



REPUBLIQUE DU BENIN
YYYYYYYYYYYYYY
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)
YYYYYYYYYYYYYY



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)
YYYYYYYYYYYYYY

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

OPTION : Gestion

SPECIALITE : Finance Banque Assurance

THEME:

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES
LIES A L'OCTROIE DU CREDIT DANS UNE
INSTITUTION DE MICRO-FINANCE : CAS DE
LA CLCAM DE BANTE**

Soutenu et Présenté par :

KASSIFA A. Lucien

&

AROGOU Fatima

Sous la direction de :

Tuteur de stage

Mr. OGOUBI Akitikpa
Directeur de caisse de la CLCAM de Bantè

Directeur de mémoire

Prof. Emmanuel C. HOUNKOU
Agrégé des Sciences de Gestion
Chef Département FASEG/UAC

Année Académique : 2014-2015

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
DE GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY –
CALAVI N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISE DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.**

DEDICACE

A

mes chers parents **KASSIFA Firmin** et **OGUI Antoinette**, trouvez ce mémoire le fruit de vos peines et souffrances.

KASSIFA A. Lucien

DEDICACE

A

mon père AROGOU Seïdou et à ma mère MOUSSA Réhinatou, que ce mémoire soit pour
vous un signe de mon amour.

AROGOU Fatima

REMERCIEMENT

Le présent travail ne peut être achevé, sans témoigner les sincères vifs remerciements à tous ceux qui par leurs dévouement et leurs concours ont contribué à la réalisation de ce projet.

Nous sommes heureux de témoigner toute notre gratitude :

- Le doyen IGUE BABATOUNDE Chalemagne
- Au Professeur Emmanuel C. HOUNKOU notre maître de mémoire pour avoir accepté et apprécié ce travail ;
- A monsieur Joress AGBOVOEDO pour avoir accepté d'encadrer et conduit ce travail avec rigueur et promptitude et pour ces précieux conseils ;
- Le vice doyen Augustin Foster Comlan CHABOSSOU ;
- A toute la famille KASSIFA, AROGOU, LAOROU, ASSOUROKO ;
- A tous le corps enseignant de la FASEG pour leur effort déployé en faveur de notre formation ;
- A monsieur OGOUBIYI Akitikpa, notre tuteur de stage, pour son encadrement et ces conseils constructifs ;
- A tous les personnels de la CLCAM de Bantè ;
- Aux monsieurs Serge KASSIFA, ADJOVI Gérard, Séverin KASSIFA, Célestin MONDETE, pour leurs soutiens et leurs conseils ;
- A tous nos oncles, frères, sœurs, cousins et cousines.
- Aux honorables membres du jury, pour leur contribution fondamentale à l'amélioration de ce mémoire.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AC : Agent du crédit

AG : Assemblée Générale

AR : Agent de recouvrement

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

BMF : Benin Micro Finance

CA : Conseil d'Administration

CC : Comité du crédit

CD : Comité de déontologie

CLCAM : Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole

COOPEC : Coopératives d'Epargne et de Crédit

CRCAM : Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel

CS : Conseil de surveillance

CVEC: Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit

DTR: Délégation Technique Régionale

EP : Epargne Planifiée

FECECAM: Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel

IMF: Institution de Micro Finance

IMT: Instant Money Transfert

MDB : Mutuel pour le Développement à la Base

PADME : Projet d'Appui au Développement des Micro-entreprise

PARMEC : Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de crédit

TPCF : Tout Petit Crédit aux Femmes

SFD: Système de Financement Décentralisé

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

URCLCAM : Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau n°1 : Différents types de crédits.....	12
Tableau n°2 : Résumé des taches effectuées au cours du stage	14
Tableau n°3 : Avis des clients sur l'existence des relations avec des acteurs intervenants dans le processus d'octroie de crédit.....	35
Tableau n°4 : Avis des clients sur l'estimation des garanties.....	35
Tableau n°5 : Avis du personnel sur la formation et la motivation.....	36
Tableau n°6 : Avis du personnel sur la politique de rotation du personnel.....	36
Tableau n°7 : Avis des clients sur l'assistance dans la gestion des crédits après le déboursement	36
Tableau n°8 : Avis des clients sur le respect rigoureux de leurs échéances de paiement.....	36
Tableau n°9 : Avis des clients sur la période de décaissement.....	37
Tableau n°10 : Avis du personnel sur la persistance des impayés.....	37
Tableau n°11 : Avis des clients sur la politique actuelle de recouvrement.....	37
Tableau n°12 : Avis du personnel sur la diminution de la rentabilité financière.....	38
Tableau n°13 : Présentation des indicateurs financiers de rentabilité.....	41
Tableau n°14 : Présentation des indicateurs de qualité du portefeuille.....	42

LISTE DES GRAPHIQUES

	Page
Graphique n°1 : Evolution des encours et du niveau des impayés de 2012 à 2014.....	38
Graphique n°2 : Evolution du taux des impayés.....	39
Graphique n° 3 : Evolution du taux du portefeuille classé à risque.....	40

Résumé

Le gestionnaire ne doit pas seulement se contenter du passé ni du présent, il doit aussi chercher à connaître la vie future. De toutes ces techniques de gestions, la gestion de risque liés à l'octroi de crédit permet à cette institution d'avoir une idée globale, à priori sur la réalisation futur et proche. Ainsi, l'objectif de la présente étude consiste à analyser la gestion des risques liés à l'octroie du crédit dans une institution de micro-finance : Cas de la CLCAM Bantè. Ceci, afin de contribuer à une amélioration des conditions de remboursements des impayés. A cet effet, une enquête a été menée au niveau de la structure et à l'endroit des bénéficiaires. Pour l'atteinte de cet objectif, un questionnaire a été adressé à ces derniers. Il ressort de ce travail que le personnel et les bénéficiaires sont à l'origine des problèmes liés à la gestion de crédit octroyés ces trois (03) dernières années dans la commune de Bantè. Alors ces maux se justifient par le manque de suivi des bénéficiaires par le personnel ; Le non respect des conditions d'octroie de crédit de remboursement. Pour palier un temps soit peu à ces difficultés, nous avons suggéré qu'un dossier de crédit doit être bien étudié. Car cela semble plus réalisable qu'une garantie de parcelles, de terrains, de maisons, etc. En effet, notre objectif à travers cette suggestion, est d'aider l'institution à revoir ces conditions d'octroie de crédit. Pour une réduction du taux d'impayé de ces clients. Par conséquent, nous souhaitons que les études ultérieures puissent se pencher sur le détournement de la destination initiale du crédit.

Abstract

The administrator must not only be content with the past nor the present, he must also try to know the future life. Of all these techniques of managements, the management of risk bound to the concession of credit allows this institution to have a global idea, a priori on the future and near realization. Thus, the objective of the present survey consists in analyzing the management of the risks bound to bestows it of the credit in an institution of micro - finance: Case of the CLCAM Bantè. This, in order to contribute to an improvement of the conditions of repayments of the unpaid. To this effect, an investigation has been led to the level of the structure and at the place of the recipients. For the reach of this objective, a questionnaire has been addressed at last. He/it is evident from this work that the staff and the recipients are to the origin of the problems bound to the management of credit bestowed these three (03) last years in the township of Bantè. Then these pains justify themselves by the lack of follow-up of the recipients by the staff; The non respect of the conditions of bestows credit of repayment. For landing a time is little to these difficulties, we suggested that a file of credit must be studied well. Because it seems more feasible than a guarantee of parcels, of lands, of houses, etc. indeed, our objective through this suggestion, is of assisted the institution to review these conditions of bestows credit. For a reduction of the rate of unpaid of these customers. Therefore, we wish that the ulterior studies can bend on the diversion of the initial destination of the credit.

SOMMAIRE

	Page
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE L'ETUDE	3
Section 1 : Cadre Institutionnel.....	4
Section 2 : Fondement de L'étude.....	13
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	18
Section 1 : Cadre Conceptuel.....	19
Section 2 : Démarche Méthodologie et Cadre Opérateur.....	29
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATION MANAGERIALE	34
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	35
Section 2 : Implication Managériale.....	43
CONCLUSION	47
REFERANCES BIBLIOGRAPHIQUE.....	50
ANNEXE.....	52
Table des Matières	56



INTRODUCTION

La grave crise économique des années 80 qui a affectée le secteur financier a été caractérisée par des dysfonctionnements, voire la faillite de la plupart des institutions financières de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui, au fil du temps, s'étaient tournées vers les classes moyennes et aisées délaissant ainsi les agents économiques pauvres. Les échecs proviennent de facteurs institutionnels et de gouvernance (pressions politiques dans l'allocation des crédits, régulations et surveillances insuffisantes) ainsi que des facteurs macroéconomiques (fluctuations économiques, détérioration des termes de l'échange) et microéconomiques (mauvaise gestion, inadéquation entre les ressources et les emplois). A ces causes, il conviendrait également d'ajouter l'impact négatif des politiques de taux d'intérêts administrés et de rationnement du crédit.

Face à cette situation, les agents économiques exclus du système financier classique ont mis en place des pratiques et des circuits de financements alternatifs communément appelés micro finance, finance décentralisée ou finance de proximité. Initié par les ONG et des banques commerciales ces financements alternatifs ont pour objectif de satisfaire la demande de produits financiers de leurs populations cibles.

Dès lors, il n'existe pas une définition unique de la micro finance. Il peut s'agir de l'offre de services financiers aux personnes exclus du secteur financiers classiques. Pour le CGAP (Consultative Group to Assist the Poor, 2003), la micro finance est « l'ensemble des services financiers et bancaires à destination des populations pauvres ». En revanche, pour la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO, 2005), la finance décentralisée est l'offre de services financiers à des populations n'ayant généralement pas accès aux prestations des banques et établissements financiers classiques. Cette définition met l'accent sur l'exclusion du secteur financier classique. Cependant, outre l'offre des services financiers, il a été constaté que la micro finance constitue un véritable palliatif à la marginalisation des pauvres dans les circuits de financement du développement et un instrument efficace dans l'amélioration de leurs conditions de vie.

En effet l'essor de la micro finance au Bénin trouve ses explications dans la crise qui a secoué tous les secteurs d'activités et qui a atteint son paroxysme au début des années 80 avec pour conséquence la faillite du système bancaire. Devant cette situation, en plus de l'aide publique au développement, les bailleurs de fonds ont accordés plus d'attention aux nouveaux projets et au financement de micro entreprise du secteur informel.

On a donc assisté à une prolifération des institutions de micro finance (IMF) parmi lesquelles on compte la Faïtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-Benin). Plus concrètement, cette prolifération des IMF à générer des difficultés liées à la gestion. Ces difficultés n'ont jamais été aussi évidentes qu'avec plus de créances irrécouvrables susceptibles de remettre en cause leurs pérennités. Ainsi, plusieurs IMF n'ont pas pu atteindre leurs objectifs. De tout ce qui précède, la problématique la plus récurrente est sans contestée celle de la bonne gestion du risque de crédit. Ainsi, le réseau FECECAM-Benin et plus particulièrement la CLCAM -Bantè n'est pas épargné de ces crises d'impayés ou de retard de remboursement.

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

le thème : « **Analyse de la gestion des risques liés à l'octroi de crédits dans une Institution de Micro Finance: cas de la CLCAM- Bantè** ».

Notre objectif est de faire un diagnostic sur la manière dont la CLCAM –Bantè arrive à résorber ces cas de risque ou les causes d'impayés dans le réseau FECECAM en vue de proposer des actions idoines aux autorités. Pour mener à bien ce travail nous l'organiserons en trois(3) chapitres.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter le cadre institutionnel et fondement de l'étude. Dans le second chapitre, nous allons présenter le cadre conceptuel et la méthodologie de recherche. Dans le troisième chapitre nous allons présenter et analyser les résultats et l'implication managériale.



**CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL
ET FONDEMENT DE L'ETUDE**

Avant l'étude de toute entreprise, il est nécessaire de connaître son histoire. C'est pourquoi, le présent chapitre semble être utile en retraçant d'une part, le cadre institutionnel de l'étude et d'autre part, le fondement de l'étude.

Section 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude

Dans cette section, nous présenterons l'historique et la structuration du réseau Faïtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-BENIN) ainsi que la généralité sur la CLCAM-BANTE.

