retraités (CNSS, FNRB) ;
- Les structures à budget autonome (DSIA, ORTB, ONASA, ...etc.).

Une commission est prélevée par mois sur le salaire de chaque employé comme frais de gestion de compte et défilant toute concurrence.

## **SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE**

Cette section aborde les points sensibles du déroulement du stage et les tâches menées.

### **1- Présentation de la structure de stage**

Les travaux ont été effectués principalement au service crédit et gestion des risques. Nos premières journées ont été passées à l'accueil où nous nous sommes familiarisés non seulement avec les produits de la FECECAM mais surtout avec la clientèle FECECAM. En effet, c'est au cours de ces journées que nous avons pu acquérir des informations relatives entre autres, aux procédures d'octroi de crédit, au remplissage des différentes fiches de suivi de prêt et autres.

### **2- Les difficultés rencontrées et remarque**

Dans la cadre de notre stage, nous avons été confrontés à certaines difficultés notamment :

- Manque d'outils informatique dans la gestion rapide de certaines informations ;
- Dégradation de la qualité du portefeuille de crédit ;
- Le portefeuille des encours de crédits évolue sans cesse ;
- Réticence des agents et bénéficiaires à fournir des informations.

**CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre, nous ferons le point de la problématique, de l'intérêt de l'étude, des objectifs, des hypothèses de recherche, de la revue de littérature et de la méthodologie de l'étude.

## **SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES**

La présente section sera consacrée à la problématique et à l'intérêt de l'étude au premier paragraphe puis les objectifs et hypothèses au second paragraphe.

### **PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE**

Dans ce paragraphe nous allons faire l'inventaire des forces et faiblesses pour aboutir à la problématique de l'étude.

#### **1- Problématique**

Depuis la crise de 1929, de nombreux bouleversements sont intervenus au niveau de l'économie mondiale se traduisant par une crise économique et financière internationale.

Ainsi, le Bénin, dans les années 1980 a traversé une crise économique provoquée par une mauvaise allocation des ressources, un déséquilibre du budget de fonctionnement et un effondrement général du système bancaire. Dès lors, plusieurs dispositions ont été prises afin de réhabiliter le système financier. C'est alors que sont nées les institutions de micro finance connu sous l'appellation de Système Financier Décentralisé (SFD) au Bénin qui ont connu un essor vers les années 1990 afin d'accompagner les ménages à faible revenu, les producteurs ruraux, les artisans, les entrepreneurs et les micro-entrepreneurs n'ayant pas accès aux services bancaires classiques. Ces institutions de micro finance sont organisées sous différentes formes à savoir : les coopératives ou Mutuelles d'Epargne et de Crédit ; les associations de capitaux sous forme de société anonyme ou société à responsabilité limitée; Elles sont régies par la loi N<sup>o</sup>2012-14 du 21 Mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés en République du Bénin. Cet accompagnement sous forme de crédit leur permet de créer et de développer leurs activités afin d'améliorer leurs

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

conditions de vie. Parmi ces différents Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) nous pouvons citer la Faitière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN), qui a pour mission d'offrir aux populations rurales et urbaines, des services financiers et non financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau. Son objectif principal est la réduction de la pauvreté. Dans le but d'atteindre cet objectif la FECECAM doit s'assurer une rentabilité suffisante afin de maintenir sa pérennité. Cette idée de pérennité passe par la récupération des prêts accordés. Face à cette question la FECECAM se retrouve confrontée à des difficultés. Ces prêts, dans une certaine proportion accusent des retards de remboursement. Aussi la FECECAM doit-elle accorder une attention particulière à la gestion des ressources financières qu'elle réemploie en crédits afin de limiter les cas d'impayés. Ces ressources proviennent essentiellement de l'épargne des déposants.

Une observation du portefeuille de crédit du réseau laisse constater une évolution du taux de recouvrement des crédits impayés. En 2010, sur un encours de prêt de 34.990.042.040, on a 589.488.221 de créances en souffrances qui représentent 1,7% des encours de prêts. En effet de 2010 à 2011 ce taux a augmenté de 5%. De 2011 à 2012 il augmente également de 3%. Ce taux a connu convenablement une augmentation de 14% de 2012 à 2013. Ceci indique que la FECECAM a amélioré sa politique de recouvrement. Malgré cette amélioration le réseau est toujours menacé par le phénomène d'impayé. Il est constaté que le taux des pertes sur créance a connu une évolution en dent de scie. Le taux des impayés a baissé de 0.67% de 2010 à 2011 ; ce qui a augmenté de 1.15% de 2011 à 2012. De 2012 à 2013 ce taux a baissé de 1.21%. Or le non-remboursement des crédits constitue des risques auxquels la FECECAM doit faire face afin d'éviter les pertes sur crédit. Il convient de noter qu'une telle situation liée à la gestion des risques de crédits est la conséquence des multiples difficultés que rencontre la FECECAM, notamment dans sa politique de gestion du recouvrement des crédits. Dans cette optique, il est essentiel de savoir si les politiques de recouvrement effectuées ont pu combler les attentes.

Dans le but de contribuer à l'essor de l'institution, il serait intéressant de nous poser la question suivante : La politique de recouvrement des créances adoptée par les SFD ne contient-elle pas des insuffisances ?

C'est dans le but de répondre à cette interrogation que nous avons choisi le thème : « *Analyse de la politique de recouvrement des impayés dans les SFD : cas de la FECECAM-BENIN* »

## **2- Intérêt de l'étude**

La question de politique de recouvrement des impayés abordée dans cette étude est d'une importance capitale car la question à laquelle sont confrontées la plupart des SFD découle de la gestion stratégique et opérationnelle des différents acteurs aussi bien internes qu'externes. De plus, la baisse inquiétante des résultats d'une SFD en raison des créances en souffrance et des pertes sur crédits désigne l'importance du problème qui s'observe à travers la détérioration du portefeuille de crédit. Ainsi, notre étude présente un triple intérêt à savoir :

- Pour la FECECAM, elle permettra à ses dirigeants de limiter les risques d'impayés, de prendre connaissance des causes et conséquences réelles des impayés afin d'assurer la viabilité financière de la FECECAM-BENIN.
- Pour la population cible, les résultats de ces travaux de recherche leur feront prendre conscience de l'importance des SFD dans le développement des activités économiques en vue de les amener à respecter leur engagement vis-à-vis de la FECECAM-BENIN.
- Quant à nous qui sommes en fin de formation, ce travail nous permettra d'acquérir une connaissance approfondie des problèmes majeurs auxquels sont confrontés la FECECAM-BENIN, de mettre en pratique les enseignements théoriques reçus au cours de notre formation et de formuler des suggestions pouvant améliorer la politique de recouvrement des impayés.

## **PARAGRAPHE 2: OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE**

Il est ici question d'exposer dans ce paragraphe les objectifs et les hypothèses de recherche.

### **I- OBJECTIFS**

Les objectifs de l'étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre. Ils se déclinent en un objectif général et en des objectifs spécifiques.

### **1- Objectif général**

L'objectif général poursuivi par notre étude est de contribuer à l'amélioration de la politique de recouvrement à la FECECAM-BENIN.

### **2- Objectifs spécifiques (OS)**

Ils sont liés aux problèmes spécifiques et sont au nombre de deux (02). Il s'agit de :

**OS 1:** Analyser la procédure de recouvrement des créances en impayés.

**OS 2 :** Apprécier les niveaux de recouvrement à travers les indicateurs appropriés.

## **II- HYPOTHESES DE L'ETUDE**

Pour mieux orienter les travaux de recherche, nous formulerons des hypothèses qui nous permettront d'axer le travail sur les aspects qui nous paraissent sensibles. Ces hypothèses sont émises comme suit :

**Hypothèse 1:** Le manque de rigueur dans le suivi des crédits justifie la croissance des impayés au sein de la FECECAM.

**Hypothèse 2 :** La non maîtrise des causes des impayés conduit à une mauvaise politique de recouvrement des créances en impayé.

## **SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Cette section expose la revue de littérature et la méthodologie utilisée pour la recherche.

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

Dans ce paragraphe, nous allons définir quelques concepts et exposer des cas d'études antérieurs liés à notre problème.

#### **I- DEFINITION DES CONCEPTS**

Pour faciliter la compréhension de notre développement, nous allons passer en revue la définition de quelques concepts comme crédit, portefeuille de crédit, micro finance, institution de micro finance et impayés, recouvrement.

