



REPUBLIQUE DU BENIN



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



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)



Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option : Gestion

Filière : Finance Banque Assurance

THEME

**Contribution à une gestion efficace de
portefeuille de crédit dans les SFD : cas
d'APHEDD FINANCE**

Réalisé et Présenté par :

AHOUDA Mitonnou Colette et AÏDEKON Sègla Pulchérie

Sous la direction de :

Tuteur de stage

Mr DJAKPO Céphas

Chef Service Audit et Inspection

d'APHEDD FINANCE

Directeur de mémoire

Dr YESSOUFOU Liamidi

Enseignant Chercheur

à la FASEG

Année Académique 2014-2015

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION N'ENTEND DONNE AUCUNE APPROBATION,
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINION DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- A ma mère **GOUKOGBELE Marie** sans toi, je n'aurais pas vu le jour et être à ce stade aujourd'hui, pour ton amour, ton attention, ta compréhension, tes sacrifices et tous les soins dont je suis l'objet de ta part ;
- A mon père **AHOUADA Cyprien** dont l'amour et les sacrifices n'ont pas pu être récompensés de son vivant ;
- A mon grand frère et sœurs, qui m'avez tracé le chemin et donné l'exemple, celui du travail, voyez en ce travail le fruit d'un combat où tous vous avez contribué.

AHOUADA Mitonnou Colette

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- A mon feu père **AIDEKON François**, toi qui n'as pas pu attendre pour jouir des fruits de ce travail, que ton âme repose en paix;
- A ma mère **AICLOUNON Pierrette** pour ton amour et ton soutien, trouve en ce travail l'accomplissement de tes prières et un début de satisfaction ;
- A mon grand frère **AIDEKON Edouard** toi qui a consenti d'importants sacrifices pour mon avenir, trouve à travers ce travail l'expression de ma reconnaissance infinie.

AIDEKON Sègla Pulchérie

REMERCIEMENT

La réalisation de ce modeste travail a été effective grâce à plusieurs personnes à l'endroit desquelles nous exprimons notre profonde gratitude. Il s'agit en l'occurrence de :

- Le Doyen de la FASEG, Professeur **IGUE Charlemagne**
- Notre maître de mémoire, Mr **YESSOUFOU Liamidi** pour avoir accepté de nous encadrer dans la rédaction de ce mémoire ;
- Mr **IDOHOU Nello**, Directeur Exécutif d'APHEDD FINANCE pour avoir accepté notre demande de stage dans son institution ;
- Mr **DJAKPO Céphas**, le chef Service Audit et Inspection, notre tuteur de stage pour sa disponibilité, ses diverses recommandations et son suivi ;
- Mr **HODONOU Habib**, le chef service des Ressources Humaines et Contentieux ;
- Mr **OMYALE Pascale** et **MILOHIN Didier** pour leurs soutiens pour la rédaction de ce mémoire ;
- Mme **DAVAKAN Christine** pour son soutien tant financier que moral ;
- Tout le personnel d'APHEDD FINANCE qui a contribué à la réalisation de ce travail ;
- Tous les enseignants de la FASEG pour le temps consacré pour notre formation ;
- Tous les membres du jury, pour avoir accepté d'apprécier ce travail;
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce travail.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Tableau de bord de l'étude « Contribution à une gestion efficace de portefeuille de crédit dans les SFD : cas d'APHEDD FINANCE, Agence womey »...	23
Tableau N° 2 : Nombre des agents de l'Agence de womey par catégorie.....	36
Tableau N° 3 : Nombre des unités d'enquête par catégorie.....	37
Tableau N°4 : Evolution des crédits en souffrance.....	42
Tableau N°5 : Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de crédit sur leurs lieux d'activité pendant la période allant de la demande à l'octroi du crédit.	44
Tableau N°6: Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de crédit sur leurs lieux d'activité après l'octroi du crédit.	45
Tableau N°7 : Répartition des agents selon les causes de la défaillance du processus d'octroi du crédit	46
Tableau N°8 : Répartition des agents selon les causes de la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit.	47

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1 Evolution du taux de portefeuille à risque	41
Graphique N°2 Evolution du taux de provision pour créance en souffrance	42
Graphique N°3 : Evolution du taux de perte sur créances	43
Graphique N°4 : Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de crédit sur leurs lieux d'activité pendant la période allant de la demande à l'octroi du crédit.	44
Graphique N°5 : Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de crédit sur leurs lieux d'activité après l'octroi du crédit.	45
Graphique N°6 : Répartition des agents selon les causes de la défaillance du processus d'octroi du crédit	46
Graphique N°7 Répartition des agents selon les causes de la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit.....	47