Paragraphe 1 : historique et structuration du réseau FECECAM-BENIN

1 -1-1- Historique

Créé en 1977, le réseau FECECAM-Benin est une institution de micro finance dont le but essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural à travers l'amélioration des conditions de vie des populations à la base, la lutte contre la pauvreté par la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédits à ses membres. Au commencement, le système de crédit agricole du Benin institué par ordonnance N° 76- 30 du 11 juin 1976 comptait une banque d'Etat, la Caisse Nationale de crédit agricole (CNCA) et un réseau mutualiste de caisse locales de crédit agricoles mutuel(CRCAM).

Suite a la liquidation de la CNCA en 1987, le réseau mutualiste a été fortement ébranlé et n'a survécu que grâce a l'appui des bailleurs de fond qui l'ont soutenu par un projet de réhabilitation réalisé en deux phases a savoir : 1990 à 1992 et 1993 à 2000. C'est au cour de la deuxième phase que les reformes institutionnelles ont permis de transformer les CRCAM en Union Régionale de Caisses Locales de Crédit Agricole mutuel(URCLCAM) et la création de la Fédération des Caisses d'Epargnes de Crédit Agricole Mutuel du Benin (FECECAM-BENIN).

Ces différentes reformes ont conduit à une croissance remarquable des activités du réseau au-delà de toutes prévisions .Les performances financières et de mobilisations sociale atteinte témoignent la confiance retrouvée des membres en leur mutuel. La croissance connue par le réseau n'a pu être maitrisée et donné lieu à de graves dysfonctionnements enregistrés dans sa gestion au plan de la gouvernance et surtout de la gestion des crédits. Plusieurs études diagnostic et plan de redressement ont été proposés pour le réseau de

l'impasse sans succès. L'état Béninois pour sauver le joyau que constitue la FECECAM-BENIN a dû intervenir dans sa gestion.

C'est ainsi que de novembre 2007 à décembre 2010, la FECECAM a traversé une période de redressement liée à l'intervention des autorités de tutelles dans sa gestion pour régler les problèmes de gouvernance et de rentabilité qu'elle connaît depuis quelques années et qui pouvait mettre en péril le précieux outils de développement à la base qu'elle constitue.

Même si ces mesures ont permis un accroissement des dépôts et du volume des crédits, les fonds propres par contre ont été sérieusement érodés à cause de la montée en flèche des impayés.

Pour pallier à ces insuffisances et permettre au réseau FECECAM-Benin de mieux se positionner tant sur le marché national que sur le marché international de la micro finance, les dirigeants actuels se sont engagés depuis 2004 dans une phase de restructuration et de modernisation avec l'adhésion et la ferme conviction des acteurs du réseau de renouer avec la croissance et la rentabilité.

De plus depuis Novembre 2007, un expert chargé de la mise en œuvre du plan de redressement de la FECECAM-Benin faisant office de secrétaire Exécutif a été recruté à cet effet à l'externe. Il a un mandat de 2 ans renouvelable et a pour mission de mettre en œuvre le nouveau plan de redressement.

La mise en œuvre du plan de redressement depuis 2007 a permis d'améliorer les indicateurs du réseau au plan du sociétariat, des dépôts, de crédits, du résultat en fin 2005. Au cours de l'exercice du redressement, les Unions Régionales (niveaux intermédiaires du réseau au niveau régional) ont été fusionnées avec la fédération pour donner naissance à la faîtière, réduisant ainsi le nombre de niveau de 3 à 2. De nouveaux statuts et règlements intérieurs ont été adoptés. Sur les 100 caisses du réseau, 36 ont été fusionnées et il en reste 64. Des plans de redressement spécifique ont été élaborés pour 16 caisses de base. Des agents de crédits sont responsables sur le portefeuille de crédits.

1.1.2- Mission et objectifs

a- Mission

La vision du réseau FECECAM-Benin est d'être un réseau leader dans la sous région pour le développement socio-économique à la base. Pour y parvenir, il s'est fixé pour mission

d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers afin d'améliorer leur condition de vie tout en assurant la pérennité du réseau. IL s'agit de:

- Détenir une position forte sur le marché ;
- Satisfaire les attentes de la clientèle ;
- Etre un réseau de leader de référence dans la sous région pour le développement socio-économique à la base.

b- Objectifs

Pour mener à bien sa mission, le réseau FECECAM-Benin s'est fixé des objectifs qui sont :

- collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ces 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 ces membres
- accepter en dépôt les lignes de crédit destinées au financement de ses membres et d'organismes intervenant en milieu rural ;
- créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds.

Paragraphe 2 : Generalite sur la CLCAM Bante

La CLCAM Bantè où nous avons effectué notre stage est une unité du réseau FECECAM-BENIN. Elle est créée le 28 Mai 1996. Elle s'est dotée d'un organigramme de type hiérarchique en vue de permettre une meilleure coordination des efforts dans l'exercice de leurs activités.

1.2.1- Structure organisationnelle

Les organes de gestion de la CLCAM Bantè sont :

- les organes de décision;
- les organes d'exécution;
- les organes de contrôle.

1.2.1.1- Les organes de décision

Ils ont pour mission principale la prise des décisions au sein de l'institution. Ils sont composés de :

a- L'Assemblée Générale(AG)

C'est l'instance principale de l'institution qui représente l'universalité des membres. Elle est donc constituée par l'ensemble des membres délégués et réunis à cette fin. Elle est réunie au moins une fois par an en vue notamment :

- d'adopter le procès-verbal de l'AG précédente;
- d'adopter les rapports d'activités des organes de gestion pour l'exercice en cours;
- d'examiner et d'approuver les comptes rendus de l'exercice;
- de donner quitus aux membres des organes de gestion.

b- Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA est l'organe délibérant qui veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Il est composé de 7 à 8 membres qui sont élus en AG.

b- Le Comité de Crédit (CC)

Le CC a la responsabilité d'octroyer de crédit aux membres de l'institution conformément aux principaux et politiques définis en la matière. Il se compose de cinq (05) personnes élues par l'AG parmi les membres des CLCAM dont trois au moins sachant lire et écrire le français.

L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des fonctions des membres de CA ou du Conseil de Surveillance (CS) de la CLCAM. A la fin, le CC transmet le rapport de ses travaux au CA et le présente lors de l'AG.

d- Le Comité de Déontologie (CD)

Le CD, au niveau de l'URCLCAM et de la Fédération, adopte les règles relatives à la protection des intérêts des membres et règle à l'amiable les conflits entre les organes de gestion des institutions du réseau. Il comprend trois (03) personnes.

1.2.1.2- L'organe de contrôle

Il a pour mission de veiller au fonctionnement des activités de l'institution. Il est essentiellement constitué du Conseil de Surveillance (CS) composé de cinq (05) membres élus en AG.

1.2.1.3-- Les organes d'exécution

Ils sont chargés de l'exécution de différentes activités qu'accomplit l'institution. Il s'agit de:

a- Le gérant

Il est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes. Le gérant éclaire les élus dans leur prise de décision et a pour mission d'œuvrer afin que la caisse atteigne les objectifs de croissance et de rentabilité fixés par le CA, de gérer quotidiennement la caisse conformément aux dispositions des textes organiques en vigueur dans le réseau. Pour bien assurer les fonctions qui lui sont dévolues, le gérant est assisté par un comptable, des agents de crédits, des caissiers et un ou plusieurs guichetiers.

b-Le Comptable : Placé sous l'autorité du gérant, le comptable est chargé de la gestion comptable de la caisse ; il veille au respect des procédures et des dispositions comptables du réseau. Il réceptionne les pièces comptables, vérifie leur régularité et leur réalité avant de les enregistrer. Il lui revient également de vérifier l'exactitude de tous les calculs des intérêts sur prêts. Il doit signaler toutes les irrégularités ou présomptions de malversations constatées.

Il doit aussi :

- produire et suivre l'évolution des indicateurs de performance de la caisse et faire des observations nécessaires au gérant ;
- effectuer des travaux d'inventaire en fin d'exercice ;
- élaborer les états financiers et les documents techniques entrant dans le rapport de la structure et procéder à la réouverture des comptes ;
- appuyer le gérant dans l'établissement, le suivi et l'exécution du budget et du plan de développement.

c- Les Agents de Crédits

Les AC assistent le gérant dans les opérations d'octroi de crédit. Ils ont pour rôle d'aider les sociétaires à formuler leur demande de crédit. A cet effet, ils doivent avoir des entretiens avec les demandeurs de crédit. Ils étudient les dossiers de crédit, établissent et visent les pièces de décaissement et de remboursement des prêts. Ils se chargent du calcul des intérêts et des montants dus; procèdent au déclassement des prêts conformément aux procédures en vigueur. Ils doivent également engager, participer, suivre les actions de recouvrement, identifier les causes des impayés et proposer des mesures à prendre. Leur participation aux travaux organisés et dirigés par le gérant en matière de crédit est nécessaire. Ils doivent archiver dans l'ordre chronologique tous les documents de prêt utilisés. Ils établissent donc diverses statistiques à savoir :

- états mensuels des dépôts, des crédits du sociétariat ;
- tableau de suivi global des échéances ;
- tableau de suivi de l'évolution des crédits impayés ;
- tableau de suivi de remboursement des crédits impayés.

Le caissier :

Le caissier s'occupe des opérations de caisse et de trésorerie. Il a pour rôle :

- d'accueillir et de servir la clientèle pour ses opérations de retrait et versement;
- de procéder au paiement des chèques ou des factures de dépense de la CLCAM;
- de transmettre quotidiennement au gérant toutes les pièces comptables et les cartons de positions des comptes mouvementés dans la journée ;
- de contrôler la caisse en fin de journée ;
- de gérer la trésorerie en suivant le niveau des encaisses journalières et au regard des encaisses minimales autorisées.

e- Le guichetier

Le guichetier a pour mission de recevoir les clients avec la plus grande courtoisie, de leur donner satisfaction ou de les orienter pour la suite des opérations. Il doit les aider à l'ouverture de nouveaux comptes, vérifier la concordance entre cartons de position et livret

1.2.2- Les activités de la CLCAM Bantè

Les services qu'offre la CLCAM BANTE sont essentiellement des services de banque à savoir la sécurisation des avoirs de ses membres et usagers, la possibilité de constituer un patrimoine, l'accès au financement à travers des crédits. Elle met à la disposition de sa clientèle une gamme variée de produits.

a- L'épargne

En matière d'épargne, la CLCAM offre à sa clientèle les produits suivant :

- **Les Comptes Sur Livret** : ils enregistrent les versements et les retraits de la clientèle et sont porteurs d'intérêts créditeurs. Les titulaires de ces comptes sont assujettis au paiement des frais de tenue de compte de 2400F CFA par an ; ceci jusqu'en fin 2013. Suite à la

décision de l'administration il est passé à 500F le mois en 2014. Le taux d'intérêt créditeur est de 2% le mois.

- **Les Comptes Courant** : ils enregistrent aussi bien les opérations de retrait que de versement de la clientèle. Ils sont offerts le plus souvent aux entreprises ; sociétés commerciales et aux commerçants. Ils sont soumis au prélèvement des frais de tenue de compte de 2500F CFA par an.

- **les Dépôts A Termes** : ce sont des dépôts bloqués pour une durée d'au moins trois mois suivant un contrat. La rémunération est fonction de la durée et du montant du dépôt et varie de 3 à 5%.

- **Les Dépôts Divers à Vue** : ils fonctionnent essentiellement pour faire transiter les débloques et les remboursements de crédit. Ils sont surtout destinés aux fonctionnaires pour faire transiter leur salaire. Ils sont aussi soumis au prélèvement des frais de tenue de compte de 3000F CFA par trimestre.