### **1- La notion de crédit**

Etymologiquement, le mot crédit vient du latin *credere* qui signifie, « avoir confiance », « se fier à ». De nos jours, le crédit porte sur des activités bien variées et revêt diverses formes.

Le crédit peut être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur. C'est un « acte de confiance se traduisant par un prêt en espèce ou en nature consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance ». (Martinet et Silem, 2000). Le crédit consiste à utiliser le capital d'autrui en échange d'un engagement de le rembourser et de payer le prix de son emploi à la fin d'une période déterminée. Selon le Manuel du droit de crédit de Pascal ANCEL, le crédit est, légalement, tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne, ou prend un engagement par signature (aval, cautionnement) éventuellement avec intérêt.

En fonction de l'usage que l'emprunteur propose de faire du montant prêté, nous distinguons deux (02) types de crédit :

**Le crédit à des fins personnelles** : Il est destiné à l'acquisition de biens ou services au niveau du ménage. L'objet du crédit n'est pas générateur de revenu et son remboursement se fait à partir de revenus réguliers provenant d'une source autre que l'objet du prêt. Dans ce type de crédit, les habitudes d'épargne du client deviennent souvent un gage de sa capacité à rembourser.

**Le crédit productif** : Il est sollicité par un individu ou une entreprise dans le but d'améliorer ses activités. On dit du crédit productif qu'il est générateur de revenus. Le remboursement de ce type de crédit est généralement supporté par les revenus générés par l'objet du prêt.

### **2- Portefeuille de crédit**

Le portefeuille de crédit d'une institution de microfinance est l'ensemble des différents types de crédits qu'elle peut accorder à ses clients, d'une autre manière qui comprend toutes les facilités de crédit de nature directe ou indirecte octroyées aux clients. Il est le principal actif des IMF et donc leur principal générateur de revenu. Il est primordial

pour leur gestion financière qu'elles disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille.

### **3- Microfinance**

Le terme « microfinance » est apparu à la fin des années 1970 à la suite des initiatives du Professeur MUHAMMAD Yunus qui fonda la Grameen Bank du Bangladesh et octroya des petits prêts aux populations à très faibles revenus, à des taux d'intérêts insignifiants. La microfinance peut être perçue comme l'offre de services financiers de proximité. Cette définition n'est pas toujours acceptée de tous. Selon James WOLFENSOHN, la microfinance est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus d'accéder au système bancaire et par ricochet, de réduire la pauvreté.

AGNIKPE A. (1998) présente la micro finance comme un outil performant au service du développement à la base. En ce sens, elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté en créant des emplois, en augmentant les revenus et en diminuant les dépendances vis-à-vis des fournisseurs et des usuriers. Pour ROBINSON (1996), la micro finance est utilisée pour désigner les services de financement offerts aux petites et micro-entreprises de différents secteurs.

Mr. YARON Jacob, Senior Advisor, définit la micro finance comme l'offre de services financiers (épargne et crédit) de faibles montants à destination des micro-entreprises ne constituant pas de clientèle intéressante pour la banque commerciale.

Dans les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), même si les SFD identifiées ont des pratiques différentes, elles ont toutefois en commun certaines caractéristiques. Elles naissent avec l'appui des bailleurs de fonds et certaines évoluent vers le sociétariat afin d'atteindre une autonomie financière. Pour renforcer cette autonomie, le Gouvernement béninois, à travers la Cellule de Micro finance du Ministère des Finances et de l'Economie, a insisté sur la nécessité pour les SFD de disposer d'une liberté totale dans la définition de leur politique. Ces Institutions sont toutes régies par la loi PARMEC et ceci dans une perspective de compétitivité.

### **4- Les SFD et typologie**

Dans une publication de la Banque Mondiale (BM) éditée en août 1998 à propos des SFD en Afrique sub-saharienne, il est écrit ceci : Par les SFD, on désigne des agents

et des structures qui effectuent des transactions financières relativement faibles en ayant recours à une méthodologie spécifique basée sur la moralité du client. Ce sont des institutions qui s'adressent à des ménages à faibles revenus, à des micro-entrepreneurs, à des petits exploitants agricoles et à d'autres individus qui n'ont pas accès au système bancaire. Au milieu du 19<sup>ième</sup> siècle, l'Europe comptait déjà les premières mutuelles d'épargne et de crédit à l'initiative des hommes qui voulaient combattre l'usure et surtout la pauvreté telle que Friedrich Wilhelm Raiffeisen en Allemagne, Johann Evangelist Traber en Suisse, Alphonse Desjardins au Québec et Ludovic de Besse et Louis Durand en France. Ces hommes, sans être des banquiers, sont reconnus comme des pionniers des Systèmes de Financement Décentralisés (SFD) au service des pauvres ou des exclus des systèmes bancaires dits classiques.

En 1994, la Banque Mondiale, à travers sa banque de données sur les SFD, a démontré que les plus anciens banquiers ambulants sont originaires de l'aire socioculturelle Yoruba et qu'il est probable que l'essaimage de cette activité se soit opéré au Bénin, à travers la même ethnie, dans les années 50 à partir du Nigéria.

Selon BIO TCHANE A. (1998), les IMF sont donc installées au Bénin suite aux défaillances du système bancaire. Ainsi, le Bénin a connu une éclosion des initiatives de création des mutuelles d'épargne et de crédit sous diverses formes pour répondre au mieux aux multiples besoins des populations défavorisées. La micro finance est apparue comme un outil efficace dont les gouvernements des pays en développement se servent pour lutter contre la pauvreté qui caractérise leurs peuples. Elle devient ainsi incontournable et, de ce fait, doit être mieux formalisée afin de continuer par jouer le rôle qui lui est dévolue dans l'émergence de ces pays.

### **5- Notion d'impayés et typologie**

Un crédit en impayé (ou un crédit en retard) est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard (calme dow). Selon l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), les impayés appelés aussi arriérés ou retards de remboursement, mesurent le pourcentage du portefeuille à risque. Pour sa part, le Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP) considère les échéances impayées ou en retard comme des remboursements dont l'échéance est dépassée ;

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

des crédits en retard sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard. Cette notion d'impayés nous amène à distinguer trois (03) formes de crédit.

**Crédits sains** : Ils concernent les prêts non échus accordés aux sociétaires et les prêts échus en retard de moins de trois mois. Ces crédits ne font pas l'objet de provisions.

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

**Crédit irrécouvrable** : Un crédit est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus percevoir le remboursement. Les SFD devraient toutefois continuer leurs efforts de recouvrement. En général, un crédit est considéré irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de deux (02) ou trois (03) échéances.

### **- Recouvrement**

Le recouvrement est l'acte par lequel le prêteur réclame auprès de l'emprunteur le remboursement de la somme due au cas où le crédit ne sera pas remboursé à l'échéance.

### **- Créances douteuses**

Les créances sont dites douteuses lorsque leur recouvrement n'est plus une certitude. On parle de créances douteuses lorsqu'un crédit a au moins une traite en retard de plus de trois (03) mois.

### **- Créances en souffrance**

Selon le nouveau référentiel comptable, les créances en souffrance constituent des crédits impayés dont le retard est compris entre trois (03) mois et vingt-quatre (24) mois.

## **II- CONTRIBUTIONS ANTERIEURES LIEES AUX IMPAYES DANS LES SFD**

Des études théoriques ont été réalisées autour du phénomène d'impayés et de leurs manifestations au sein des Institutions de Microfinance.

### **1- Etudes théoriques**

Certains auteurs ont abordé partiellement ou totalement les problèmes que nous évoquons dans le cadre de ce travail. Ils ont fait les analyses et des conclusions auxquelles que nous allons retracer. Nous présenterons également les différents travaux qui tentent d'expliquer les manifestations des impayés dans les SFD.

Selon LEDGERWOOD Joanna (1999), la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédit, des procédures opérationnelles et de l'image institutionnelle des SFD.