SIGLES ET ABREVIATIONS

APHEDD FINANCE	: Association pour Promotion de l'Homme, la Protection de l'Environnement pour un Développement Durable Finance
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA	: Chef d'Agence
CC	: Chef Caisse
CGAG	: Groupe Consultatif pour Association aux pauvres
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
CP	: Chargé de Prêts
CSF	: Chef Service Financier
CSO	: Opération Service Opération
CSSFD	: Cellule de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés
DAT	: Dépôt à Terme
DAV	: Dépôt à Vue
DE	: Directeur Exécutif
ENEAM	: Ecole Nationale de l'Economie Appliquée et de Management
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FECECAM	: Fédération d'Epargne des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle
FENABA	: Fédération Nationale des Bases Villageoises d'Epargne
FNM	: Fond National de Micro finance
IMF	: Institution de Micro Finance
MCPP	: Micro Crédit aux Plus Pauvres
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finance
ONG	: Organisation Non Gouvernemental

PACGEB	: Programme d'Appui à la Création et à la Gestion des Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit
PADME	: Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Moyennes Entreprises
PAR	: Portefeuille à Risque
PARMEC	: Programme d'appui à la Réglementation des Mutuels et d'Epargne et de Crédit
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
SAI	: Service Audit et Inspection
SFD	: Système Financiers Décentralisés
SIG	: Système de Gestion
TO	: Tontine Obligatoire
TV	: Tontine Volontaire
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNACREP	: Union Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêts

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	4
SECTION 1 : PRESENTATION D'APHEDD FINANCE	5
SECTION 2 : Déroulement de notre stage à l'agence de womey	17
CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LETUDE.....	20
SECTION 1 : Problématique, objectifs, causes et hypothèses	20
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche	23
CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE.....	40
SECTION 1 : Présentation et analyse des données.....	40
SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS	49
CONCLUSION.....	51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	53
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	f

INTRODUCTION

Dans les années 80 après l'énorme crise économique et bancaire survenue au Bénin, des programmes d'appui, des agences de développement des fonds d'investissement furent créés pour promouvoir la croissance, le développement économique et social, réduire la pauvreté et répondre aux besoins des populations exclues du système bancaire classique faute de garanties réelles nécessaires. Au nombre de ceux-ci figure l'Association pour la Promotion de l'Homme, la protection de l'Environnement pour un Développement Durable (APHEDD). Elle a donc pour mission d'améliorer les conditions de vie des femmes à revenu faible et les ménages en milieu rural et périurbain, en leur fournissant des services financiers et non financiers accessibles et de qualité. Il s'agit pour cette institution d'assurer l'autonomisation des communautés défavorisées sur l'ensemble du territoire national à travers le renforcement de leurs capacités organisationnelles et techniques, l'éducation, la formation sur les compétences vitales, l'appui conseil, la sécurité alimentaire, l'accès à la micro finance et à la santé. Ainsi, la suivi de toute institution de micro finance (IMF) dépend entre autre, de sa performance en matière de gestion de son portefeuille de crédits. Dans cette logique, il lui est alors indispensable de pouvoir assurer le retour de ces créances après tout octroi des crédits. Ainsi, APHEDD à l'instar de certaines IMF, s'active chaque jour à pratiquer une meilleure politique de recouvrement de ces créances. Mais force est de constater que depuis quelques années les IMF, que certains clients ont du mal à honorer leurs engagements vis-à-vis de l'association malgré toutes les mesures prises par cette dernière. Si l'on convient que le développement et la pérennité des IMF passent par l'atteinte d'un bon niveau de solvabilité, il est évident qu'une mauvaise gestion du portefeuille de crédit conséquence du non recouvrement des créances à terme par l'APHEDD FINANCE risque d'entraver la viabilité de celle-ci et ainsi, la pousser au déficit.

Face à cette menace, il urge pour les dirigeants de l'institution de rechercher les fondements réels de l'insolvabilité des clients pouvant conduire à la dégradation du portefeuille de crédit. Ainsi, pour apporter notre modeste contribution à la pérennisation

d' APHEDD FINANCE par des approches de solution afin de limiter les risques liés à la gestion de portefeuille de crédit, nous avons choisi dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la FASEG de réfléchir sur le terme : « CONTRIBUTION A UNE GESTION EFFICACE DE PORTEFEUILLE DE CREDIT DANS LES SFD : cas d' APHEDD FINANCE, l'agence de womey ».