- **L'Epargne Planifiée(EP)** : elle a pour objet de collecter les fonds auprès des souscripteurs volontaires, personnes physiques ou morales exerçant une activité économique. Elle permet aux souscripteurs de renforcer leurs ressources propres. Le taux d'intérêt est de 3% l'an et le montant de la commission est de la mise journalière.

b- Le crédit

En matière de crédit, la CLCAM offre une liste de produits permettant d'atteindre toutes les couches sociales. Sur cette liste, on peut citer :

- **Les Crédits à Court Terme** : ce sont des crédits dont la durée varie entre un (01) et vingt-quatre (24) mois et dont le montant est compris entre vingt milles (20.000) et deux million (2.000.000) de F CFA. Ils sont accordés aux membres remplissant les conditions d'accès au crédit. Les activités financées sont diverses et variées à l'exception de celles illicites ;

- **Le Tout Petit Crédit aux Femmes (TPCF)** : il s'agit d'un crédit destiné aux petites activités génératrices de revenus des femmes. Son montant varie entre 10.000F CFA et 50.000F CFA et est d'une durée de 3 à 9mois. La périodicité de remboursement peut être mensuelle, bimestrielle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle ;

- **Les Crédits à Moyen Terme** : ce sont des crédits dont la durée est comprise entre treize(13) et trente-six (36) mois, et accordés aux sociétaires. Compte tenu de la nature (très court terme des dépôts collectés par la CLCAM), ces prêts sont accordés sur les lignes de

crédits extérieurs. Les objets financés sont : campagne agricole ; élevage ; scolarité ; équipement ; consommation personnelle ;

- **Le Crédit Aux Salariés:** c'est un crédit accordé aux salariés des entreprises autonomes et viables, aux fonctionnaires et aux agents de forces armées béninoises pour achat des équipements ménagers, des moyens de déplacement, de constructions et autres. La périodicité de remboursement est mensuelle; la durée est de douze (12) à soixante (60) mois avec un taux annuel dégressif de 10% ;

- **Les Crédits aux Groupes :** ce sont des crédits accordés aux membres de groupe de caution solidaire constitué par les micros entreprises. Un groupe solidaire de caution est composé de trois à six personnes. Chaque membre possède sa propre entreprise et reçoit le même montant de crédit que les autres. Le montant de crédit par membre varie entre 20 000 et 50 000FCFA aucune garantie n'est demandée au groupe en dehors de la caution solitaire. La périodicité de remboursement peut être mensuelle, bimestrielle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle avec un taux d'intérêt dégressif de 2% le mois ;

- **Les Crédits aux Groupements :** un groupement est constitué de 10 personnes au moins qui exercent ensemble ou individuellement des activités génératrices de revenus. Le montant du crédit octroyé ne peut dépasser 100 000FCFA par membre. Aucune garantie matérielle n'est demandée.

Tableau n°1: Différents types de crédits

Produits	Crédits individuels	Crédits groupes	Crédits groupements
Nombre de personnes	1	3 à 10	Min 10
Buts admissible	Productif ou consommation	Productif	Productif
Crédits minimum	20 000	20 000/membre	20 000/member
Crédits maximum	5 000 000	500 000/membre	100 000/membre
Garanties	Réelle valant au moins 3 fois le montant du crédit	Caution solidaire seulement	Caution solidaire seulement

Source: portefeuille de crédits de la CLCAM

c- Autres services

En dehors des produits énumérés ci-dessus, la CLCAM offre des services tels que :

- **L'Instant Money Transfert** : son but est d'assurer le transfert de l'argent sur l'ensemble du territoire national à des coûts bas et cela de manière rapide, simple, sûre et fiable. Le montant du transfert varie entre 1000FCFA et 4000000FCFA ;

- **Le Régime de Prévoyance Crédit de FECECAM** : c'est un système d'assurance pour les crédits.

- **Domiciliation des salaires et pension de retraite** : c'est un service financier offert aussi bien aux salariés du secteur public que ceux du secteur privé et aux retraités. C'est un service qui permet entre autre :

-réduire les couts de transaction et d'opportunité induit par les besoins de retrait du salaire surtout aux salariés en poste dans les zones reculées ;

-retirer son salaire quand le besoin se fait sentir

-d'épargner et de donner aux salariés et aux pensionnés l'accès aux avances sur salaire et au crédit

d- Le sociétariat

Le sociétariat a pour objet d'assurer le remboursement du solde dû du crédit à la CLCAM et de payer aux ayant droits une indemnité de base en cas de décès ou d'invalidité totale et

permanente. Le montant de la couverture varie entre 1FCFA et 10000000FCFA avec une durée de couverture de 60mois.

1.2.3-Ressources

La CLCAM de Bantè dispose des ressources financières, des ressources matérielles et des ressources humaines

S'agissant des ressources financières, quatre catégories de ressource sont utilisées à la CLCAM : l'épargne de la clientèle, ligne de crédit interne fédérale, ligne de crédits extérieurs et les subventions.

Les ressources matérielles sont composés entre autre des : mobilier de bureau, un bâtiment abritant ses activités, équipements informatiques et des matérielle roulant.

Les ressource humaines sont : un directeur de caisse, un contrôleur, un comptable, des agents de crédits, des caissiers, des promoteurs, des guichetiers, des agents d'entretien, des gardiens et des variétés de stagiaire.

1.2.4- Environnement

La CLCAM évolue dans un environnement concurrentiel .Parmi les concurrent on peut citer : PADME, BMF, MDB, Banques, etc. Ses clients sont les agriculteurs, les éleveurs, les petits commerçants, des salariés etc.

Section 2 : Fondement de l'étude

Nous présentons ici le déroulement du stage, la problématique, l'intérêt, les objectifs de l'étude.

Paragraphe 1 : Déroulement du stage

2-1-1 Travaux effectués

Le séjour passé a la CLCAM a permit de réaliser certains travaux dans différents service et les observations suivantes ont été faite .Le tableau ci-dessous les retrace.

Tableau n°2 : Résumé de taches effectuées au cours du stage

SERVICES	TACHESS	OBSERVATIONS
Guichet	Accueil des clients et des non clients de la caisse ; ouverture de compte ; remplissage de livret ; constitution du dossier de prêt ; opération de transfert IMT	Mécontentement des clients et insuffisance du poste de guichet
Comptabilité	Pointage des opérations de caisse à la fin de la journée ; contrôle des deuxièmes niveaux des pièces comptable	Manque des pièces journalières
Crédit	Ouverture du dossier ; réception de la demande ; collecte et validation de l'information ; analyse du dossier de prêt	Longue durée de traitement des dossiers ; manque d'enquête des agents de crédit auprès des clients ; taux d'impayé élevé
Caisse	Vérification du solde ; réalisation des opérations de dépôts et de retraits ; établissement du reçu suivi des signatures	Lenteur dans la réalisation des différentes taches assignées

Source : Réalisé par nous même.

2.1.2- Forces et faiblesses

A- Les forces

Les atouts de la caisse peuvent se résumer comme suit :

- forte mobilisation de l'épargne ;
- implantation de plusieurs guichets ;
- tenue régulière d'une comptabilité.
- l'implantation de plusieurs caisses locales et régionales,

B- Les faiblesses

Le résumé des faiblesses peut se faire comme suit :

- Politique de communication presque inexistante;
- Accroissement du volume des impayés;
- Non octroi des crédits à temps;
- Lenteur administrative;
- Interconnexion limitée ou presque inexistante entre les différentes CLCAM
- Inefficacité de la procédure d'octroi des crédits;
- Insuffisance du personnel dans tous les services;

- Insuffisance des actions de motivation du personnel ;
- Impossibilité d'effectuer des opérations sur un compte s'il a été créé ailleurs;
- Insuffisance d'action publicitaire et commerciale.

2.1.3- Opportunités et Menaces

A- Les opportunités

Les opportunités de la CLCAM se résument en :

- la diversité des produits adaptés à la clientèle,
- l'entretien avec le client afin de le satisfaire ou de lui proposer un produit adéquats

B- Les menaces

Les principales menaces auxquelles la CLCAM fait face peuvent être résumées comme suit:

- prolifération des institutions de micro finance informelles;
- Mauvaise foi de certains clients pour parvenir à obtenir des crédits;
- Non accessibilité à certaines informations auprès des autres IMF;
- Forte concurrence avec les institutions financières de la place (PADME, BMF..).

2.1.4- Difficultés rencontrées

Au cours de ce stage nous sommes confrontés aux difficultés d'ordre financier mais avec notre courage nous l'avons surmontées et de plus la non disponibilité du DC pour répondre parfois à nos questions. Elles sont aussi liées aux délais très courts qui nous sont impartis pour notre recherche et pour le dépôt de notre rapport

Paragraphe 2 : Problématique ; intérêt de l'étude et objectifs

2.2.1- Problématique et intérêt de l'étude

2.2.1.1-Problématique

Le secteur des micros finances constituent de nos jours l'un des principaux secteurs sur lesquels les services financier focalisent toute leur attention. En effet, de nombreuses études réalisées par le Programme d'Etude et d'Enquête (PEE) sur le secteur de l'informel dans le monde et plus précisément au Benin ont permis de prendre conscience de l'importance du secteur dans la création d'emplois et de richesse . On assiste donc à une prolifération des mutations de micro finance. Ce qui permet au micro entrepreneur exclut de la clientèle des

institutions bancaire classique du fait de leur activité informelle d'accéder au micro crédit nécessaire pour le développement de leurs activités. La conséquence direct de ce qui précède est l'existence de nombreux problèmes aux quel sont confrontés ces institutions une fois que le crédit est mis a la disposition des clients :

- la mauvaise gestion de la par des bénéficiaires entravant l'impayé ;
- la mauvaise foi de certain promoteur à rembourser le crédit ;
- la non interconnexion de différentes agences de la CLCAM ;
- le manque de personnel .

Ainsi, l'activité de crédit est prédisposée à des risques. La bonne gestion de ces risques dans les institutions de micro finance est une source de profit la CLCAM. De ce fait des SFD, contraint par la rentabilité et la pérennité de leur institutions conjugue leur effort de gestion sans accorder une attention particulière à la maitrise des risques liés a leur activités : c'est pourquoi les autorités monétaire recommandèrent aux banques et IMF de mettre en œuvre des principes de gestion qui participent aux mesures de renforcement de la sécurité bancaire.

En finance la gestion des risques est basé sur la théorie de l'asymétrie de l'information qui désigne une situation dans la quelle deux agents, dans le cadre d'une échange, dispose d'une inégalité d'information. Selon Georges AKERLOF(1970), l'asymétrie de l'information « implique qu'un des participants à l'échange dispose d'une information privée qu'il cache à l'autre partie ».

En effet la CLCAM a enregistré 14.891.702 d'impayé en 2012 contre 25577.336 en 2013 et 13.535.649 en 2014. Avec des taux de 2012 et 2013 tous supérieurs a la norme fixée par la BCEAO qui est 2%. Nous constatons ainsi que seul celui de 2014 est inferieur à la norme. Cette situation devient donc de plus en plus préoccupante et des solutions idoines doivent être prise affïn de réduire un tant soi peu les risques de non recouvrement de crédit, observés dans le secteur des IMF en général et en particulier a la CLCAM. Le problème qui se pose aux IMF en général et en particulier la CLCAM est non pas seulement le risque d'insolvabilité de l'emprunteur mais plutôt comment réduire au maximum la défaillance des emprunteurs pour assurer la survie de l'institution.

De la question principale découlent trois questions spécifiques :

- Quelles sont les facteurs qui sont à l' origine des dysfonctionnements dans la mise en place des crédits ?

- Quels sont les causes de la persistance des impayés ?

- Quel est l'effet de la politique de recouvrement sur la rentabilité financière de l'institution ?

Dans l'hypothèse où la gestion peu efficace du risque de crédit peut favoriser la croissance des impayés, elle également accroître les difficultés liés aux recouvrements. La préoccupation du réseau FECECAM, et, en particulier la CLCAM de Bantè est de savoir comment recouvrer les impayés qui ont été déjà encaissé. Puisque notre objectif set suggérer à la résolution efficace des problèmes pertinent de ladite institution, nous avons *opté d' « ANALYSER LA GESTION DES RISQUES LIES A L'OCTROIE DE CREDIT DANS UNE INSTITUTION DE MICRO FINANCE »*. Pour pallier l'insolvabilité du client afin de voir si ce dernier pourrait justifier de la crise actuelle et permanente que vit les institutions de micro finance et d'apporter des solutions pour éradication.

2.2.1.2-Intérêt de l'étude

L'identification des risques liés au financement des PME par la CLCAM tout en définissant son cadre pour une réduction des risques en soutenant la politique gouvernementale en matière de la promotion des PME et de lutte contre la pauvreté et le chômage sont entre autre les avantages de cette étude .

2.2.2- Objectifs de l'étude

Ils sont aussi bien d'ordre général que spécifique.

2.2.2.1- Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser la gestion des risques liés à l'octroi de crédit à la CLCAM.

2.2.2.2- Objectifs spécifiques

Ils sont de plusieurs ordres à savoir :

-analyser les facteurs qui sont à l'origine des dysfonctionnements dans la mise en places des crédits;

-identifier les causes de la persistance des impayés;

-étudier l'effet de la politique de recouvrement sur la rentabilité financière des activités de la CLCAM



**CHAPITRE2: CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

Ce chapitre aborde en premier le cadre conceptuel et en second lieu la méthodologie de recherche et le cadre opératoire.