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

Par ailleurs, HONLONKOU Albert N., ACCLASSATO Denis H., QUENUM Célestin Venant C. (2001), dans une étude réalisée sur la problématique de remboursement de crédits dans les SFD, aboutissent à des conclusions dont les plus illustratives révèlent que la performance des SFD en matière de remboursement est liée aussi bien aux caractéristiques des caisses (caractéristiques du gérant, supervision adéquate après l'obtention du crédit), aux activités financières qu'aux caractéristiques

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

des clients (sexe, proximité géographique de la caisse, type de garantie, volume d'activité, expertise accumulée dans l'activité à financer, la taille de l'emprunt).

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

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

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

S'intéressant à l'importance du taux de recouvrement pour les SFD, GENTIL D. et FOURNIER Y. (1993) affirment qu'il constitue un outil de connaissance et de jugement qui permet de définir les orientations des systèmes de financement et doit donc concerner l'ensemble des agents impliqués. Il apporte des informations sur des activités d'épargne et de crédit et sur la gestion des caisses locales et de l'ensemble

du réseau qui peut être évaluée par l'analyse du compte d'exploitation et de l'équilibre financier.

## **2- Manifestations des impayés au sein des SFD**

### **2.1- Impayés et groupe solidaire**

Gueye (1999) démontre que le risque de défaillance d'un membre est amplifié lorsque le groupe est de petite taille. Néanmoins, la taille du groupe ne doit pas être trop élevée car l'application du contrôle par les pairs y serait plus difficile. En effet, la défaillance d'un membre conduisant au non renouvellement des crédits pour tout le groupe, les autres membres ne voudront pas rembourser même s'ils en ont la capacité (Basley et Coate, 1995 ; Paxton, Graham et Thraen, 2000). Bratton (1986) soutient cette thèse en affirmant qu'un individu accepterait de rembourser son crédit si et seulement si le groupe a une réelle chance de maintenir un bon crédit. Ce mécanisme n'échappe pas aux risques exogènes qui sont dus aux incertitudes globales qui caractérisent les projets financés. Une mauvaise récolte, une chute des cours mondiaux d'un produit dominant chez les emprunteurs peuvent annihiler tous les records de remboursement. Les controverses autour de la caution solidaire font que certaines SFD optent pour de nouvelles formes de garanties réelles, le warrantage et les fonds de garantie.

Par contre, Paxton et al. (2000), ont identifié une augmentation de la probabilité des impayés avec le cycle de prêt dans leur études. Ceci sous-entend que, plus le groupe développe de l'expérience en matière de crédit, plus il a tendance à devenir défaillant à cause d'un contrôle moins soutenu des officiers de prêt.

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

al. 2000) ou des risques de collusion entre emprunteurs (Armandariz de Aghion et Morduch, 2005).

### **2.2- Impayés et asymétries d'information**

Les principaux facteurs influençant les impayés sont liés aux asymétries d'information, aux chocs négatifs auxquels sont confrontés les emprunteurs ou encore à la mauvaise qualité de certaines institutions (Godquin, 2006). Varian (1990) atteste que l'asymétrie de l'information apparaît lorsqu'un agent économique est plus informé qu'un autre sur ses propres risques et les actions qu'il va entreprendre. Ces asymétries créent des problèmes d'anti-sélection (attribution de prêts aux emprunteurs très risqués) ainsi que des problèmes d'aléa moral (situation où l'emprunteur agit d'une manière non-appropriée en faisant peu d'effort ou des efforts insuffisants pour faire fructifier son prêt ou en l'utilisant de manière non-appropriée). Les problèmes d'anti-sélection et d'aléa moral augmentent la proportion d'emprunteurs qui ne peuvent rembourser leur prêt à la date d'échéance car le rendement de l'utilisation de leur prêt ne leur permet pas de le faire. Pour Desai et Meller (1993) cités par Honlonkou, Acclassato et Quenum, les facteurs liés à la sélection adverse trouvent leurs origines dans la croissance rapide du portefeuille, le mauvais ciblage des clients, le sous-financement des activités et le rééchelonnement inadéquat des crédits. Par ailleurs, les emprunteurs qui ont assez d'argent pour rembourser peuvent toutefois décider de faire défaut sur le remboursement.

### **2.3- Impayés et mauvaise politique de crédit**

Selon EDMOND P. (1994), une trop grande spécialisation du crédit pour les campagnes agricoles et la non-couverture des besoins financiers pour les acteurs socio-économiques entraînent le détournement des crédits de la part des clients. Pour ADJIMAVO H. (2002), les causes des impayés sont : le manque de professionnalisme des administrateurs, la mauvaise volonté de certains clients de ne pas rembourser, le non prise en compte des avis des techniciens et le détournement de l'objet de crédit.

#### **2.4- Impayés et période de prêt**

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

Zeller (1998) montre que lorsque le crédit est accordé à temps, son impact sur les taux de remboursement est positif.

#### **2.5- Impayés et pré-défaillance**

La pré-défaillance est une situation à prendre en compte dans le cas d'un client d'un SFD qui n'honore pas ses engagements à l'échéance convenue (LANHA, 2001). La difficulté de remboursement ne se situe pas à l'échéance définitive mais à une échéance intermédiaire. Cela suppose que le remboursement du crédit soit échelonné dans le temps. Lorsque ce type de remboursement est utilisé avec l'intérêt calculé sur le capital restant dû, il en résulte la réduction des charges financières supportées par l'emprunteur. D'autres avantages consistent à limiter les risques de non-remboursement consécutif à la détention par l'emprunteur d'importantes sommes sans emploi immédiat (cause de la tentation conduisant à affecter ces sommes à des activités parfois plus risquées voire improductives). Il y a donc pré-défaillance, lorsque l'une quelconque de ces échéances intermédiaires n'est pas respectée, chacune d'elles comptant pour un crédit. Même si le non-remboursement d'une échéance n'implique pas la défaillance définitive, la prédéfaillance permet de détecter le plus rapidement possible les difficultés éventuelles de l'emprunteur et de prévenir la défaillance définitive.

Quant à Caire et Kossman (2003), le crédit scoring est un processus d'assignation d'une note à un emprunteur potentiel pour estimer la performance future de son prêt. La probabilité de mauvaise performance telle que définie par le prêteur est un modèle de décision et techniques sous-jacentes qui aident dans la décision d'octroi de crédit avec un objectif en aval de minimiser les impayés (Thomas et al. 2002).

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

Le but de notre étude étant d'apporter notre contribution à la gestion des risques de recouvrement de crédits auxquels sont confrontés les SFD en général et la FECECAM-BENIN en particulier. Ce paragraphe retrace la méthodologie suivie pour aboutir aux résultats attendus.

### **I- DISPOSITIFS DE PREVENTION DES IMPAYES A LA FECECAM**

Le réseau FECECAM-BENIN, Système Financier Décentralisé de renom régit par la loi n°2012-14 du 21 mars 2012, a besoin d'assurer le bon recouvrement de ses créances lorsque celles-ci arrivent à échéance. Le meilleur moyen pour y parvenir est l'exigence d'une sûreté entendue comme la garantie accordée au créancier qu'est le réseau FECECAM-BENIN par les débiteurs que sont des sociétaires en vue du recouvrement de ses créances.

La législation en vigueur actuellement distingue plusieurs types de de sûretés que l'on peut classer en deux grandes catégories à savoir : les sûretés personnelles et les sûretés réelles.

#### **1- Les suretes personnelles**

Les sûretés personnelles constituent la garantie résultant de l'engagement d'une autre personne (physique ou morale) aux côtés du sociétaire débiteur principal. Nous prendrons en compte pour notre étude le cautionnement et la garantie autonome.

**Le cautionnement** : C'est l'engagement par lequel une personne (morale ou physique) appelée caution s'engage envers le créancier à payer la dette du débiteur principal si celui-ci ne s'acquitte pas à l'échéance. Le cautionnement constitue donc pour le créancier une sûreté intéressante dans la mesure où la caution est solvable puisqu'elle répond sur ses biens de l'obligation du débiteur. L'engagement de la caution est un engagement de garantie envers le créancier de payer à la place du débiteur défaillant mais pas un engagement envers le débiteur de contribuer à sa dette. Le cautionnement est donné dans l'intérêt du créancier et ne décharge en rien le débiteur de son obligation. Il peut être contracté sans ordre du sociétaire débiteur et même à son insu.

Dans cette hypothèse, le sociétaire débiteur ne doit pas rester dans l'ignorance de l'existence d'un cautionnement à son profit et de l'identité de la caution.