Pour y parvenir, notre mémoire se présente en trois chapitres. Le premier chapitre porte sur le cadre institutionnel et le déroulement de notre stage, le second chapitre aborde les cadres théorique et méthodologique de l'étude et le troisième chapitre présente le cadre empirique de notre étude.

**CHAPITRE I : CADRE
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre consacre dans un premier temps à la présentation générale de la structure où nous avons effectué notre stage APHEDD FINANCE, puis dans un second temps au déroulement de notre stage dans l'Agence de womey.

SECTION 1 : PRESENTATION D'APHEDD FINANCE

Cette section est consacrée à la présentation d'APHEDD FINANCE

PARAGRAPHE 1: HISTORIQUE, OBJECTIFS, MISSION, VISION

ET PRINCIPE D'ORGANISATION

A- Historique

Créer en République du Bénin depuis 1997, Association pour la Promotion de l'Homme, la Protection de l'Environnement pour un Développement Durable (APHEDD), est une Organisation Non Gouvernementale régit par la loi 1^{er} Juillet 1901. Elle a pour mission de « Améliorer les conditions de vie des femmes pauvres et les ménages en milieu rural et périurbain, en leur fournissant des services financiers et non financiers accessibles et de qualité ».

L'avènement de la création a rigoureusement tenu de l'environnement politique économique et socio culturel de l'Afrique en général et du Bénin en particulier.

L'un des éléments caractéristiques de cet environnement est la pauvreté excessive des communautés à la base.

Conscientes de ce que le développement d'une nation est un processus qui interpelle toutes les couches sociales, et en particulier des populations pauvres, certaines personnes ont dû mettre leurs énergies ensemble en Février 1997, pour concevoir et élaborer ce cadre et d'actions pour le développement durable à la base.

Conformément à sa mission originale, APHEDD ONG a conçu plusieurs projets et programmes dont le programme d'Appui à la Création et la Gestion des Bases Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogéré (PACGEB) dans le but de donner l'opportunité aux femmes et aux micros entrepreneurs d'avoir un accès facile aux

microcrédits pour renforcer leur AGR et leur micro entreprise. Ce programme a donné naissance à la création des Bases villageoises de crédit Autogéré dont notamment Womey, Houègbo, Tangbo, Golo Djigbé, Togba, Kèrè, Houédota, Yoko, Agvié, Akofoudjoulé, Kpakpamè, Ahomandégbé, reconnues toutes officiellement par le Ministère de l'Economie et des Finances en juin 2001.

Voulant séparer les activités de Micro finance du volet social de l'ONG, et dans le souci de se conformer à la loi PARMEC, et d'obtenir l'agrément d'exercice, APHEDD-ONG a décidé au cours du dernier trimestre de l'année 2000 de la mise en place d'une fédération des BAVEC dénommée Fédération Nationale des Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit(FENABA).

A l'instar des fédérations comme FECECAM, UNACREP et autres qui à l'époque connaissaient déjà des difficultés de fonctionnement, le processus de la FENABA avait été rejeté par la cellule de surveillance de Micro finance tout en responsabilisant à APHEDD-ONG d'assurer la gestion et la coordination de la mise en œuvre du PACGEB, par ricochet les BAVEC issues dudit programme.

Quelques années plus tard et dans la poursuite des réflexions de trouver sa personnalité juridique pour l'obtention d'agrément, un consultant a été commis par APHEDD-ONG pour trouver une forme idéale. Ainsi donc APHEDD-ONG au cours de son Assemblée Générale consécutive de Décembre 2009 au CCIB a créé le réseau de toutes les BAVEC opérationnelles ;

Pour mieux capitaliser l'initiative de la création des BAVEC, les responsables de la structure ont pris le temps de comprendre que cette forme Mutualiste ne répondait pas à leur vision et cherchaient comment aller à la forme appropriée, quand en 2012 le Ministre de l'Economie et des Finances a ordonné que toute institution de Micro finance devrait se conformer à la loi N°2012-14 du 21 Mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en république du Bénin.