Section 1 : Cadre conceptuel

Paragraphe1 : Revue de la littérature

1.1.1-Clarification des concepts

- Le crédit

Le mot crédit vient du latin « credere » qui signifie croire ou faire confiance.

Il est défini selon le dictionnaire Robert comme « une opération par laquelle une personne met une somme d'argent à la disposition d'une autre ». Selon le lexique d'économie DALLOZ, 9^{ème} édition, (2006), le crédit est un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèce consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance. Le crédit est donc un acte par lequel une personne (le prêteur) met à la disposition d'une autre personne (l'emprunteur) des ressources financière ou matériels remboursables à une échéance prédéfinie avec ou sans prix à payer. Il implique donc une réputation de solvabilité.

De ces définitions, il se dégage certains éléments dont les plus importants sont :

- le temps qui est le délai pendant lequel le bénéficiaire disposera du bien ou du fonds prêté ;
- la confiance faite par le créancier au bénéficiaire. Cette confiance nécessite à son tour une promesse de restitution ;
- le risque dû au danger de perte partielle ou totale de la chose mise à la disposition du bénéficiaire. Il est également dû à l'engagement de la responsabilité du créancier dans cette opération ;
- la rémunération qui est le prix du service rendu et du danger couru par le créancier.

Ces éléments communs à toutes les opérations de crédit confèrent au crédit une originalité et une attention particulière.

A l'origine, le crédit était consenti par des particuliers et des commerçants à l'aide de leurs disponibilités propres. Mais son octroi est devenu progressivement une activité autonome mettant en rapport les disponibilités en attente d'emploi et les emprunteurs. Cette activité fait appel à des techniques et des instruments diversifiés. Elle sera alors attribuée à des entreprises spécialisées que sont les établissements bancaires et les institutions financières.

-Le processus d'octroi de crédit

C'est l'ensemble des étapes à suivre afin de donner son avis à une personne qui désire obtenir un crédit. Ces étapes doivent être respectées strictement pour éviter des impayés dus à la légèreté dans le processus d'octroi des crédits.

- La micro-finance

Encore connue sous le terme «système de financement décentralisé », la micro-finance est un outil performant de mobilisation de l'épargne et de financement de l'économie au service du développement. Tout simplement, c'est l'offre de services financiers de proximité à ces populations. C'est d'ailleurs pour cette raison que lors d'un rapport sur la micro finance, Wolfensohn (1998), Président de la Banque Mondiale affirme : « *la micro-finance représente un des outils que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté* ». Agnikpe (1998) dans son document intitulé « la micro finance, une industrie au service du développement » va dans le même sens quand il affirme : « *la micro finance est un outil performant au service du développement à la base. Elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté en augmentant les revenus, en créant des emplois et en diminuant les dépendances vis-à-vis des fournisseurs et usuriers* ».

Signalons que cet outil de réduction de la pauvreté cache en lui quelques principes. Le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (GCAP) a essayé de les résumer comme suit :

- les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement des prêts ;
- la micro-finance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté ;
- la micro-finance est un moyen de mettre les systèmes financiers au service des pauvres ;
- il est nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir couvrir un grand nombre de pauvres ;
- la micro-finance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes ;
 - le microcrédit n'est pas toujours la solution ;
- le plafonnement des taux d'intérêt peut nuire à l'accès des pauvres aux services financiers ;
- les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation des services financiers, mais non les fournir directement ;

- les financements bonifiés des bailleurs de fonds doivent compléter les capitaux du secteur privé, ils ne doivent pas les remplacer.

- Notion de risque

Selon le dictionnaire petit Robert, le risque est un danger, un inconvénient possible auquel le banquier est exposé dans son opération de crédit.

Selon Okpeichan 1990 : « toute activité humaine comporte un risque dès lors qu'il à un laps de temps qui sépare l'intention ou le démarrage de l'action de la réalisation effective de l'objectif fixé. Des aléas peuvent toujours subvenir et mettre en cause l'intention exprimé ou l'action démarrée ».

L'existence de risque est donc indissociablement liée à toutes opérations de crédit. Lorsqu'une IMF ou une banque consent à une personne ou à une entreprise privé, elle court plusieurs risques : celui de voir ses fonds immobilisés pour une durée longue que le délai prévu d'une part et celui de perdre des fonds prêtés d'autre part.

Comme le souligne De la Baume (1994 p.12) « en matière de gestion des risques il est essentiel avant toutes choses de préciser la nature du risque ». C'est dans cet ordre d'idée que nous précisons la typologie des risques encourus par les IMF.

- Typologie des risques encourus par les IMF

L'activité de micro crédit exercé par les IMF leur fait courir plusieurs types de risques à savoir : les risques institutionnels, opérationnels, de gestions financières et extérieures. Tenant compte des problèmes auxquels sont confrontés notre structure d'accueil, notre étude s'est plus basée sur les risques opérationnels.

Les risques opérationnels auxquels les IMF sont exposées dans leur gestion quotidienne et qui peuvent provoquer la destruction de leurs actifs sont des risques de crédits, de fraude et de sécurité.

a) le risque de crédit ou de défaillance

C'est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit qui cause la perte et crée des charges énormes de gestion de la défaillance. Elle est liée à l'incapacité du client de respecter les termes de son contrat de prêt et est une préoccupation particulière pour la CLCAM. Il concerne bien les emprunteurs que leurs prêteurs :

- le risque lié au secteur d'activité

En finançant les activités des clients exerçant dans l'informel, la CLCAM participe au risque qui leur est propre tels que les risques liés au faible taux de rentabilité, à de mauvaise pratique de gestion des affaires, aux caractères limités des débouchés dans certains secteurs, aux caractères illicites et aléatoires du secteur informel et aux aléas climatiques.

- Le risque lié à la qualité de l'emprunteur

Il s'agit des points de vulnérabilité propre au client dans le remboursement des crédits. Ces risques sont liés d'une part à la mauvaise foi du promoteur caractérisé par une volonté manifeste du client à ne pas rembourser la dette, un détournement du crédit obtenu de son objet pour financer d'autre activité non génératrice de revenu et une dissimulation ou vente des biens mis en gage avant l'échéance du crédit, et d'autre part l'endettement excessif de l'emprunteur.

- Le risque lié au prêteur

Ce sont des risques liés à la conception et l'exécution des politiques et procédures de gestion des crédits par la CLCAM. Il s'agit des points de vulnérabilités relatifs à la mauvaise appréciation de capacité de remboursement du client, au mauvais système d'information de gestion et de suivi de crédits, à la mauvaise conception d'un crédit et au dysfonctionnement des technologies par la CLCAM.

b) Les risques de fraude et de sécurité

- Le risque de fraude

Aucune IMF ne peut se prévaloir d'être à l'abri de fraudes perpétrés par le personnel isolement ou de connivence avec les institutions financières ou le personnel est peu motivé et le dispositif de prévention des risques est faible et peu cohérent. On peut citer les risques de fraude liés à l'octroi du crédit (par exemple lorsque l'AC octroi des prêts fictifs, charge les frais non officiels aux promoteurs, collecte des garanties non fiable en complicité avec les promoteurs etc...), les risques de fraude liés au remboursement(par exemple lorsque l'AC collecte des remboursements, délivre un reçu non officiel ne reverse pas à temps l'argent au caissier au collecte des prêts déjà passé en perte sans notifier à la caisse ; il charge des pénalités non officiels au client en impayé).

- Le risque de sécurité

Ce risque opérationnel est l'exposition de la CLCAM au vol et comporte deux éléments : celui du risque de sécurisation des fonds et de sécurisation des biens matériels.

En outre, on distingue :

- Le risque d'immobilisation

Ce risque correspond au fait que le crédit bien que non douteux ne puisse pas être remboursé pour des raisons tenant à des difficultés de trésorerie temporaire du débiteur, ou à des éléments indépendants de sa volonté.

- Le risque de non remboursement de crédit

C'est un risque qui ne peut être considéré comme réalisé que lorsque toutes les voies de recours contre le débiteur défaillant ont été épuisées. Il doit constituer l'exception et ne doit en aucun cas faire l'objet d'une publicité, car l'activité d'une institution financière dépend essentiellement de la confiance que lui témoigne ses créanciers.

- La gestion des risques

La gestion des risques est un processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité et qui ensuite met en place les stratégies pour réduire la probabilité de réaliser des pertes et de minimiser le degré de perte au cas où celles-ci arrivent. Elle implique donc à la fois la prévention des problèmes potentiels et de la détection au plus tôt des problèmes actuels.

La gestion des risques demeure au cœur des préoccupations des IMF, qu'elles soient rurales ou urbaines. Or les réflexions à ce sujet sont éparpillées, et les IMF ne disposent pas forcément de moyens financiers et humains, ni de panel d'outils techniques pour y faire face.

Plusieurs travaux de recherche ont été réalisés sur la gestion des risques dans les IMF. Ils ont permis pour la plupart de mettre en exergue ses avantages.

Pour CARE, le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. La gestion de risque implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci surviennent. La gestion des risques est un processus continu à trois étapes :

- **identifier les vulnérabilités** : avant de gérer les risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, les limites, les menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion des risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.

- **concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle** : une fois que l'IMF a identifié ces points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour les amoindrir ;

-**suivre l'efficacité des systèmes de contrôle mis en place** : une fois le système de contrôle en place, les IMF doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'IMF.

La gestion des risques est un processus continu car la vulnérabilité change avec le temps. De façon spécifique, la gestion du risque de crédit peut se présenter sous deux aspects : les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi du crédit et les mesures d'encouragement après le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais.

- Les impayés

L'impayé est le non remboursement d'une dette à l'échéance prévue. Il traduit la défaillance de l'emprunteur dans le paiement selon l'échéancier du crédit qu'il a obtenu. En d'autre terme, l'impayé c'est toute créance dont le recouvrement accuse un retard d'au moins vingt-quatre (24) mois.

1.1.2. Synthèses de quelques travaux de recherches antérieures

Nous nous évertuerons à faire l'état des connaissances acquises et les réflexions émises par certains auteurs sur le sujet abordé, intitulé: « gestion des risques liés à l'octroi de crédit à la CLCAM ».

Par risque, on entend ici « un danger probable auquel on est exposé », un événement malheureux dont la survenance est possible (manuel de la gestion de crédit).

La gestion des risques est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable. De même, la gestion du risque s'attache à identifier les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise, ses valeurs au sens large, y compris, et peut être même avant tout, sur son personnel.

En effet, l'analyse rapide des risques qui peuvent toucher les institutions de micro finances montre que ces risques sont nombreux et diversifiés. La gestion de ces risques est rendue d'autant plus difficile qu'ils sont fortement dépendants les uns des autres, ce qui

oblige les IMF à envisager des compromis qui ne sont à priori pas évidents à identifier et à gérer compte tenu de leurs spécificités.

Ainsi, dans le domaine de la gestion des crédits, les principaux risques encourus par un banquier ou une IMF (en particulier la CLCAM) sont au nombre de deux:

- le risque d'immobilisation : il naît du fait que le crédit ne puisse être remboursé pour des raisons tenant à des difficultés temporaires de trésorerie du débiteur, ou à des éléments indépendants de sa volonté ;

- le risque de crédit : c'est le risque majeur que courent les institutions de micro finance. Il est le risque que le bénéficiaire ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. Ce risque peut être considéré comme réalisé lorsque toutes les voies de recours contre les débiteurs ont été épuisés dans le cadre des procédures de recouvrement. Le risque de crédit est donc, un risque de « perte sèche », la créance pouvant s'avérer irrécouvrable. Ce risque a, en effet, de lourdes conséquences pour toute entreprise car toute dette non remboursée est économiquement une perte sèche que supporte l'entreprise. Comptable ment parlant, les créances et emprunts accordés à des tiers constituent ainsi un poste spécifique dans le bilan de l'entreprise et toute évolution négative entrave la pérennité de l'entreprise à moyen ou long terme.

Selon CGAP (Consultative Group to Assist the poor) 1998, il existe quatre principaux risques liés à l'activité de crédit dans les IMF ; à savoir :

- Le risque de taux;

- Le risque de crédit;

- Le risque de fraude, qui est essentiellement lié à l'octroi fictif de crédit par les chargés de prêts;

- le risque de change, qui est lié à la part des capitaux étrangers dans la composition du portefeuille des investissements de l'institution financière.