La gestion de cette garantie comporte le suivi des phases suivantes : la constitution ou la formation du cautionnement, l'administration des droits et obligations résultant de la garantie, et la réalisation de la garantie en cas de défaillance du débiteur à l'échéance.

**La garantie autonome** : La garantie autonome est l'engagement par lequel le garant s'oblige, en considération d'une obligation souscrite par le donneur d'ordre et sur instructions de ce donneur d'ordre à payer une somme déterminée au bénéficiaire, soit sur première demande de la part de ce dernier soit selon des modalités convenues. Il n'est pas nécessaire que le bénéficiaire soit partie à la convention. L'objet de cette sûreté est une somme d'argent. Au sein du réseau FECECAM, elle doit être suivie dans sa formation, le respect des droits et obligations qui en résultent et sa réalisation le cas échéant.

La garantie autonome ne peut pas être souscrite par des personnes physiques mais des personnes morales à l'instar des sociétés, associations et groupements d'intérêt économique(GIE).

## **2- Les sûretés réelles**

Les sûretés réelles sont des garanties portant sur des biens appartenant au sociétaire lui-même ou à une tierce personne. En fonction de la nature de ces biens, nous pouvons nous trouver en présence des sûretés mobilières ou immobilières. L'accent sera mis sur les sûretés mobilières en raison de leur diversité tandis que seule l'hypothèque sera prise en compte au cours des sûretés immobilières. Les sûretés peuvent porter sur tous les biens appartenant au sociétaire alors même qu'ils sont détenus par des tierces personnes. Toutefois certains biens sont déclarés insaisissables par la loi 1222 du code de procédure civile commerciale administrative et des comptes. Ces sûretés réelles comprennent le droit de rétention, la réserve de propriété, la cession de créance à titre de garantie, le transfert fiduciaire, d'une somme d'argent, le gage des meubles, les nantissements de meubles incorporels. Ces

sûretés, dès qu'elles sont prises à la suite d'un écrit, doivent être inscrites au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

## **II- LES PROCEDURES DE RECOUVREMENT DES IMPAYES A LA FECECAM**

Pour le recouvrement des crédits en impayés, il faut passer par plusieurs étapes à savoir :

Le recouvrement amiable et la procédure contentieuse. En général, seul le débiteur peut être poursuivi en recouvrement de créance car nous ne devons pas oublier ici qu'il est une règle générale de notre droit qui postule que nul n'a le droit de se faire justice à soi-même. Il s'en suit que les Agents de Recouvrement de la FECECAM, qui ne sont pas des auxiliaires de justice, doivent mettre l'accent sur le recouvrement amiable. En dehors de cela, ils pourraient au plus, suscité la saisine de la justice.

### **1- La procédure de recouvrement amiable**

Une telle procédure tient d'abord dans la négociation. Il paraît indiqué s'agissant des vieilles créances, que le débiteur soit mis en demeure avant que ne commence ses négociations. La mise en demeure a en effet plusieurs effets importants. Elle fait courir notamment les dommages et intérêts moratoires en constatant le retard du débiteur.

La mise en demeure découle notamment de l'interpellation adressée au débiteur par le créancier qui l'invite à payer sa dette. En l'absence d'un titre exécutoire, elle se fait relativement au cadre d'intervention des employés chargés de recouvrement par le moyen d'une sommation signifiée par un huissier et appelant formellement le débiteur à exécuter.

### **2- La procédure judiciaire de recouvrement**

Lorsque toutes les actions de recours à l'amiable sont épuisées, la liste des créances contentieuses est confié à l'assistant juridique qui négocie les actions au niveau du tribunal de première instance. Les actions judiciaires peuvent déboucher sur la réalisation des garanties par voies d'un officier de justice. Nous devons aussi rappeler que la recherche de la condamnation n'est plus nécessaire si la créance a été constatée par un acte authentique bien conçu.

### **III-OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES**

Pour obtenir des informations utiles à notre étude, nous avons eu recours à deux (02) outils de collecte de données à savoir :

- La recherche documentaire ou revue documentaire
- Les entretiens directs (entrevues)

#### **1- La recherche documentaire**

Elle nous a permis de faire le parcours de différents documents sur la gestion des impayés et la politique de recouvrement, lesquels nous ont inspiré sur le sujet de notre étude et nous ont permis d'approfondir nos connaissances sur de la politique de recouvrement des impayés dans les SFD.

Notre recherche documentaire s'est faite en trois (03) volets :

- Un volet consultation d'ouvrages et de publication : à travers la bibliothèque de la FECECAM (salle de lecture). Les ouvrages consultés nous ont permis de répondre aux exigences théoriques de notre étude ;
- Un volet consultation des documents statistiques : nous avons eu recours aux états financiers du cadre d'étude qu'est la FECECAM-BENIN. Ces documents nous ont permis de répondre aux exigences quantitatives et statistiques de notre étude ;

#### **2- Les entretiens directs**

Dans le but de mieux comprendre d'une part, la politique de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN et, d'autre part, de mieux interpréter les informations documentaires, nous avons entrepris des séances d'entretiens avec les responsables à divers niveaux, notamment le Chef Service Crédit et Gestion des Risques et ses collaborateurs et les responsables de la comptabilité.

### **IV- LES OUTILS D'ANALYSE DE DONNEES**

Nous avons fait recours à divers outils et méthodes pour pouvoir faire une analyse minutieuse du sujet.

#### **1- Les méthodes de traitement de données**

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

Les données recueillies ont fait l'objet de regroupement en vue de leur exploitation. Pour leurs traitements nous avons utilisé des tableaux statistiques qui nous ont permis d'avoir une idée sur l'évolution dans le temps de certains Ratios et indicateurs financiers.

### **2- Les méthodes d'analyse**

Elle consiste à analyser les informations recueillies et les tableaux conçus à partir des données collectées en vue d'appréhender les tenants et aboutissants de la politique de recouvrement des impayés de la FECECAM-BENIN et de vérifier nos hypothèses.

Les données recueillies sont analysées à l'aide des outils appropriés tels que les graphiques, les ratios prudentiels et d'autres indicateurs financiers du nouveau référentiel comptable des SFD.

### **3- Le cadre opératoire**

Il se définit comme une base institutionnelle de référence pour la vérification des hypothèses. Les normes retenues dans le cadre de ce travail sont celles exigées par le nouveau référentiel comptable de la BCEAO en matière des SFD.

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

Le présent chapitre se penchera d'abord sur la présentation et l'analyse des données puis la seconde partie portera sur les suggestions et les conditions de mise en oeuvre.

## **SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET VALIDATIONS DES HYPOTHESES**

Pour cette section, nous présentons d'abord les résultats qui feront objet d'analyse par la suite.

### **PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES DONNEES**

Il sera essentiellement question de calculer les ratios prudentiels et les indicateurs financiers de performance de la nouvelle loi de la BCEAO portant réglementation des SFD.

#### **I- CALCUL DES RATIOS PRUDENTIELS**

Dans une SFD, un ratio prudentiel est un indicateur de gestion qui, analysé permet en comparaison avec les autres indicateurs permet de prendre des décisions. Pris séparément, un ratio ne peut significativement traduire la situation des SFD ; c'est pourquoi il importe parfois de les regrouper pour en faire une analyse synthétique avant la prise de décision. Ces différents ratios permettent d'apprécier la situation de l'entreprise, de se rendre compte des différents risques que cours l'entreprise, de comparer les risques portés par rapport aux dépôts pour savoir la politique à adopter en vue d'une amélioration du portefeuille de crédits. Ces ratios se résument comme suit :

**1- LES RATIOS PRUDENTIELS**

**Tableau n°2** : Tableau des ratios prudentiels

NOMS DES RATIOS	FORMULES	VALEURS (en %)				
		2010	2011	2012	2013	NORMES
Limitation des risques auxquels est exposée une institution	$\frac{\text{Risques portés par une institution}}{\text{Ressources}}$	66,29	102,99	91,46	91,91	≤ 200
Couverture des emplois à moyen et à long terme Par des ressources stables	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois moyens et long terme}}$	17,13	10,11	14,20	36,35	≥ 100
Limitation des prêts aux dirigeants ainsi qu'aux personnes liées	$\frac{\text{Montant des prêts et engagements par signature donnés aux dirigeants}}{\text{Fonds propres}}$	97,40	57,53	206,71	2,96	≤ 10
Limitation des risques pris sur une seule signature	$\frac{\text{Montant des prêts et engagements par signature donnés aux plus gros emprunteurs}}{\text{Fonds propres}}$	9,24	76,24	19,52	1,44	≤ 05
Coefficient de liquidité	$\frac{\text{Valeurs réalisables et disponibles}}{\text{Passif exigible}}$	57,18	37,05	22,72	26,71	≥ 80

## ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN

Limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit	Montant consacré par l'institution aux <u>activités autres que l'épargne et le crédit</u> Risques portés par une institution	0,00	0,00	0,00	0,00	≤ 05
Réserves générales	(Résultat de l'exercice-Report à nouveau déficitaire) x 15%	0	0	0	0	≥ 15 de (résultat de l'exercice -report à nouveau débiteur)
Norme de capitalisation	<u>Fonds propres moyens retraités</u> Total actif	0,38	1,04	4,60	13,84	≥ 15
Limitation des prises de participation	FONDS PROPRES RETRAITES x 25%	122469572	0,00	0,05	0,01	≤ 25 des fonds propres

**Sources** : Etats financiers 2010-2013 de la FECECAM-BENIN

### **Commentaire :**

Le montant net des provisions et des dépôts de garantie représentent respectivement de 2010 à 2013 66,29%, 102,99%, 91,46% et 91,91% du cumul des comptes de dépôts créditeurs des comptes d'emprunts des provisions, fonds propres et assimilés de la faitière. Ce qui explique le respect de la norme inférieure ou égale à 200%, cela veut dire que l'institution dispose des ressources suffisantes pour octroyer des crédits à court, moyens et terme à ses membres.

Les emplois moyens et longs sont largement au-delà de la norme qui exige que les ressources de même nature couvrent au moins la totalité de ces emplois. Ces ressources ne représentent que 17,13% ; 10,11% ; 14,20% et 36,95% de 2010 à 2013 desdits emplois, ce qui est très faible et traduit l'inadéquation entre les emplois et les ressources du réseau. Ceci se confirme avec le coefficient de liquidité de 57,18% en 2010 ; 37,05% en 2011 ; 22,72% en 2012 et 26,71% en 2013 contre un minimum de 80%. Les valeurs disponibles et réalisables ne peuvent en effet pas couvrir les dettes à court terme jusqu'à ce minimum. En 2013, le ratio de limitation des prêts aux dirigeants ainsi qu'aux personnes liées et celui de limitation des risques pris sur une seule signature sont tous respectés alors que de 2010 à 2012, le personnel du réseau détient un encours de crédit qui représente respectivement 97,40% ; 57 ;53% et 206,71% des fonds propres pour une norme inférieure ou égale à 10%, ce qui justifie le non-respect du ratio de limitation des prêts aux dirigeants et au personnel ainsi qu'aux personnes liées.

La direction générale n'a effectué que des activités d'épargne et de crédit au cours de ces années, c'est pourquoi le ratio de limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédits a une valeur nulle. Il faut remarquer que les réserves générales n'ont pas été constituées. Les participations du réseau s'élèvent à 80 736 061 en 2010 donc en phase avec la norme qui au regard des fonds propres autorise plus de 122 000 000 pendant que de 2011 à 2013, ce ratio est nul car le réseau n'a pas eu de participation en dehors des SFD et des établissements de crédit.

**2- LES RATIOS DE QUALITE DE PORTEFEUILLE**

**Tableau n<sup>03</sup>** : Tableau de la qualité du portefeuille de crédit

NOMS DES RATIOS	FORMULES	VALEURS (en %)				
		2010	2011	2012	2013	NORMES
Portefeuille classé à risques 90 jours	$\frac{\text{Encours des prêts comportant au moins une échéance de 90 jours}}{\text{Montant brut du portefeuille de prêt}}$	4,43	5,61	4,29	7,43	≤ 3
Taux de perte sur créance	$\frac{\text{Montant des crédits passés en perte durant la période}}{\text{Montant brut du portefeuille de crédit de la période}}$	0,52	0,50	1,65	0,44	≤ 2
Taux de provision sur créance en souffrance	$\frac{\text{Montant des provisions constituées}}{\text{Montant des créances en souffrance}}$	72,73	66,12	9,15	4,13	≤ 40

**Sources** : Etats financiers 2010-2013 de la FECECAM-BENIN

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

### **Commentaire :**

De ce tableau, il ressort que la norme de 3% pour le portefeuille classé à risque 90 jours n'est pas respectée de 2010 à 2013 et sont respectivement de 4,43% ; 5,61% ; 4,29% ; 7,43%. Ce qui traduit le risque que le réseau perde cette proportion du portefeuille si des mesures de recouvrement ne sont pas entreprises. Le taux de perte sur créance quant à lui est conforme sur toute la période. De 2010 à 2011, le taux de provision sur créance en souffrance a progressé et respecte largement la norme. En 2012 et 2013, la norme n'est pas respectée.

### **3- EVOLUTION, RESULTATS ET BILAN DES ACTIVITES**

Face à une concurrence de plus en plus exacerbée, il a fallu réagir par l'adoption d'une stratégie appropriée basée essentiellement sur l'élargissement de la base de la clientèle à travers de nouvelles implantations et grâce à une offre de produits plus diversifiée et mieux adaptée aux besoins des différentes catégories de clients.

L'examen minutieux des états financiers des quatre (4) dernières années fait apparaître une nette amélioration de la plupart des indicateurs de gestion.

**Tableau n°4** : Evolution comparative des créances et dettes à l'égard de la clientèle (en milliers de FCFA)

<b>Années</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Dettes à l'égard de la clientèle	297945	449094	510885	823916
Créances sur la clientèle	5369275	4764341	3553529	695253

**Source** : Réalisé par les auteurs à partir des états de crédits

### **Commentaire :**

Au regard du tableau n°4, nous constatons que les crédits consentis à la clientèle par la FECECAM se chiffrent à 3553529 en 2012 contre 695253 en 2013 soit une diminution de plus de 50% tandis que les dépôts clients passent en 2012 de 510885 contre 823916 en 2013, soit une hausse de 61%

## ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN

---

L'essentiel de la diminution des crédits se trouvent dans les segments des crédits sur les personnes morales et des crédits accordés aux hommes et aux femmes. Le financement du portefeuille est assuré en grande partie par les crédits mobilisés auprès de la clientèle. Ce qui montre que la FECECAM au fil des exercices reste fidèle à sa clientèle, malgré les problèmes rencontrés.

**Tableau n<sup>o</sup>5** : Evolution des crédits et des impayés (en milliers de FCFA)

Années	2010	2011	2012	2013
Impayé	224709	247815	988676	493632
Encours de crédit	5369275	4764341	3553529	695253
Taux d'impayé	4,19	5,2	27,82	71

**Source** : Résultat de nos enquêtes sur la base des statistiques des années 2009 à 2013

Montant en impayés

Taux d'impayés =  $\frac{\text{Montant en impayés}}{\text{Encours de crédit}} \times 100$

Encours de crédit

### **Interprétation :**

L'analyse de ce tableau montre l'ampleur du problème des impayés à la FECECAM.

- La FECECAM a dégagé un résultat excédentaire de 797 221 954 F CFA (En milliers de francs) au titre de l'exercice 2013, ce qui correspond à une variation de 15% par rapport à l'exercice précédent.