Dans la logique de se conformer à cette nouvelle réglementation du secteur, APHEDD a pris la résolution de procéder à une transformation institutionnelle d'où la création de l'APHEDD FINANCE comme SFD de type associatif au Ministère de l'Intérieur et publié au journal officiel ; Par la suite APHEDD FINANCE a introduit un dossier d'obtention d'agrément de titre dont le processus est en cours.

a- Objectifs

Conformément à son plan de développement, l'APHEDD FINANCE à travers son programme de micro finance s'est fixé des objectifs à savoir :

1- Objectif global

Assurer l'autonomisation des communautés défavorisées sur l'ensemble du territoire national à travers le renforcement de leurs capacités organisationnelle et technique, l'éducation, la formation sur les compétences vitales, l'appui conseil, la sécurité alimentaire, l'accès à la micro finance et à la santé.

2- Objectifs spécifiques

- ✓ Devenir le réseau de micro finance de référence sur le plan national, avec une meilleure stratégie de fonctionnement et de financement du monde rural dans la lutte contre la pauvreté ;
- ✓ Améliorer de façon significative ses prestations de service pour répondre efficacement aux besoins réels de ses membres ;
- ✓ Développer de nouveaux produits adaptés au monde rural de façon participative avec les bénéficiaires.

C- Mission

Améliorer les conditions de vie des femmes pauvres et les ménages en milieu rural et périurbain, en leur fournissant des services financiers et non financiers accessibles et de qualité.

D- Vision

Les communautés défavorisées sont autonomes et contribuent efficacement au développement de leurs localités d'ici à l'an 2025.

E- Principe d'organisation D'APHEDD FINANCE

1- Couverture géographique

APHEDD FINANCE a sa direction à Abomey-Calavi quartier kpota. Le siège habite l'ensemble des directions techniques de l'Agence APHEDD FINANCE. Il est le lieu de fixation de la stratégie et des objectifs de consolidation des informations et de gestion.

Les agences principales disposent de service de comptabilité et d'informatique, où sont saisies les données sur les activités et les opérations comptables, et où sont prises des décisions d'octroi des crédits pour des montants limités. Des guichets permettent la gestion des remboursements et déboursement ainsi que la collecte d'épargne. De nos jours l'institution dispose d'un vaste réseau constitué d'Agence réparties sur presque toute l'étendue du territoire nationale.

2- Organisation d'APHEDD FINANCE

Les BAVEC sont des compartiments de l'organisation non gouvernementale : APHEDD FINANCE qui, à l'instar de toute structure de micro finance, dispose d'une organisation ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et clients et de leurs consentir des crédits. La direction exécutive APHEDD FINANCE est non seulement la structure faitière, mais également l'organe de coordination, de centralisation et de compte rendu des activités des BAVEC. Elle comprend des organes centraux et la direction.

a- L'Assemblée Générale (AG)

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la décision APHEDD FINANCE est constituée de l'ensemble des membres adhérents convoqués et réunit à

cette fin.

- 1- S'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de APHEDD FINANCE.
- 2- Modifier les statuts et le règlement intérieur de APHEDD FINANCE ;
- 3- Elire les membres des organes de APHEDD FINANCE ;
- 4- Créer des réserves facultatives ou tout fonds spécifique notamment un fonds de garantie.
- 5- Approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- 6- Adopter le projet budget.
- 7- Définir la politique de crédits de APHEDD FINANCE ;
- 8- Créer toute structure qu'elle juge utile.
- 9- Traiter de toute autre question relative à l'administration et au fonctionnement d'APHEDD FINANCE.

b- Le Conseil d'Administration (CA)

Outre l'AG, l'organe statuaire d'APHEDD FINANCE est le Conseil d'Administration. Le mandat des élus du conseil d'administration est de cinq (05) ans renouvelable une seule fois.

Le Conseil d'Administration se compose (05) cinq membres élus par l'Assemblée Générale parmi les membres fondateurs d'APHEDD FINANCE. La composition est la suivante :

- ✓ Un Président.
- ✓ Un Vice –Président.
- ✓ Un secrétaire Général.
- ✓ Un Trésorier Général.
- ✓ Responsable à l'information et à l'organisation.