Dans le cas précis de la CLCAM Jardins, l'objectifs principal sera la réduction au maximum du risque de crédit qui correspond au non remboursement par l'emprunteur de son emprunt, puisque les autres types de risque se présentent avec beaucoup moins de force dans l'institution. A cet effet, il est nécessaire pour la CLCAM de revoir ses politiques et

procédures à chaque niveau dans le processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillances et des pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable. Pour la réduction de ce risque de crédit, un suivi rigoureux des crédits devient nécessaire. Ce suivi permet :

- d'éviter le détournement du crédit de l'objet initial ;
- de suivre l'exécution du plan de remboursement et de pouvoir intervenir en cas de difficulté de l'emprunteur ou de la ramener à l'ordre (AHOU et HOUSSINON 2008).

Dans les travaux réalisés par ASSAN et Mora sur la CLCAM de Kérou (2002), les causes du risque de crédit sont d'ordre interne qu'externe. Selon eux, les causes du risque de crédit se résument au manque de professionnalisme avec lequel les auteurs de la vie de la CLCAM (techniciens et élus), conduisent les activités de crédits. Les défaillances observées résultent de la légèreté avec laquelle les processus de mise en place, de suivi et de recouvrement des créances ont été conduits.

Ceci résulte également du non-respect des critères d'octroi de crédit à savoir les conditions d'obtention de crédit et le non appartenance des commerçants et artisans aux groupes de solidarité qui devraient tenir lieu de caution morale pour ces derniers.

Pour eux, les impayés sont aussi dû à la mauvaise foi des débiteurs, au détournement du crédit de leur objet initial, aux aléas climatiques, aux décès de certains débiteurs et au retard qu'accuse le paiement des recettes cotonnières.

Pour DESMICHT (2004), le risque de crédit est le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut.

En octroyant le crédit, le banquier court essentiellement deux catégories de risques :

- le risque de perte définitive du capital prêté : ce type de risque est fonction de la nature des crédits accordés et spécifique à la qualité du client. Le risque d'insolvabilité constitue un danger pour le banquier car ce dernier n'est pas un assureur pour lequel le sinistre constitue un événement normal et statistiquement prévisible. Une institution de micro finance qui enregistre des pertes importantes provoquerait la méfiance de ses bailleurs de fonds.

- le risque d'illiquidité : c'est le risque pour le banquier que le débiteur honore ses engagements au-delà de l'échéance prévue. Ce risque peut être dû d'une part à la défaillance du débiteur de rembourser le banquier à l'échéance, et d'autre part au non observation par la banque de la règle des échéances.

Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine. Ceci est particulièrement vrai dans les IMF où les Chargés de prêts prennent chaque jour des risques en prêtant aux personnes sans historique en matière de crédit, ou qui ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales ou qui encore n'ont pas de garantie à offrir. Mais il est très important de prendre des risques calculés car le risque est l'élément d'incertitude qui peut affecter l'activité d'un agent économique. Il est la caractéristique des opérations de crédit. Son appréciation est le problème majeur que pose la distribution et la gestion des crédits dans une institution de micro finance. Il tient aux aléas qui peuvent survenir avant l'échéance à laquelle le bénéficiaire d'un délai de paiement ou d'un prêt d'argent s'engage à rembourser. Le risque est indispensable pour toutes activités de micro crédits, mais il est très important de prendre des risques mesurés et contrôlables.

L'analyse de la situation d'un client peut se faire définir comme étant l'étude approfondie des informations recueillies auprès des clients sur le plan financier et sur le plan social.

Les IMF devraient introduire un cadre d'analyse systématique de projet dans leur évaluation des demandes de prêts sans nuire à la diligence dans l'analyse des dossiers et aux décaissements de prêts. Ceci pourrait augmenter la performance en matière de remboursement et pallier aux risques de crédit (HONLONKOU, 2001).

La gestion du risque de crédit nécessite un examen complet des méthodes d'octroi de crédit des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle de l'IMF. Les problèmes du risque de crédit sont souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures d'octroi de crédit. (LEGERWOOD ; 1999). Aussi, après avoir recueilli les informations, l'institution doit entreprendre l'analyse financière du demandeur. En fait, la collecte des informations et l'analyse financière sont étroitement liées.

Au plan international, les meilleures pratiques en finance, montrent qu'une bonne analyse financière est à la base de la réussite et de la pérennité des activités de micro finance, pour d'autres auteurs, sans analyse financière les IMF n'atteindront jamais la pérennité. Alors, avant l'octroi de crédit, il faut :

- faire une étude minutieuse de chaque composante du dossier. Cette étape permet de s'informer sur l'existence réelle et la facile réalisation des garanties ;

- s'assurer de la moralité, de l'aptitude, de la bonne foi et du sérieux du client;

-allonger le processus d'octroi de crédit, ce qui permet de mieux suivre le client jusque dans son milieu social et ses autres entourages;

-veiller à ce que les conjoints ne soient pas caution l'un de l'autre car leur patrimoine est confondu;

-vérifier que le bien mis en garantie n'est pas du préalable grevé d'hypothèse;

-préférer les garanties telles que le cautionnement solidaire qui engage la personne de la caution sans bénéfice de discussion ni de division. (RYTRACE, 2005, P. 52).

L'activité de crédit étant couverte de nombreux risques, la gestion du portefeuille ne saurait prendre en compte les risques. Quel que soit le bien fondé des raisons ayant motivé l'octroi de crédit à un client, l'institution encourt un risque de non remboursement partiel ou total jusqu'au paiement intégral de la dette ; c'est pourquoi, il est fondamental que les acteurs de crédit anticipent ce risque par un suivi des clients bénéficiaires (AHOU et HOUSSINON 2008)

Ce suivi constitue un véritable outil d'amélioration de la gestion du portefeuille dans les IMF (Woment Word Banking 2003). C'est dans ce même contexte que s'inscrit CHAZE lorsqu'il recommande « une efficacité du dispositif de suivi de la clientèle sur le terrain (service de proximité) » En effet, il affirme que le suivi des bénéficiaires consiste en :

-la visite immédiate (au lendemain de l'octroi de l' du prêt), aux bénéficiaires afin de constater l'utilisation effective du crédit;

-les visites régulières pour suivre l'évolution de l'activité économique du bénéficiaire;

-la visite immédiate des bénéficiaires en retard dans le remboursement quelle que soit leur ancienneté.

Ces visites devraient impliquer pour la CLCAM de :

- vérifier l'existence de l'activité et les garanties présentées aux dossiers de prêt;

- vérifier l'investissement réalisé avec le crédit ;

- rappeler les échéances et recouvrer les traites en retard.

Par ailleurs, un suivi rigoureux du crédit permet à une IMF :

-d'éviter le détournement du crédit de l'objet initial;

-de suivre l'exécution du plan de remboursement et de pouvoir intervenir en cas de difficulté de l'emprunteur ou de le ramener à l'ordre (AHOU et HOUSSINON 2008).

Selon Nicolas Pirot (février 2000) « l'information recueillie pour évaluer la demande relève plutôt de l'historique de crédit du client, de sa respectabilité au sein de son environnement social, du secteur concerné. Mais peu de structure en Afrique de l'Ouest allouent des ressources humaines à l'étude ex-ante ». Ceci montre que le suivi n'a pas été bien mené. Il y a donc une irrégularité du suivi du client.

Ce même auteur continue en disant « cette situation a pour conséquence qu'une partie non négligeable du crédit octroyé est détourné vers les dépenses de types improductifs (biens de consommation, dépenses de scolarité des enfants, dépenses de type social....) ».

Cette pratique peut dans certains cas dépasser largement 50% du montant du crédit. Si cette situation demeure telle, alors les risques de crédit vont toujours accroître.

Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche

D'après la revue de la littérature, les hypothèses sont formulées ainsi :

-l'existence de relation extra professionnelle entre les clients et les acteurs intervenants dans les processus d'octroi de crédit est à l'origine des dysfonctionnements dans la mise en place des crédits ;

-le manque de suivi des clients après la mise en place du crédit est à l'origine de la persistance des impayés;

-L'inefficacité de la politique actuelle de recouvrement est à l'origine de la diminution de la rentabilité financière.

Section2 : Méthodologie de recherche et cadre opératoire

La méthodologie de recherche nous permet d'établir de quelle manière nous nous prendrons pour déceler la réponse aux questions soulevées dans la problématique de recherche et ainsi, infirmer ou confirmer les hypothèses de notre recherche.

Paragraphe1. Démarche méthodologique

Cette partie est consacrée à la précision des moyens utilisés pour la collecte et à l'analyse des données.

2.1.1. Les méthodes de collecte des données

Les techniques ou méthodes de collectes utilisées sont essentiellement la recherche documentaire, l'observation, l'entretien etc.... et les outils de collectes utilisés sont le guide d'entretien, le questionnaire etc.

a- Le questionnaire

Il comporte deux groupes de questions. Le premier est composé en grande partie des questions ouvertes. Ceci nous a permis d'avoir beaucoup d'informations, en laissant à l'enquêté la latitude de s'exprimer et d'aborder en une question, de nombreuses préoccupations. Toutefois nous nous sommes servis de quelques questions fermées, qui nous ont permis d'avoir des réponses à des préoccupations très précises.

Le second groupe comporte des questions à choix multiples. Les réponses obtenues de ces questions nous ont permis de procéder à la vérification des hypothèses.

b- La recherche documentaire

Nous avons focalisée notre étude vers divers centres de documentation, des bibliothèques, tous centres de recherche susceptibles d'approfondir notre connaissance du sujet choisi. Cette étape nous a permis de mieux appréhender notre problème de recherche à travers l'usage d'écrits relatifs à la micro finance, les revues spécialisées, les mémoires d'étudiants, sans oublier les visites des sites internet. Ainsi, les centres d'étude et de documentation de la FASEG ont été visités.

c- L'entretien

Au cours de notre séjour, nous nous sommes entretenus avec les agents de la CLCAM de Bantè afin de s'informer sur la façon dont ils mènent leurs politiques pour atteindre les objectifs en matière d'octroi de crédit en général et en matière de la gestion des risques liés à l'octroi de ces crédits en particulier. Ces entretiens nous ont permis d'avoir les réponses à certaines questions et de mener à bien notre mission.

d- L'observation

L'observation en science sociale est un outil précieux pour une meilleure connaissance de la situation à étudier. Elle peut ainsi servir à décrire une situation sociale délimitée dans le temps et dans l'espace mais aussi à enclencher un processus inductif de construction théorique ou d'approfondissement du sens des actions que les acteurs à une situation sociales sont en train de mener. Mais l'observation, qu'elle soit directe ou participante, est susceptible de donner lieu à des effets indésirables ou inattendus. C'est le cas de l'« effet Hawthorne » selon lequel le fait d'observer modifie ce qu'on observe. Pour les besoins de notre étude et surtout pour l'éthique et la fiabilité de nos résultats, nous avons utilisé l'observation directe avec nos cibles ultimes et l'observation participante dans la CLCAM Bantè.

e- Population cible

Les populations ciblées sont de deux (02) ordres. Il s'agit des agents qui travaillent au sein de la CLCAM Bantè et qui s'occupent du crédit et des bénéficiaires de crédits de la CLCAM Bantè jusqu'au 31 décembre 2014. Un questionnaire est adressé à chaque agent intervenant dans la mise en place de crédits et un autre aux bénéficiaires de crédit. Une méthode d'échantillonnage est adoptée. La population cible est de 119

f- Choix de la méthode, taille d'échantillonnage

L'incapacité à interroger toute la clientèle de la CLCAM Bantè nous a amené à choisir entre la méthode probabiliste et méthode non probabiliste. Du fait de l'avantage reconnu de la première méthode (produire des échantillons représentatifs), nous avons arbitré en faveur de celle-ci. Cette méthode nous éloigne le plus possible des risques plus élevés d' « erreurs d'échantillonnage ». En ce qui concerne le personnel de la CLCAM, nous avons utilisé la méthode non probabiliste.

C'est en fonction des besoins de notre enquête et surtout des contraintes de temps et de ressources, que nous avons ciblé un échantillon sur lequel va porter notre étude. Il est dicté par des exigences de représentativité et de fidélité. La taille de l'échantillon est donc ici la taille du sous ensemble formé par les sociétaires de la CLCAM Bantè et celle formée par l'ensemble de son personnel. Ainsi nous avons pris le 1/10 de l'ensemble des bénéficiaires au « 31/12/2014 », soit $1113/10 = 113$. Sur 12 nous avons retenu 6 unités qui constituent la taille du sous échantillon du personnel. La taille globale de notre échantillon s'élève donc à **119**.

g. Le dépouillement

Les questions fermées sont en général beaucoup plus faciles à dépouiller car permettant de procéder directement au comptage des réponses recueillies à l'aide du questionnaire.