Par ailleurs les grandes tendances caractérisant l'évolution de ce réseau sont résumées à travers le tableau ci-après

## ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN

**Tableau n°6** : Evolution de l'activité et des résultats

Années	2010	2011	2012	2013	Variation 10/11	Variation 11/12	Variation 12/13
<b>Désignation</b>							
<b>Charges</b>	3321278537	3461740649	3307097107	3694836503	4%	-4%	12%
<b>Produits</b>	3855288428	3815703219	4002349528	4492058457	-1%	5%	12%
<b>Résultat</b>	534009891	353962570	695252421	797221954	-34%	96%	15%
<b>Dépôts</b>	16622925062	19703477417	16759497025	18711534720	19%	-15%	12%
<b>Crédits (sains et en souffrance)</b>	7869004203	6378349530	4943013510	3555681319	-19%	-23%	-28%
<b>Total fonds propres et provision risque</b>	898619938	1417065411	2525713976	3533956089	58%	78%	40%
<b>Capital social</b>	155200000	155200000	155200000	155200000	0%	0%	0%
<b>Trésorerie</b>	15100678385	17160992109	16275793221	20749363733	14%	-5%	27%
<b>Situation nette</b>	-2179219481	-1825256912	-1130004491	-332782537	16%	38%	71%

**Source** : Réalisé par les auteurs à partir des états de crédit

## ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN

### Commentaire :

De ce tableau, il ressort que :

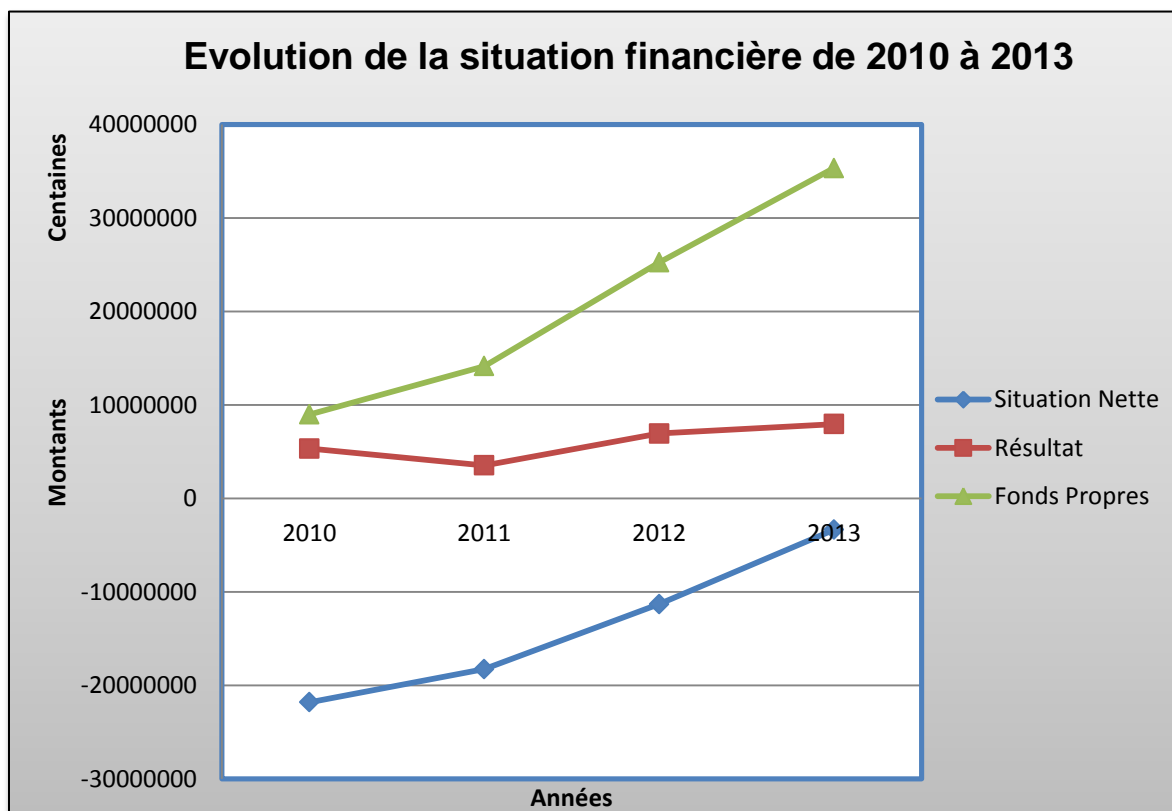
Les charges ont évoluées en dent de scie de 2010 à 2013 où elles sont accrues de 12% de 2012 à 2013. Les produits, après une baisse en 2011, ont connues une augmentation de 12% en 2013 où ils ont accrues également de 12%, ce qui explique l'augmentation du résultat de 15% par rapport à l'exercice antérieur.

Les dépôts ont connu une augmentation de 12% de 2012 à 2013 tandis que les crédits ont connu une diminution de 28%.ce qui explique l'augmentation de 27% la trésorerie.

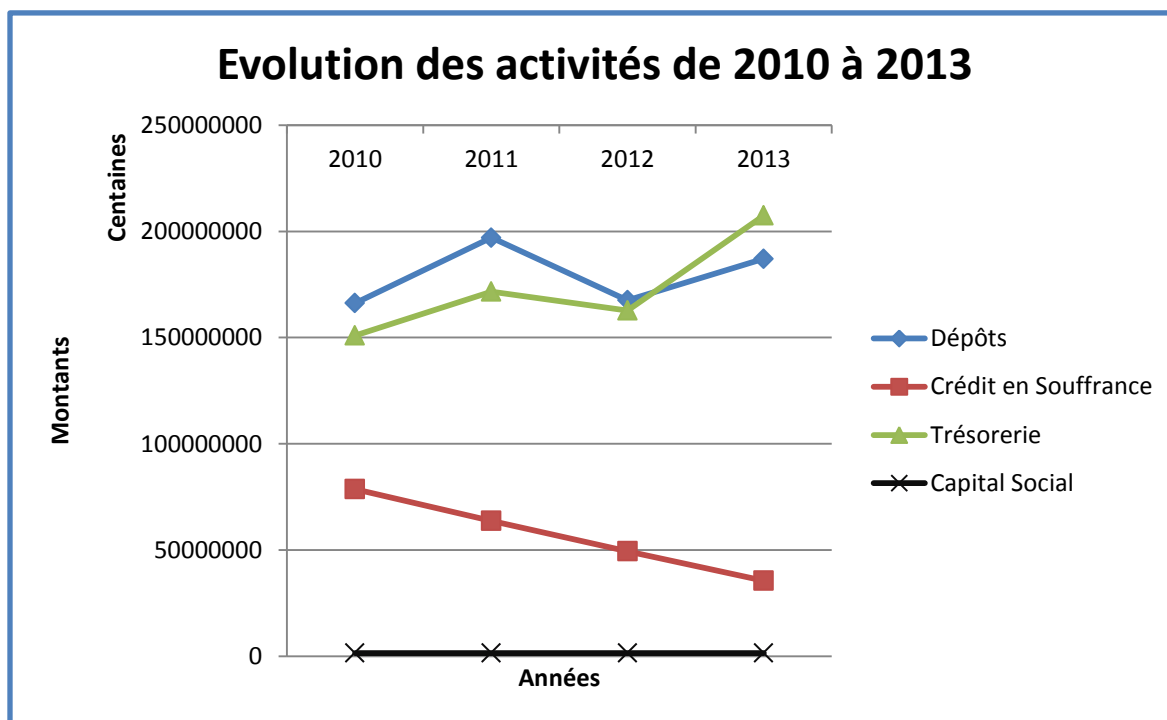
Le capital social étant resté constant depuis 2010, l'accumulation des résultats excédentaires depuis 2010 justifie l'augmentation des fonds propres. La situation nette bien que négative depuis 2010 a connu une amélioration de 71% en 2013.

Les graphiques ci-dessous en disent long :

**Graphique n°1 :** Evolution de la situation de 2010 à 2013



**Graphique n°2** : Evolution des activités de 2010 à 2013



## **II- ANALYSE DES DONNEES ET VALIDATION DES HYPOTHESES**

Dans ce chapitre, nous procéderons à l'analyse des indicateurs puis à la validation des hypothèses.

### **1- Analyse des données**

#### **1.1-Analyse des ratios prudentiels**

L'ensemble des risques auxquels le réseau est exposé représentent 36,13% des ressources constituées des emprunts, des dépôts de la clientèle et des fonds propres. On note une adéquation entre les emplois et les ressources du réseau car les emplois moyens et longs termes sont largement au-delà de la norme qui exige que les ressources de mêmes nature couvrent au moins la totalité des de ces emplois. Cette inadéquation se confirme avec le coefficient de liquidité qui est resté inférieur à la norme de 80% durant la période d'étude. On déduit alors que les valeurs disponibles et réalisables n'ont pas pu couvrir les dettes à court terme. Les

réserves générales n'ont pas pu être constituées à cause du mauvais comportement des résultats pendant la période d'étude.

### **1.2-Analyse de la qualité du portefeuille**

Le risque que le réseau perde la proportion en excès sur le portefeuille classé à risque 90 jours en 2010 est probable si des mesures de recouvrement ne sont pas entreprises. Cette analyse semble être confirmée par le taux de provision des deux dernières années qui indiquent que la plupart des crédits en souffrances ayant fait l'objet de provision se situent dans la tranche des crédits en retard de 6 à 12 mois et plus ; ce qui accroît les difficultés de recouvrement.