Le Conseil d'Administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion d'APHEDD FINANCE. A cet effet, il est chargé notamment de:

1. assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires
2. définir la politique de gestion des ressources de APHEDD FINANCE et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;
3. veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se constituent dans la limite des plafonds fixés par la législation ;
4. de se prononcer, en appel, sur les décisions du Comité de Crédit formé des techniciens, à l'endroit d'un membre ;
5. de favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres adhérents ;
6. d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale.

c- Le Service Audit et Inspection

Placé sous l'autorité directe du Conseil d'Administration, le Service Audit et Inspection se compose d'un Chef Service Audit et inspection appuyé par des assistants.

Le Service Audit et Inspection est tenu d'aviser par écrit le Conseil d'Administration de APHEDD FINANCE de tout manquement constaté dans le fonctionnement de APHEDD FINANCE.

Le Service Audit et Inspection est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de APHEDD FINANCE et du contrôle de la gestion.

Ce service assure notamment :

1. la vérification de la conformité des opérations réalisées et de l'organisation avec les dispositions législatives, réglementaires et prudentielles en vigueur, les normes et usages professionnels et déontologiques, les orientations et décisions des organes dirigeants, notamment en matière de risques, de pouvoirs, de signature et de taux d'intérêt ainsi que les procédures internes ;

2. la surveillance de la qualité de l'information comptable et financière, en particulier les conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité des données ;
3. la protection des ressources humaines, de la clientèle et des actifs de l'institution ;
4. la prévention, la détection et la gestion des risques ;
5. la vérification du respect de la conformité des procédures avec les dispositions de la loi uniforme relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux et celle portant sur le financement du terrorisme dans les Etats membres de l'UEMOA et leurs textes d'application.

Le Service Audit et Inspection a en outre pour fonctions de recevoir les plaintes des membres adhérents, de les soumettre, le cas échéant aux autres organes de APHEDD FINANCE et de répondre au plaignant.

Le Service Audit et Inspection adopte également les règles relatives à la protection des intérêts de APHEDD FINANCE et de ses clients et les soumet à l'approbation du Conseil d'Administration de APHEDD FINANCE.

Le Service Audit et Inspection est habilité à entreprendre ou à initier toute vérification des comptes, des livres et opérations de APHEDD FINANCE. Il peut demander la constitution de toutes provisions nécessaire sur les créances. Pour l'exercice de cette mission il a accès à toutes les pièces ou renseignements qu'il juge utiles et peut faire appel à un expert qui s'y connaît en la matière.

d- La Direction Exécutive

La Direction Exécutive est composée de l'ensemble des opérationnels, des chefs services sous l'autorité d'un chef dénommé Directeur exécutif. Celui-ci rend compte de sa gestion au Conseil d'Administration.

Le Directeur Exécutif exerce ses fonctions sous l'autorité du Conseil d'Administration. Ses pouvoirs et devoirs sont déterminés par le règlement intérieur d'APHEDD FINANCE.

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Directeur Exécutif.

La Direction Exécutive a pour mission de coordonner les activités de toutes les entités qui constituent l'institution dans le but d'assurer la promotion et la pérennité des services financiers décentralisés dans un esprit associatif et participatif.

e- Les Dirigeants

Les dirigeants d'APHEDD FINANCE sont les personnes exerçant des fonctions de direction, d'administration, de contrôle ou de gestion courante dans les agences. Ils sont les mandataires d'APHEDD FINANCE.

f- Service Opération

Placé sous l'autorité directe du Directeur Exécutif, le Chef Service Opérations est chargé du respect de l'application de la politique d'épargne et de crédit de l'institution. Il doit veiller à la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité du portefeuille de crédit, conformément aux textes organiques, politiques et procédures de l'institution et à la réglementation en vigueur dans le secteur.

✓ **Agences**

Placé sous l'autorité directe du Chef Service Opérations, le Chef d'Agence a pour mission:

- d'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité des activités de l'agence;
- de gérer quotidiennement l'agence et superviser tous les guichets opérant dans sa zone conformément aux dispositions des textes organiques et aux procédures en vigueur.

Service Financier et Comptable

Placé sous l'autorité directe du Directeur Exécutif, le Chef Service Financier et Comptable a pour mission de gérer la trésorerie, de suivre la tenue à jour de la comptabilité de la direction et de toutes les agences de l'institution. Il est chargé de

rentabiliser les excédents de trésorerie et rechercher les ressources externes nécessaires aux refinancements des entités à la base.

g- Service Ressources Humaines et Contentieux

Placé sous l'autorité directe du Directeur Exécutif, le Chef Service Ressources Humaines et Contentieux a pour mission de gérer le personnel de APHEDD FINANCE, de s'occuper des différends entre personnels de APHEDD FINANCE et ceux qui lient cette dernière aux tiers.