Quant aux questions ouvertes, elles ont nécessité une analyse du contenu pour déterminer les grandes catégories de réponses proposées puis ces réponses sont classées par catégorie avant que l'on ne termine par une appréciation des tendances analytiques.

Le codage nous a facilité le travail de dépouillement et aussi le tri à plat qui a consisté au moment du dépouillement au comptage obligatoire du nombre de personnes ayant répondu, de la ventilation de ces réponses selon les possibilités offertes c'est-à-dire les modalités.

2.1.2- Sources et outils d'analyse des données

Dans cette partie nous avons présenté les données statistiques qui étaient au préalable converties en données numériques, sous formes de tableaux. Nous avons également fait recours au manuel de procédure du réseau FECECAM Bénin.

Les données recueillies sont traitées manuellement. Les informations obtenues suite aux réponses du questionnaire (notamment le premier groupe de questions) ont permis d'avoir une connaissance plus large sur l'ensemble des activités réalisées à la CLCAM Bantè, de sa création jusqu'à nos jours (son historique). Ces informations ont aussi permis de mieux appréhender les différents processus de gestion des risques liés à l'octroi de crédit.

Grâce aux informations obtenues sur les sites Internet, dans les ouvrages et dans les anciens mémoires, nous avons pu établir une étude théorique sur la réduction des risques liés à l'octroi de crédit, à travers la revue de littérature.

Ajoutons que les informations recueillies du deuxième groupe de questions ont permis de présenter des tableaux statistiques. L'analyse des différents tableaux statistiques a permis de valider les hypothèses et de formuler les suggestions.

Paragraphe2 : Cadre opératoire

2.2.1- Condition de validation de vérification des hypothèses.

a. Condition de validation de l'hypothèse (H1)

Il n'y aurait plus de rigueur dans le respect des conditions de remboursement si la motivation et la promotion des agents de crédits est au cœur des préoccupations des autorités de la CLCAM. Ainsi, la cause qui serait retenue est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés. Soit 50% au moins des réponses obtenues.

b. Condition de validation de l'hypothèse (H2)

Une meilleure maîtrise des clients avant la mise en place du crédit, une amélioration de la procédure de prise de garantie et un suivi attentif des crédits octroyés ;le respect rigoureux des échéances de crédit et l'amélioration de la période de décaissement réduiraient les impayés. A ce niveau, seront considérées comme causes réelles, les causes qui ont majoritairement été identifiées des avis des enquêtes et du personnel de l'agence. Soit 50% au moins des réponses obtenues.

c. Condition de validation de l'hypothèse (H3)

La défaillance d'un client lorsqu'une créance importante est en jeu, compromet la solvabilité de l'entreprise. Les causes qui seront majoritairement identifiées par le personnel

de la CLCAM BANTE lors de nos enquêtes internes seront considérées comme des causes réelles de non diminution de la rentabilité financière.

2.2.2- Difficultés rencontrées

En ce qui concerne les difficultés rencontrées au cours de la réalisation de notre travail, elles sont plus ou moins nombreuses mais les plus substantiels sont :

- l'accès à certains documents réputés "confidentiels" ;
- la réticence de certains agents de crédit à fournir des informations utiles à l'étude en raison du secret professionnel ;
- l'accès difficile aux informations relatives aux exercices antérieurs ;
- le faible niveau intellectuel ou l'analphabétisme de la plupart des clients n'a pas facilité la collecte d'informations recherchées.

2.2.3- Limite de l'étude

Elles découlent de ce qui précède. En effet, les personnes rencontrées reconnaissent elles-mêmes avoir fourni des informations peu mûries et pas tout à fait exhaustives. Donc les informations recueillies lors de nos enquêtes sont limitées quant à leur qualité qu'à leur fiabilité compte tenu de la confidentialité et du secret professionnel des institutions de micro finance du Bénin. De plus, le temps trop court ainsi que les contraintes financières nous ont obligés à nous contenter que des informations obtenues sur place.



**CHAPITRE 3: PRESENTATION ET ANALYSE DES
RESULTATS ET IMPLICATION MAGERIALE**

Dans ce chapitre, nous présenterons et analyserons d'abord les résultats ; ensuite, nous abordons l'implication managériale.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats liés aux hypothèses.

1.1.1. Présentation analyse des résultats liés à l'hypothèse (H₁)

Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-après :

1. **Tableau n°3** : Avis des clients sur l'existence des relations avec des acteurs intervenants dans le processus d'octroie de crédit.

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
Existe-il des relations entre vous clients et les acteurs intervenant dans le processus d'octroie de crédit ?	Oui	92	77,31
	Non	27	22,69
Total		119	100

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats issus de l'enquête montrent que 77,31% des clients reconnaissent avoir des relations avec au moins un des acteurs intervenant dans le processus d'octroie de crédit. Néanmoins, 22,69% des enquêtés donnent l'avis contraire.

2. **Tableau n°4** : Avis des clients sur l'estimation des garanties

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
Selon vous les garanties sont bien estimés ?	Oui	27	22,69
	Non	92	77,31
Total		119	100

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats issus de l'enquête montre que 22,69% des enquêtés pensent que les garanties bien estimés alors que 77,31% pensent le contraire

3. Tableau n°5 : Avis du personnel la formation et la motivation.

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
Pensez-vous être bien former et motiver ?	Oui	00	00
	Non	06	100
Total		06	100

Source : Résultat de l'enquête

Le tableau n°5 montre que 100% des enquêtés n'approuvent pas être bien former et motiver.

4. Tableau n°6 : Avis du personnel sur la politique de rotation du personnel.

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
La politique de rotation du personnel est elle efficace ?	Oui	00	00
	Non	06	100
Total		06	100

Source : Résultat de l'enquête

Le tableau n°6 montre que 100% des enquêtés trouvent inefficace la politique de rotation du personnel.

1.1.2. Présentation et analyse des résultats liés à l'hypothèse (H₂)

Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-après :

5. Tableau n°7 : Avis des clients l'assistance dans la gestion des crédits après le déboursement.

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
Etes-vous assisté dans la gestion de crédit après le déboursement ?	Oui	39	32,78
	Non	80	67,22
Total		119	100

Source : Résultat de l'enquête

Il ressort des résultats de l'enquête que 32,78% des clients soutiennent qu'ils sont assistés tandis que 67,22% soutiennent le contraire.

6. Tableau n°8 : Avis des clients sur le respect rigoureux de leurs échéances.

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
Avez-vous respecté rigoureusement vos échéances de crédit ?	Oui	39	32,78
	Non	80	67,22
Total		119	100

Source : Résultat de l'enquête

Il ressort des résultats de l'enquête que 32,78% des clients affirment oui tandis que 67,22% affirment le contraire.

7. Tableau n°9 : Avis des clients sur la période de décaissement.

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
La période de décaissement de crédit vous convient-il ?	Oui	39	32,78
	Non	80	67,22
Total		119	100

Source : Résultat de l'enquête

Il ressort des résultats de l'enquête que 32,78% des clients affirment oui tandis que 67,22% affirment le contraire.

8. Tableau n°10 : Avis du personnel la persistance des impayés.

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
Qu'est ce qui explique la persistance des impayés ?	Manque de visite	03	50
	Insuffisance des agents de recouvrement	03	50
Total		06	100

Source : Résultat de l'enquête

Il ressort des résultats de l'enquête que 50% du personnel trouvent le manque de visite comme cause de la persistance des impayés. Par contre, 50% aussi trouvent comme de la persistance des impayés, l'insuffisance des agents de recouvrement.

1.1.3. Présentation et analyse des résultats liés à l'hypothèse (H₃)

Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-après :

9. Tableau n°11 : Avis des clients sur la politique actuel de recouvrement.

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
Comment trouvez-vous la politique actuelle de recouvrement ?	Efficace	100	84,03
	Inefficace	19	15,97
Total		119	100

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats issus de l'enquête montrent que 84,03% des clients reconnaissent efficace la politique de recouvrement de la CLCAM, alors que 15,97% reconnaissent le contraire.

10. Tableau n°12 : Avis du personnel sur la diminution de la rentabilité financière.

Question	Modalité	Résultats	Fréquence %
Quelle est la cause de la diminution de la rentabilité financière ?	Taux de perte pour créance	00	00
	Provision pour créance irrécouvrable	06	100
Total		06	100

Source : Résultat de l'enquête

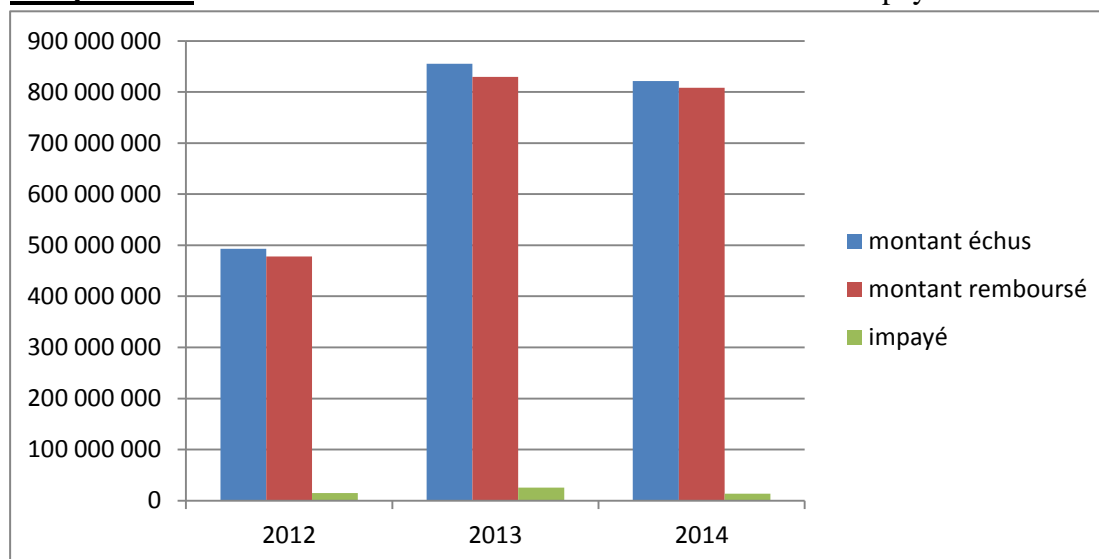
Les résultats issus de l'enquête montrent que 100% des enquêtés reconnaissent comme cause de la diminution de la rentabilité, la provision pour créance irrécouvrable.

Paragraphe 2 : Présentation des données relatives à la performance et validation des hypothèses

2.2.1-Présentation des données relative à la performance

A travers ce paragraphe, nous étudierons les différents indicateurs de performance afin d'apprécier la situation financière actuelle de la CLCAM

Graphe n°1 : Evolution des encours et du niveau des impayés de 2012 à 2014



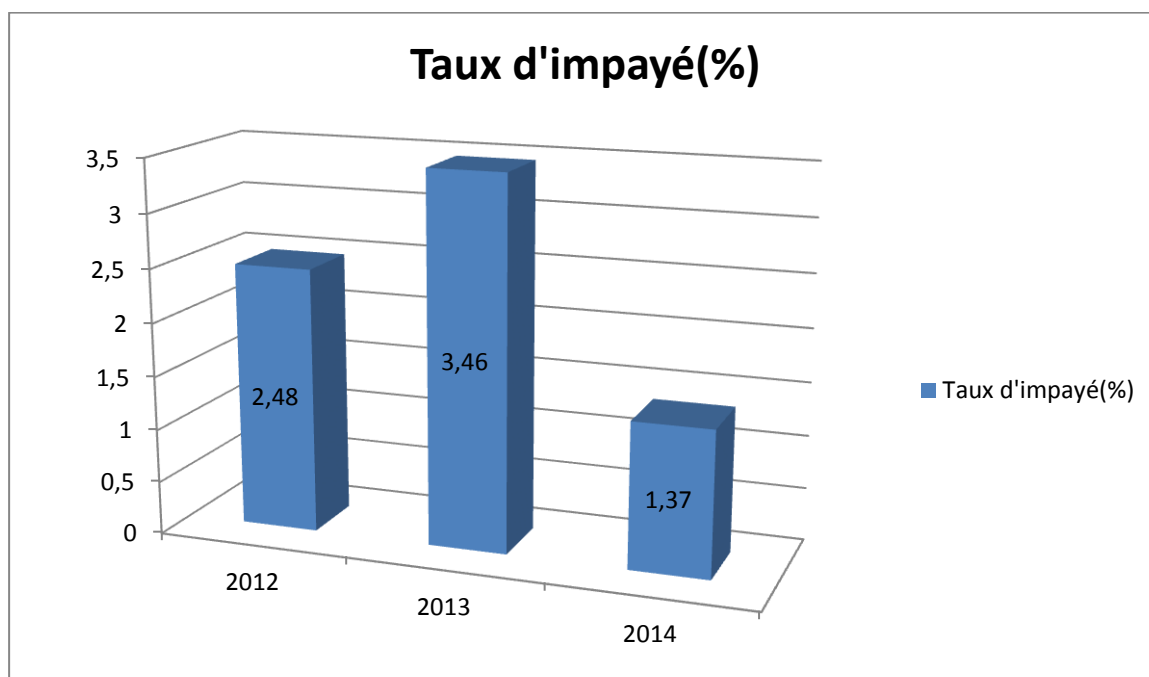
Source : réalisé par nous même à partir des informations de la statistique de la CLCAM

Commentaire :

La lecture du graphique montre que de 2012 à 2013, les montants échus et remboursés ne cessent de croître avant de connaître une légère diminution en 2014.