### **1.3-Analyse de l'évolution des activités et du résultat**

En 2011, la baisse du résultat se traduit par une l'augmentation de la variation des charges par rapport aux produits. Cette défaillance corrigée a permis de connaître une ascension du résultat en 2012 puis une baisse en 2013. Les fonds propres ont évolué en dent de scie et la trésorerie a connu une légère régression en 2012. Cette situation s'est améliorée en 2013 grâce à une bonne politique de collecte de l'épargne.

## **2- Validation des hypothèses**

Après l'analyse des résultats, nous procéderons à présent à la vérification des hypothèses. C'est le lieu d'infirmer ou de confirmer les hypothèses.

### **Hypothèse 1 :**

Nos analyses nous montrent que sur toute la période d'étude, le taux d'impayé a connu une hausse du réseau. De plus la norme du taux de provision sur créances en souffrance n'a pas été respecté au cours des dernières années.

Ces analyses nous amène à déduire que l'hypothèse selon laquelle le manque de rigueur dans le suivi des crédits pourrait justifier la croissance des impayés au sein de la FECECAM est vérifiée.

**Hypothèse 2 :**

De l'analyse, il ressort que le risque que le réseau perde la proportion en excès sur le portefeuille à risque 90 jours est probable si les mesures de recouvrement ne sont pas entreprises, ce qui explique la non maîtrise des causes des impayés.

On déduit que l'hypothèse selon laquelle la non maîtrise des causes des impayés pourrait entraîner une mauvaise politique de recouvrement des impayés, est vérifiée.

**SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Dans cette section, nous formulerons des suggestions et les conditions de mise en œuvre.

**PARAGRAPHE 1 : SUGGESTIONS**

Nous présenterons les approches de solutions liées aux différents problèmes soulevés dans le cadre de notre étude.

**I- APPROCHE DE SOLUTIONS A L'ENDROIT DES DIRIGEANTS DE LA  
FECECAM-BENIN**

Nous suggérons de :

- Bien gérer les ressources ;
- Faire recours aux services de solvabilité des emprunteurs avant chaque déblocage pour réduire les coûts de prestations de crédit ;
- Procéder à une étude minutieuse des dossiers de demande afin de mener une meilleure sélection des bénéficiaires de crédit ;
- Renforcer la rigueur dans le suivi des clients en mettant en place un système de gestion rigoureux de contrôle ;
- Mettre en place un service spécialisé de recouvrement des crédits en souffrance et demeurés impayés ;
- Organiser des séances d'information à l'égard de tous les débiteurs insolubles afin de leur expliquer l'impact négatif des impayés sur l'activité de crédit ;

## **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

- Mettre en place une politique pouvant motiver les débiteurs à l'épargne sur livret et les dépôts à terme ou les obliger à souscrire à une épargne planifiée proportionnellement aux montants en impayé ;
- Intensifier les recouvrements ;
- Revoir à la baisse les frais généraux proportionnellement à la taille du portefeuille de crédit en réduisant les charges non financières.

### **II- APPROCHES DE SOLUTIONS A L'ENDROIT DE L'ETAT**

Pour renforcer l'action de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté, l'Etat a un rôle important à jouer dans le suivi des SFD. Pour cela nous suggérons à l'endroit du gouvernement béninois de :

- Créer un environnement institutionnel, juridique, réglementaire, fiscal et socio-économique favorable au développement du secteur de la microfinance ;
- Accroître sa contribution à la création de la richesse nationale en appuyant les SFD par les subventions ;
- Rendre fonctionnel la brigade nationale de recouvrement ;
- Créer les conditions favorables à l'émergence de SFD sous forme de société ;
- Soutenir les SFD en général.

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

La mise en œuvre des approches de solutions proposées ci-dessous permettra à la FECECAM-BENIN premièrement de limiter les risques d'impayés, deuxièmement d'assurer la rentabilité de son portefeuille de crédit. A cet effet, les recommandations suivantes sont formulées à l'endroit de son administration :

le suivi des indicateurs de performance doit être développé pour mener une analyse de la situation de la FECECAM au niveau de tous les acteurs de l'institution surtout les agents statutaires à la gestion active et à l'appréciation du risque.

## **CONCLUSION**

Les institutions de microfinance constituent un instrument important de financement de l'économie aux côtés des autres intermédiaires financiers. Elles participent à la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques sources de création de richesse et d'emploi.

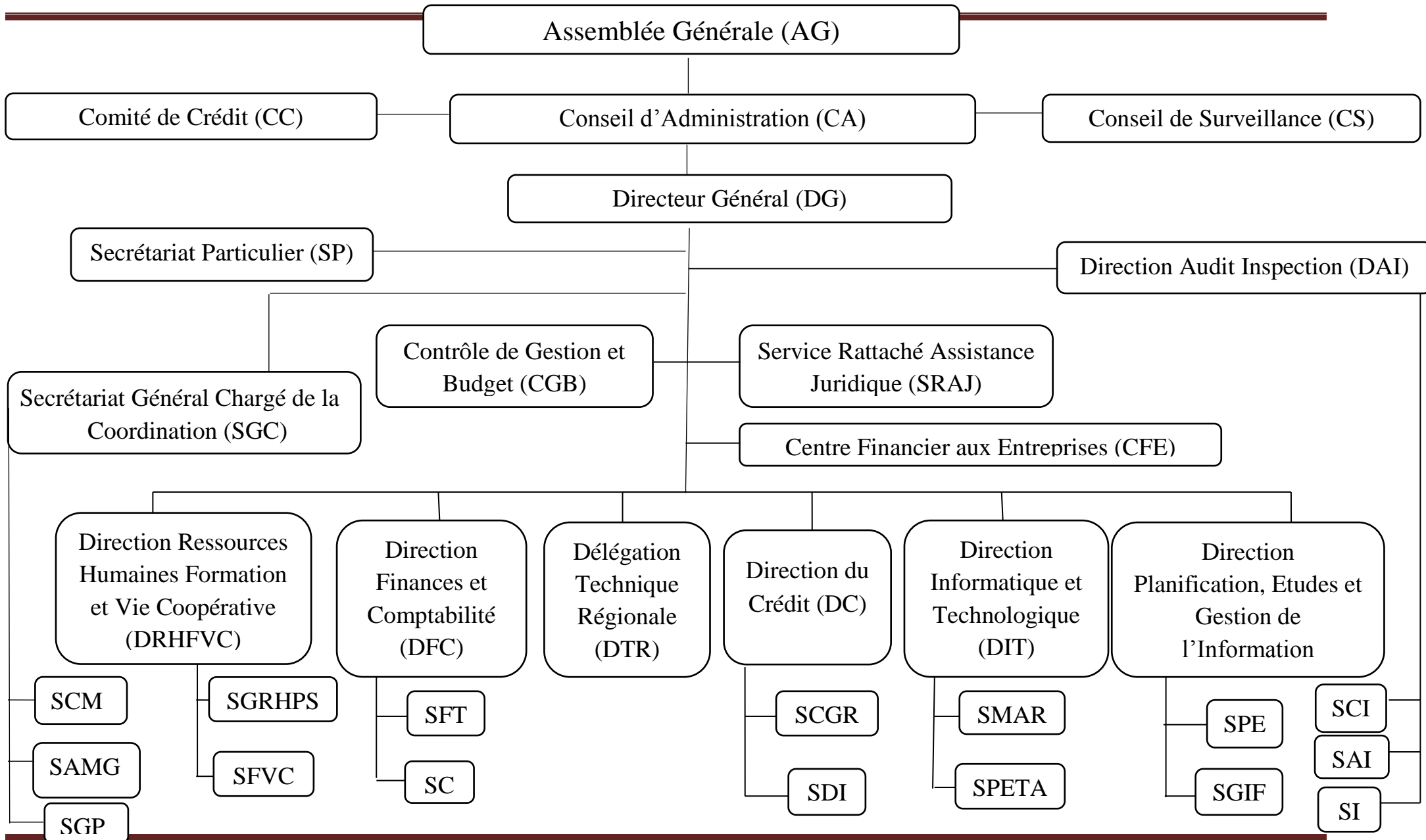
La présente étude menée sur la FECECAM-BENIN nous a permis de déceler au sein de cette institution, un certain nombre de problèmes regroupés en problématique. Au nombre de ces problématiques, celle relative aux indicateurs financiers a retenu notre attention et a constitué le centre d'intérêt de notre travail de recherche. Ce travail nous a amenés à apprécier la gestion financière au niveau de la FECECAM-BENIN. Du point de vue global, il faut noter que la FECECAM est une institution de microfinance exerçant une activité légale et réglementée. Elle dispose d'une impressionnante base de données clients et d'un personnel dynamique. Malgré ses atouts, elle est confrontée parmi tant d'autre au problème de recouvrement. A travers le calcul des ratios et indicateur de performance nous avons pu justifier l'existence des créances douteuses, créances irrécouvrables, d'une incapacité d'absorption des pertes imprévues et d'une difficulté de recouvrement des impayés.