PARAGRAPHE 2: PRODUITS OFFERTS ET ENVIRONNEMENT **DE L'AGENCE DE WOMEY**

Nous allons présenter dans ce paragraphe les produits offerts par APHEDD FINANCE à ses clients et l'environnement de l'agence de Womey.

A- PRODUITS OFFERTS

L'Agence de Womey offre à sa clientèle trois (03) principaux types de produits que sont : les produits d'épargne, les produits de crédit ou prêts et l'appui conseil.

1- Les produits d'épargne

Rappelons qu'un compte d'épargne est un état comptable matérialisé par un tableau, mis à la disposition des clients par une IMF et dans lesquels sont enregistrées les opérations de dépôts et de retraits de fonds des clients. Ainsi, l'Agence de Womey met à la disposition de sa clientèle, cinq (05) produits d'épargne notamment :

a- Le dépôt à vue : DAV

C'est un document effectué par le client sur lequel toute opération de retrait est possible à tout moment où le besoin se fera sentir de la part du client. Il n'est pas rémunéré. C'est le produit d'épargne auquel on souscrit le plus à la BAVEC.

b- Le dépôt à terme : DAT

Il s'agit d'un versement effectué par le client avec une définition de la date du retrait. Il est rémunéré au taux de 6% l'an.

c-La tontine volontaire :

Communément appelé « Sô, adjolou ou gbè », elle est non rémunérée mais facilite aux clients l'accès au crédit ponctuel dénommé crédit sur tontine volontaire qui est d'une durée de 45 jours au maximum. Elle est le plus souvent pratiquée par les collecteurs ambulants de fonds communément appelé tontiniers.

c- La tontine obligatoire

C'est un mécanisme mis en place à l'intérieur de la politique de crédit. C'est le système de tontine « sô, adjolou ou gbè ». Elle est axée sur le cycle du marché local

(tous les cinq jours) fréquenté par ces derniers dans le cadre de leurs activités génératrices de revenus (AGR) soutenues par le crédit reçu.

e-Partenariat sociétariat

C'est un service de placement de fonds avec un taux d'intérêt variable en fonction de la durée du placement ou du montant placé. Cette opération donne la possibilité à l'épargnant de définir d'un commun accord avec la BAVEC les conditions de placement, la durée et le taux d'intérêt à appliquer. Elle fait partie des stratégies de mobilisation des ressources financières endogènes mises en place pour contourner les problèmes de refinancement des lignes de crédit qui se posent à la BAVEC.

2-Les produits de crédit ou prêt

L'APHEDD FINANCE offre à ses clients deux (02) types de crédits pour satisfaire leurs besoins de financements et d'exploitation : Il s'agit des crédits classiques et des crédits octroyés sur programme de bailleurs :

▪ Les crédits classiques

Les crédits classiques figurant sur le portefeuille de APHEDD FINANCE sont notamment :

- Crédit marché ;
- Crédit campagne agricole ;
- Crédit d'équipement et de petite industrie ;
- Crédit à l'artisanat ;
- Crédit de stockage et de commercialisation ;
- Crédit de scolarisation ;
- Crédit sur tontine volontaire ;
- Financement de marché public ;
- Crédit groupé.

- **Les crédits octroyés sur programme de bailleurs**

Il s'agit notamment du Micro Crédit aux Plus Pauvres (MCPD).

3-L'appui conseil

Il consiste à informer et à sensibiliser les clients. C'est un système de communication basé sur un plan bien déterminé, avec des volets de larges informations des clients sur les produits et services disponibles au sein de APHEDD FINANCE. Ce système permet également de sensibiliser les clients sur les bonnes pratiques afin de susciter leur éveil et leur prise de conscience face à l'approbation des produits et services pour le bien-être des deux parties.

B-ENVIRONNEMENT

APHEDD FINANCE est l'un des partenaires stratégiques du Fonds National de la Micro finance (FNM). Le FNM est une institution de Micro Finance avec une large gamme de services financiers de proximité offerte de façon permanente à toute la population bancable au Bénin ; son rôle est de renforcer les capacités financières et opérationnelles des IMF afin de rendre accessibles à tous les produits et services financiers nécessaires au développement d'activités porteuses de croissance. A travers le FNM, l'Etat fait partir de l'environnement, il contribue à son développement.