Quant aux montants des impayés, ils ne sont pas de trop élevés mais ayant des impacts négatives sur l'institution. Cela est dû au manque de suivi des bénéficiaires.

Graphique n°2 : Evolution du taux des impayés



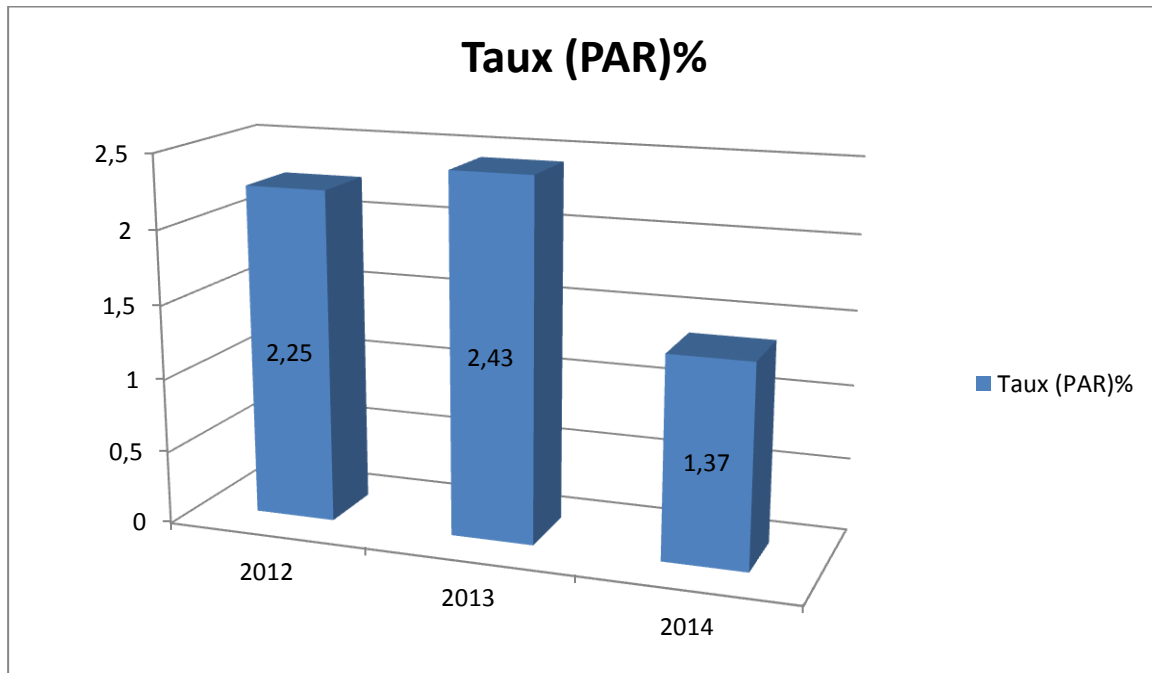
Source : réalisé par nous même à partir des informations de la statistique de la CLCAM

Commentaire :

Encore appelé taux de retard, le taux d'impayé est le taux qui permet de mesurer le montant du capital qui est dû mais impayé. Il nous permettra d'analyser au mieux les impayés.

La lecture de ce graphique montre que de 2012 à 2013 le taux d'impayé n'a cessé de croître avant de connaître une nette diminution en 2014, soit 1,37%. En 2012 et 2013 elle enregistre un fort taux d'impayé soit respectivement 2,48% et 3,46%. Ces taux dépassent la norme qui est de 2%. On remarque que la variation du taux est due à une non maîtrise de la politique d'octroie de crédits et à un non suivi des bénéficiaires dans la gestion des fonds octroyés.

Graphe n°3 : Evolution du taux du portefeuille à risque(PAR)



Source : réaliser par nous même à partir des informations de la statistique de la CLCAM

Commentaire

- En 2012 le taux de portefeuille classé à risque de 2,25% est bon car inférieur à la norme qui est de 3%,
- En 2013 le taux de portefeuille à risque de 2,43% est bon et traduit le fait que seule cette proportion du portefeuille présente un risque effectif de non paiement,
- En 2014 le taux de portefeuille à risque de 1,37% respecte la norme fixée à 3%

En somme les valeurs du taux de portefeuille à risque tous inférieurs pour une norme inférieure à 3% traduit le fait que des actions de recouvrement de ces impayés sont efficaces.

Tableau n°13: Présentation des indicateurs financiers de rentabilité

Eléments	2012	2013	2014	Norme
Rentabilité des fonds propres	14,35%	13,50%	20,15%	>15%
Autosuffisance opérationnelle	130,56%	127,89%	127,15 %	>130%
Marge bénéficiaire	23,4%	21,81%	20,48%	>20%

Source : extrait du rapport d'audit des comptes de la CLCAM Bantè

Les indicateurs de rentabilité tels que la rentabilité sur fonds propres et le rendement du portefeuille reflètent la performance de l'ensemble des domaines de l'institution. Sachant que l'objectif final d'une entreprise de commerce, de service ou industrielle est de maximiser le profit recherché par les actionnaires, ce ratio permettra aux actionnaires d'apprécier le retour sur leurs investissements effectués dans l'institution. La rentabilité des fonds propres est restée en dessous de la norme. C'est en 2014 ce ratio s'est amélioré jusqu'à atteindre 20,15%.

L'autosuffisance opérationnelle évolue en dent de scie mais est toujours resté en dessous de la norme en 2013 et 2014 . Néanmoins elle a respecté la norme en 2012 avec un taux de 130,56%, ce qui indique la nécessité de poursuivre les efforts.

La marge bénéficiaire quant à elle est restée toujours en dessus de la norme supérieur à 20%

Tableau n°14 : présentation des indicateurs de qualité du portefeuille

Ces indicateurs tiennent compte du portefeuille classé à risque, du taux de provisions pour créances en souffrance et du taux de pertes sur créances. Ils donnent des informations sur le pourcentage des actifs non productifs qui réduisent les revenus de l'institution et ont un impact négatif sur la situation de la trésorerie. De nombreux ratios sont utilisés pour mesurer la qualité du portefeuille. Nous nous intéresserons cependant au portefeuille classé à

risque(PCR), au taux de provision pour créances en souffrance(PCS) et au taux de perte sur créance(TPC).

Elément	2012	2013	2014	Norme
PCR	2,25%	2,43%	1.37%	<3%
PCS	71,60%	49,04%	68.24%	≥40%
TPC	0,22%	0,47%	0,35%	<2%

Source : extrait du rapport d'audit des comptes de la CLCAM Bantè

La qualité du portefeuille a respecté la norme avec des taux tous en dessous de la norme inférieur à 3%.

En ce qui concerne le taux de provision pour créances en souffrance(PCS), il s'est amélioré d'année en année en respectant toujours la norme supérieure ou égale a 40%.

En ce qui concerne le taux de perte sur créances (TPC), il s'est aussi amélioré d'année en année en respectant toujours la norme inférieure à 2%.

L'accroissement des dotations aux provisions pour créance fait partir des causes majeures qui expliquent la diminution de la rentabilité observée. Nos enquêtes ont montrés que la politique utilisée par l'institution en matière de recouvrement des créances est inefficace compte tenu du nombre restreint des agents de recouvrement.

2.2.2- Validation des hypothèses

2.2.2.1. Validation de l'hypothèse (H1)

En ce qui concerne le dysfonctionnement dans la mise en place du crédit, il ressort que, 77, 31% (résultat de l'enquête) la majorité des clients ont des relations avec aux moins un des acteurs intervenant dans la mise en place du crédit. De même, les garanties déposées sont mal estimées.

A l'interne, les résultats de nos enquêtes révèlent : manque de formation et de motivation des agents de crédit, inefficacité de la politique de rotation du personnel. Toutes

ces insuffisances expliquent le non-respect des conditions de remboursement des crédits. Par conséquent, l'hypothèse n°1 est confirmée.

2.2.2.2-Validation de l'hypothèse (H2)

Par rapport à l'analyse précédente relative au problème de la persistance des impayés, 67,22% des clients (résultat de l'enquête) déclarent qu'ils ne sont pas assistés dans la gestion des crédits après le déboursement. Ces derniers affirment également n'avoir pas honoré rigoureusement leurs échéances de paiement.

En outre, nous avons constaté à travers les résultats de nos enquêtes internes que le manque de suivi des clients est la raison majeure de la persistance des impayés en ce sens que le personnel chargé de la mise en place du crédit est insuffisant et les visites d'assistance et de conseil aux clients, normalement prévues en vue d'aider ces derniers dans la gestion des crédits ne sont pas effectifs. Nous pouvons alors dire que l'hypothèse n°2 est entièrement confirmée.

2.2.2.3. Validation de l'hypothèse (H3)

De l'analyse du problème relatif à la diminution de la rentabilité, les résultats de nos enquêtes révèlent que l'hypothèse n°3 n'est pas confirmée.

En effet, la majeure partie des débiteurs visités soit 84,03% ne trouvent aucune insuffisance dans la politique de recouvrement de la CLCAM. Ils pensent d'ailleurs que malgré le nombre pléthorique des bénéficiaires, le seul agent de recouvrement fait un effort pour leur rendre visite au moins une fois toutes les deux semaines et qu'il y a également des missions qui passent chez eux de temps en temps et qui leurs exigent un minimum de paiement.

Alors la cause réelle de la diminution de la rentabilité est le niveau élevé des provisions pour créances irrécouvrables constituant des charges pour la caisse. La dégradation des ratios de rentabilité explique la diminution de la rentabilité due au taux élevés des provisions pour perte de créance. Par conséquent, nous pouvons conclure que l'augmentation des dotations aux provisions pour perte de créance explique la diminution de la rentabilité.

Section2 : Implication managériale

Paragraphe1 : Approche de solution

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions pour une réduction sensible des causes se trouvant à la base. Nous suggérons donc à la CLCAM par rapport au :

a- problème du dysfonctionnement dans la mise en place du crédit

- de réorganiser la chaîne du crédit de sorte que les promoteurs ne se familiarisent pas aux AC lors du processus d'octroi du crédit ;

- de motiver ou de promouvoir le personnel, ce qui pourrait leur permettre de prendre le travail comme leur propre affaire ;

b- problème de la persistance des impayés

- de sensibiliser et au-delà de procéder à une formation des bénéficiaires dans la gestion des crédits à travers des ateliers d'animation périodique, avec les témoignages des anciens clients ayant bien géré leurs fonds ;

- d'alléger les tâches des agents de crédits en mettant à leur disposition, des moyens nécessaires pour le suivi régulier et efficace des bénéficiaires après le déblocage du crédit ;

- d'intégrer la Centrale d'Echange et d'Information pour s'assurer si le client est bon ou mauvais payeur ;

c. problème de la diminution de la rentabilité financière

- de renforcer sa politique actuelle de recouvrement des impayés en organisant des missions de recouvrement de façon régulière ;

- de développer une bonne politique d'estimation des garanties et de penser à la saisie et à la réalisation des biens gagés après douze(12) mois de visite sans remboursement ;

- d'essayer d'améliorer, et de respecter les ratios de performance.