Face à cette situation, nous avons dans un premier temps fais des suggestions à l'endroit des dirigeants qu'à l'endroit de l'Etat et dans un second temps de mettre un certain nombre de condition de mise en œuvre.

Il convient donc pour les dirigeants de la FECECAM-BENIN dans le but de pérenniser ses activités, de développer des actions pouvant leur permettre d'optimiser leurs méthodes de gestion en vue de la rentabilisation des ressources à moyen et long terme, de développer des stratégies et d'adopter un comportement financier rationnel pouvant permettre à l'institution d'être financièrement autonome.

**ANNEXES**

**ANNEXE : ORGANIGRAMME DE LA FECECAM-BENIN**



**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## **I. Ouvrages et Révues**

- HONLONKOU N. ALBERT, ACCLASSATO DENIS, KOKOU ROGER ( Septembre 2005) «Impact de la micro Finance sur la réduction de la pauvreté».
- HONLONKOU N. ALBERT ; ACCLASSATO D. ;QUENUM V (2001), «Problématique de remboursement des crédits dans les SDF et garantie des prêts aux petits opérateurs économiques du Bénin»
- BASLEY ET COATE (1995)
- BIO TCHANE A. (1998), « Les IMF ont commencé leur installation au Bénin vers les années 1980 en replique à la mauvaise intermédiation financière formelle».
- CAIRE ET KOSSMAN (2003), (THOMAS et AL. 2002)
- ELEGBEDE (1999), SOGLOHOUN et LONTCHEDJI (2000)
- GENTIL D. et FOURNIER Y. (1993)
- WOLFENSOHN JAMES « La microfinance représente un des outils que utilisons pour essayer de reduire la pauvreté».
- LEDGERWOOD JOANNA (1999), « Manuel de microfinance: Une prospective institutionnelle et financière » Washington
- MARTINET et SILEM (2000), «Lexique de gestion».
- ANCEL PASCAL, «Manuel du droit de crédit».
- PAXTON et AL. (2000), « Mécanismes internes aux groupes au Burkina »
- Pr YUNNUS MUHAMMAD (1970), Microfinance.
- Professeur LANHA MAGLOIRE (2002)

## **II. Mémoires**

- AFOLABI K. S. AGUEH et YETONGO KOTIN (2009) «Contribution à la gestion des risques de recouvrement des crédits dans les IMF : cas de la CLCAM SAKETE»
- AWALA J. et GNANGUENON F. (2014), «Analyse de la perfomance financière de la FECECAM-BENIN», mémoire soutenu à HECM en Finance et Contrôle de Gestion.
- CAPO-CHICHI S. et CODJIA E. (2014), «Gestion des créances contaminées dans les SFD : cas de PEBCO-BETHESDA», mémoire soutenu à la FASEG

## **III. Autres sources**

- Manuel de Gestion des Garanties et Procédures de recouvrement
- Rapport d'activité FECECAM 2010, 2011, 2012, 2013.

## **IV. Site Web**

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

## **TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT .....	II
DEDICACE 1 .....	III
DEDICACE 2 .....	IV
REMERCIEMENTS .....	V
SIGLES ET ACRONYMES .....	VI
LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES .....	VIII
SOMMAIRE .....	IX
RESUME .....	X
ABSTRACT .....	X
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : LA FECECAM–BENIN, LE RESEAU LEADER DE REFERENCE DANS LA SOUS-REGION .....	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA FECECAM .....	4
PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, MISSION, OBJECTIFS ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FECECAM-BENIN .....	4
HISTORIQUE DE LA FECECAM-BENIN .....	4
MISSION, VISION ET OBJECTIFS DE LA FECECAM-BENIN .....	8
1- Mission de la FECECAM-BENIN .....	8
2- Vision de la FECECAM-Benin .....	9
3- Objectifs de la FECECAM-BENIN .....	9
LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ACTUELLE DU RESEAU .....	10
I- ACTIVITES DE LA FECECAM-BENIN .....	11
1- L'épargne .....	11
2- Le crédit .....	12
3- Les produits de transfert d'argent .....	14
4- Les produits de Prévoyance : Domiciliation de Salaire et Pension de retraite(DSPR) ...	14
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE .....	15
1- Présentation de la structure de stage .....	15
2- Les difficultés rencontrées et remarque .....	15
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	16
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES .....	17
<i>PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE</i> .....	17
1- Problématique .....	17
2- Intérêt de l'étude .....	19

# **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

PARAGRAPHE 2: OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE .....	19
I- OBJECTIFS.....	19
1- Objectif général.....	20
2- Objectifs spécifiques (OS) .....	20
II- HYPOTHESES DE L'ETUDE .....	20
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	20
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE .....	20
I- DEFINITION DES CONCEPTS.....	20
1- La notion de crédit .....	21
2- Portefeuille de crédit .....	21
3- Microfinance .....	22
4- Les SFD et typologie .....	22
5- Notion d'impayés et typologie.....	23
II- CONTRIBUTIONS ANTERIEURES LIEES AUX IMPAYES DANS LES SFD .....	25
1- Etudes théoriques.....	25
2- Manifestations des impayés au sein des SFD .....	27
2.1- Impayés et groupe solidaire .....	27
2.2- Impayés et asymétries d'information.....	28
2.3- Impayés et mauvaise politique de crédit .....	28
2.4- Impayés et période de prêt.....	29
2.5- Impayés et pré-défaillance .....	29
PARAGRAPHE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	30
I- DISPOSITIFS DE PREVENTION DES IMPAYES A LA FECECAM.....	30
1- Les suretes personnelles.....	30
2- Les suretes reelles.....	31
II- LES PROCEDURES DE RECOUVREMENT DES IMPAYES A LA FECECAM .....	32
1- La procedure de recouvrement amiable.....	32
2- La procedure judiciaire de recouvrement .....	32
III- OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....	33
1- La recherche documentaire.....	33
2- Les entretiens directs.....	33
IV- LES OUTILS D'ANALYSE DE DONNEES .....	33
1- Les méthodes de traitement de données .....	33
2- Les méthodes d'analyse.....	34
3- Le cadre opératoire.....	34
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE .....	35
SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET VALIDATIONS DES HYPOTHESES .....	36
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES DONNEES .....	36

# **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES IMPAYES DANS LES SFD : CAS DE LA FECECAM-BENIN**

---

I-	CALCUL DES RATIOS PRUDENTIELS .....	36
1-	LES RATIOS PRUDENTIELS .....	37
2-	LES RATIOS DE QUALITE DE PORTEFEUILLE .....	40
3-	EVOLUTION, RESULTATS ET BILAN DES ACTIVITES .....	41
II-	ANALYSE DES DONNEES ET VALIDATION DES HYPOTHESES .....	45
1-	Analyse des données .....	45
1.1-	Analyse des ratios prudentiels.....	45
1.2-	Analyse de la qualité du portefeuille.....	46
1.3-	Analyse de l'évolution des activités et du résultat .....	46
2-	Validation des hypothèses.....	46
	SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....	47
	PARAGRAPHE 1 : SUGGESTIONS .....	47
I-	APPROCHE DE SOLUTIONS A L'ENDROIT DES DIRIGEANTS DE LA FECECAM-BENIN	
	47	
II-	APPROCHES DE SOLUTIONS A L'ENDROIT DE L'ETAT .....	48
	PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....	48
	CONCLUSION.....	49
	ANNEXES .....	A
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	A