A part APHEDD FINANCE il y a d'autres partenaires stratégiques du FNM concernant le MCPD, on peut citer parmi tant d'autres la CCEC, la CFAD, l'UNACREP, la CCIF, le PADME... . Donc APHEDD FINANCE a le devoir de mieux contrôler son portefeuille de crédit afin d'être le meilleur de tous les partenaires du FNM. Pour ce fait, la clientèle de la BAVEC est subdivisée en deux types : les groupements et les personnes physiques.

SECTION 2 : Déroulement de notre stage à l'agence de womey

Cette section est consacrée au déroulement de notre stage à l'agence de womey.

PARAGRAPHE I : Travaux effectués et les difficultés rencontrées

Dans ce paragraphe nous avons exposé les travaux effectués et les difficultés rencontrées à l'agence de womey.

A-Travaux effectués

Pendant nos trois (03) mois de stage à l'agence de womey, nous avons eu à effectuer de diverses tâches à la caisse, à l'accueil et avec les agents chargés de crédit.

1-A la caisse

Au niveau de la caisse nous aidons les caissières dans l'exécution des tâches ci-après :

- remplissage des reçus d'espèces/ versement des chargés de crédit ;
- vérification des feuilles de billétagage et de l'espèce amenée par les chargés de prêt ;
- ranger les feuilles de billétagage apportées par les chargés de prêt ;
- enregistrement des opérations de versement et de retrait.

2-A l'accueil

A l'accueil nous avons exécuté les tâches ci-après :

- renseignement aux clients sur les diverses activités de l'institution ;
- ouverture de compte aux clients ;
- classement des pièces apportées par les clients pour ouvrir le compte ;
- remplissage des fiches de billétagage.

3-Avec les chargés de crédit

Au cours de notre stage nous avons accompagné les chargés de crédit dans certains quartiers pour parler aux gens des activités de l'institution.

A- Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées au cours de notre travail sont entre autres :

- l'insuffisance des moyens financiers et de déplacement pour la rédaction de notre mémoire ;
- le manque d'outils informatique dans la gestion de certaines opérations ;
- la réticence de certains agents et clients à fournir des informations ;
- la méfiance des clients ou même parfois leur refus inébranlable de céder certaines informations par peur que ces informations affectent leur rapport avec l'institution ;
- le manque d'information sur le bilan des derniers exercices sont autant de difficultés rencontrées auprès du personnel d'APHEDD FINANCE.

PARAGRAPHE 2 : Observations et suggestions à l'agence de womey

Dans ce paragraphe nous avons exposé nos observations et suggestions à l'Agence de womey.

A-Observations

Au cours de notre stage, un certain nombre de points ont été relevés à travers notre observation du fonctionnement de l'institution. Ainsi, nous pouvons citer :

- la concurrence d'APHEDD FINANCE dans les zones d'intervention ;
- la diversification des prestations ;
- le manque de personnel pour le recouvrement des crédits ;
- l'insuffisance du matériel informatique ;
- le temps relativement long entre la demande et le décaissement.

B-Suggestions

Compte tenu des difficultés rencontrées, nous recommandons à cette structure de :

- créer une source d'information unique pour permettre aux stagiaires de s'informer sur les courants d'APHEDD FINANCE ;
- renforcer son équipement pour une meilleure gestion des opérations.

**CHAPITRE II *CADRES THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE***

CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LETUDE

Ce chapitre est composé de deux sections dont la première aborde la problématique, les objectifs, les causes et les hypothèses de l'étude et la seconde est consacrée à la revue de littérature et méthodologie de recherche.

SECTION 1 : Problématique, objectifs, causes et hypothèses

Dans cette section, nous aborderons la problématique, les objectifs, les causes, les hypothèses sans toutefois oublier l'intérêt de notre étude.

PARAGRAPHE 2: Problématique et intérêt de l'étude

A- PROBLEMATIQUE

Le secteur de la micro finance représente l'un des principaux secteurs sur lesquels les financiers focalisent leur attention de nos jours. Ainsi les institutions de micro finances (IMF), permettent-elles à la majorité de la population à faibles revenus de participer à la création et la distribution de la richesse nationale, grande préoccupation des économistes contemporains. C'est pour aider cette catégorie de la population que les institutions parallèles de mobilisation d'épargne et de distribution de crédit sont nées et reconnues entre temps sous le vocable d'institutions de micro finance (IMF) qui actuellement normée Système Financier Décentralisé(SFD) afin de mettre en place des divers types de crédits pour le financement de leurs activités économiques.