Paragraphe2 : suggestions

Les diverses solutions proposées ne seront effectives, voire efficaces qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leurs mise en œuvre.

a- suggestions à l'endroit des bénéficiaires

- d'une part, nous exhortons les bénéficiaires de crédits à une prise de conscience sur la nature des fonds qui leurs sont alloués. En effet, ils doivent cesser de confondre les prêts accordés à un don ou à une subvention de la part de l'Etat ;

- d'autre part, il faudra sensibiliser les bénéficiaires des prêts à un changement de comportement quant à l'utilisation faite des fonds qui leurs sont alloués. Ils doivent distinguer ces fonds des fonds de cérémonie, de remboursement d'autres dettes ultérieurement contractées.

b- suggestions à l'endroit de la CLCAM

Pour une meilleure gestion des risques liés à l'octroi du crédit, nos recommandations à la CLCAM sont :

- mettre en place un système de suivi des portefeuilles qui permettra à la FECECAM d'analyser régulièrement la qualité du portefeuille, les tendances de son évolution et identifier les causes d'impayés. A ce niveau, la FECECAM pourrait concevoir un système d'incitation du personnel du terrain (AC, AR). Un système d'incitation rend les AC responsable de la qualité du portefeuille et leur permet de mieux réagir face aux problèmes de remboursement ;

- mettre en réseau les différentes agences de la CLCAM afin de permettre au client d'effectuer leurs opérations n'importe où ;

- éviter de défendre les dossiers de crédit de certains sous prétexte qu'ils sont parents ou amis aux autorités (élus) ou aux AC ;

- forger une philosophie selon laquelle les retards de paiement sont inacceptables voire préjudiciable pour l'institution ;

- mettre en place des systèmes qui fournissent aux AC des informations leur permettant de mener un suivi efficace et rapproché des crédits et de gérer leur portefeuille efficacement. Plus il est facile pour les agents de savoir quelles sommes sont dues et quand, qui est en retard et de combien, plus ils pourront consacrer de temps aux emprunteurs.

c- suggestion à l'endroit de l'Etat

L'Etat a également un rôle important à jouer pour favoriser la gestion efficace du portefeuille crédit et la pérennisation des IMF. Pour ce faire, il devrait :

- favoriser l'existence des IMF en élaborant des lois beaucoup plus spécifique à l'exercice de ce métier. En effet, le constat est que les textes réglementant les activités des IMF au Bénin sont très proches des lois régissant les activités bancaires classiques ; Corriger les insuffisances des lois relatives au recouvrement des créances afin de contraindre davantage les débiteurs de mauvaise foi ;

- faire contrôler les taux d'intérêts pratiqués par les IMF afin d'intervenir au niveau macroéconomique en vue de réduire ces taux ;

- accorder des subventions aux IMF pour leur permettre de faire face à leurs dettes ;

- créer les conditions favorables à l'établissement de véritable lien entre les banques et les IMF. Ces liens concernent essentiellement les IMF auprès des banques



CONCLUSION

L'analyse des rapports d'audit de la CLCAM Bantè nous a permis de prendre connaissance de l'évolution des activités et du niveau des impayés. Il ressort qu'il se pose un certain nombre de problèmes quant à la gestion du crédit dans sa globalité. Notre étude sur la gestion des risques à la CLCAM a révélé qu'il existe bon nombre de problèmes. Parmi ces problèmes, une a particulièrement retenu notre attention compte tenu de sa pertinence sur la pérennité et la rentabilité de l'institution. Il s'agit de celui lié à l'octroi du crédit, d'où la problématique de la gestion des risques liés à l'octroi de crédit.

Nous avons donc après analyse des problèmes qui y sont liés, essayé de proposer des séquences de résolution de la problématique et de chercher des approches de solutions pour la réduction effective de ces risques.

En effet, l'objectif de la CLCAM est de lutter contre la pauvreté en accordant des crédits aux populations démunies. Ce qui lui fait courir le risque majeur qui est celui de contrepartie. S'il n'est pas possible d'octroyer de crédit sans prendre de risque, il est tout aussi évident que cette prise de risque doit être dimensionnée et entourée de « contre feux » destinés à minimiser les conséquences de ce dernier. Il faudra cependant se garder d'un optimisme excessif. Les problèmes liés à la gestion des risques de crédit sont très complexes et ne sauraient être réglés de façon définitive.

Dans cet environnement concurrentiel toujours plus dynamique, face à une économie bancarisée dans laquelle les relations qu'entretiennent les banques et les institutions de micro finance connaissent de profonds changements à cause de l'utilisation de plus en plus considérable des nouvelles technologies, les institutions doivent trouver le point d'équilibre entre trois préoccupations : liquidité, sécurité et rendement.

Pour y parvenir, la CLCAM doit savoir avec exactitude s'il peut prêter et pourquoi. Il faut pour cela connaître et comprendre la personnalité de chaque client sans se laisser entraîner par la sympathie ou la haine. La décision d'octroi de crédit doit prendre en compte la personnalité du futur crédité, la valeur de l'entreprise, l'intérêt que présentent ses besoins et la possibilité de les satisfaire, les garanties fiables qui peuvent être offertes ainsi que les modalités du crédit.

Pour notre part, un dossier de crédit bien étudié vaut mieux qu'une garantie et ceci du fait que certaines garanties comme les parcelles et maisons sont difficilement réalisables. Par contre, nous ne pouvons pas affirmer que nous avons résolu entièrement la problématique de la gestion des risques liée à l'octroi du crédit ; nous pensons néanmoins que notre modeste contribution aidera l'institution à réduire le taux d'impayés et à améliorer le recouvrement de

Analyse de la gestion des risques liés à l'octroi de crédit dans une Institution de Micro finance : cas de la CLCAM Bantè

ces créances. A cet effet, nous souhaitons que les études ultérieures puissent se pencher sur celle concernant le détournement de la destination initiale de l'objet du crédit.



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- Agnikpe(1998), la micro finance, une industrie au service du développement
- 2- AHOU et HOUSSINON, 2008, Réduction des risque de crédit
- 3- ASSAN et MORA, 2002, les causes des risques de crédit sur laCLCAM de Kérou
- 4- BAKARY Kamal Deen et MOUSSE Wassiath ‘ ‘Analyse de la problématique du recouvrement des créances : cas de la Société d’Electricité Industrielle et de Bâtiment (SEIB)’ ’ mémoire de maitrise de Licence Professionnelle en sciences économiques FASEG, UAC.
- 5- CARE, Gestion des risques
- 6- CGAP (1998) typologie des risques sur l’activité du crédit
- 7- Cours d’économie de micro finance et bancaire 2014-2015
- 8- Dalloz, Lexique de gestion, 2006.
- 9- De la Baume (1994 P.12), gestion des risques
- 10- DESMICHT(2004) , risque de perte et de crédit
- 11- GANIOU O. Affissou et SOUNKERE Jamal Deen ‘ ‘Analyse des impayés sur le cycle d’exploitation d’une IMF : Cas de la CLCAM d’Avrankou’ ’. Mémoire de maitrise en sciences économiques FASEG, UAC.
- 12- Georges AKEROLOF, 1970. asymétrie de L’information
- 13- Gestion du portefeuille, Woment Word Banking, 2003
- 14- Les problèmes du risque de crédit, LEGERWOOD ,1999
- 15- MERE SALIOU ‘ ‘ Contribution à l’amélioration de la gestion des crédits dans les COOPEC du Borgou : Cas de la CLCAM DE Bembéréké’ ’. Mémoire de maitrise en science économique FASEG, UP.
- 16- Nicolas Pirot ,février 2000
- 17- Okpéichan, toute activité humaine comporte un risque, 1990
- 18- POINTY Emmanuel ‘ ‘Problématique de recouvrement des microcrédits dans les SFD : Cas de la CLCAM de Parakou’ ’ mémoire de maitrise en science économique FASEG, UP.
- 19- Rapport d’audit sur la CLCAM Bantè de 2012 à 2014
- 20- RYTRACE, 2005, p.52
- 21- Wolfensohn (1998), rapport sur la micro finance



ANNEXE

QUESTIONNAIRE ADRESSER AUX ENQUETES

Bonjour Monsieur/Madame.....

Merci de bien vouloir sacrifier un peu de temps si cher à vous pour répondre a ces quelques questions dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation en licence professionnelle option Gestion, Spécialité Finance Banque Assurance. Nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de ce travail en répondant aux questions suivantes.

Notre thème de recherche est : « Analyse de la gestion des risques dans une institution de micro finance : cas de la CLCAM de Bantè ».

- 1) Existe-t-il des relations entre vous client et les acteurs intervenants dans le processus d'octroie de crédit ?

OUI

NON

- 2) Selon vous les garanties sont bien estimées ?

OUI

NON

- 3) Pensez-vous être bien former et motiver ?

OUI

NON

- 4) La politique de rotation du personnel est elle efficace ?

OUI

NON

5) Etes-vous assisté dans la gestion du crédit après le déboursement ?

OUI

NON

6) Avez-vous rigoureusement respecté vos échéances de paiement ?

OUI

NON

7) La période de décaissement du crédit vous convient-il ?

OUI

NON

8) Qu'est ce qui explique la persistance des impayés ?

Manque de visite

insuffisance du personnel

9) Trouvez-vous une insuffisance dans la politique actuelle de recouvrement ?

Efficace

inefficace

10) Quelle est la cause de la diminution de la rentabilité financière de l'institution ?

Taux de perte pour créance bas

Provision pour créance en souffrance élevée

11) Souhaiteriez- vous une amélioration dans le processus d'octroi de crédit et de recouvrement ?

OUI

NON

Si oui, comment ?.....

Merci.



TOABLE DES MATIERES

	Page
AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel et fondement de l'étude	4
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude.....	4
Paragraphe 1 Historique.....	4
1.1.2-Mission et Objectif.....	5
Paragraphe 2.....	6
1.2.1-Structure organisationnelle.....	6
1.2.1.1-Organe de décision.....	6
1.2.1.2-Organes de contrôle.....	7
1.2.1.3-Organes d'exécution.....	7
1.2.2-Les activités de la CLCAM de Bantè.....	9
1.2.3-Ressources.....	13
1.2.4-Environnement.....	13
Section 2 : Fondement de L'étude.....	13
Paragraphe 1 : Déroulement du stage.....	13
2.1.1-Travaux effectués.....	13
2.1.2-Forces et faiblesses.....	14
2.1.3-Opportunités et Menaces.....	15
2.1.4-Difficultés rencontrées.....	15
Paragraphe 2 : Problématique, intérêt de l'étude et objectifs.....	15
2.2.1-Problématique et intérêt de l'étude.....	15
2.2.2-Objectifs de l'étude.....	17
2.2.2.1-Objectif général.....	17
2.2.2.2-Objectifs spécifiques.....	17
Chapitre 2 : Cadre Conceptuel et Méthodologie de Recherche	18
Section 1 : Cadre Conceptuel.....	19
Paragraphe 1 : Revue de la littérature.....	19
1.1.1-Clarification des concepts.....	19
1.1.2-Synthèse de quelques travaux de l'étude antérieure.....	24
Paragraphe 2: Hypothèses de recherche.....	29
Section 2 : Méthodologie de recherche et cadre opératoire.....	29
Paragraphe 1 : Démarche méthodologique.....	29
2.1.1-Méthode de collecte des données.....	29
2.1.2-Source et outils d'analyse des données.....	32
Paragraphe 2 : Cadre opératoire.....	32

2.2.1-Condition de vérification des hypothèses.....	32
2.2.2-Difficultés rencontrées.....	33
2.2.3- Limites de l'étude.....	33
Chapitre 3 : Analyse des résultats et Implication Managériale.....	34
Section 1 : Présentation et Analyse des résultats.....	35
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats liés aux hypothèses.....	35
1.1.1- Présentation et analyse des résultats liés a l' hypothèses(H1)	35
1.1.2- Présentation et analyse des résultats liés a l' hypothèses(H2)	36
1.1.3- Présentation et analyse des résultats liés a l' hypothèses(H 3)	37
Paragraphe2 : Présentation des données relative à la performance et validation des hypothèses.....	38
2.2.1-présentation des données relatives à la performance.....	38
2.2.2-Validation des hypothèses.....	
2.2.2.1-Validation de l'hypothèse (H1).....	
2.2.2.2-Validation de l'hypothèse (H2).....	
2.2.2.3-Validation de l'hypothèse (H3).....	
Section 2 : Implication Managériale.....	
Paragraphe 1 : Approche de solution.....	
Paragraphe 2 : Suggestion.....	
CONCLUSION.....	
REFERANCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	
ANNEXE.....	
TABLE DES MATIERES.....	