Au nombre de ces institutions que compte le BENIN, l'APHEDD FINANCE a su s'illustrer comme étant l'une des plus performante qui s'occupe du développement du secteur rural au BENIN.

L'objectif de cette institution est de collecter l'épargne de ses membres et de leur octroyer du crédit, de promouvoir l'éducation économique sociale et coopérative de ses membres.

Cependant l'APHEDD FINANCE rencontre d'énormes difficultés quant à la gestion de son portefeuille de crédit. C'est ce qui nous amène à poser la question centrale

suivante : Comment contribuer à une gestion efficace de portefeuille de crédit d'APHEDD FINANCE ?

Pour répondre à cette question centrale, un certain nombre de questions spécifiques sont posées

Quelles sont les causes de la défaillance du processus d'octroi du crédit ?

Quelle est la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit ?

Ces préoccupations constituent un handicap majeur pour le Système Financier Décentralisé(SFD). Ainsi, pour que ces problèmes ne constituent pas durablement un frein pour le développement de l'APHEDD FINANCE, il est indispensable qu'un diagnostic soit fait afin de découvrir les maux qui influencent la procédure d'octroi et du suivi de crédit à l'APHEDD FINANCE. C'est dans le but de proposer de solutions adéquates à ces difficultés que nous avons choisi le thème :

« CONTRIBUTION A UNE GESTION EFFICACE DE PORTEFFEUILLE DE CREDIT DANS LES SFD : cas D'APHEDD FINANCE »

B-INTERET DE L'ETUDE

La présente étude permettra d'avoir une idée claire sur la gestion de portefeuille de crédit plus précisément sur la défaillance du processus d'octroi du crédit et sur les stratégies de suivi des clients. L'intérêt qu'elle présente peut être résumé de la façon suivante :

-elle permettra de fournir des renseignements qui pourraient aider les responsables des IMF notamment ceux d'APHEDD FINANCE dans leurs prises de décision en vue d'améliorer les conditions d'existence de ces institutions de micro finance en générale et celle de l'institution APHEDD FINANCE en particulier.

-elle permettra à l'APHEDD FINANCE d'améliorer ses stratégies d'intervention afin d'atteindre efficacement les objectifs qu'elle s'est fixée.

PARAGRAPHE 2 : Objectifs, causes, hypothèses et tableau de bord.

A-OBJECTIF DE L'ETUDE

Enumérons les objectifs, les causes et les hypothèses liés à ces questions de recherche.

1-Objectif général :

L'objectif général qui soutient notre étude est de contribuer à une gestion efficace de portefeuille de crédit d'APHEDD FINANCE

2-Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques poursuivis dans le cadre de notre étude sont :

- ✓ Identifier les causes de la défaillance du processus d'octroi de crédit.
- ✓ Apprécier la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit.

B- Causes, hypothèses de l'étude et tableau de bord

Dans le cadre de notre étude nous avons identifié les causes et formulé les hypothèses suivantes :

1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Comme cause nous pouvons citer :

- la Mauvaise identification des clients,
- le traitement tardif des dossiers de crédit,
- la mauvaise analyse des dossiers de crédit.

Au regard de ces causes on peut alors former l'hypothèse suivante : **la défaillance du processus d'octroi de crédit est due au traitement tardif des dossiers de crédit.**

2-Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 nous avons identifié les causes suivantes :

- le manque de rigueur dans le suivi de crédit,
- le manque de dispositif pour le suivi des clients,

- l'insuffisance de chargés de crédit.

Au regard de ces différentes causes énumérées nous pouvons tirer l'hypothèse selon laquelle **l'insuffisance de chargés de crédit se traduit par la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit.**

3- Tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les éléments fondamentaux et sa gestion afin de l'améliorer.

Tableau N°1 : Tableau de bord de l'étude « Contribution à une gestion efficace de portefeuille de crédit dans les SFD : cas d'APHEDD FINANCE, Agence womey »

NIVEAU	OBJECTIF DE RECHERCHE	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES DE RECHERCHE
NIVEAU GENERAL	Contribuer à une gestion efficace de portefeuille de crédit d'APHEDD FINANCE		
NIVEAUX SPECIFIQUES	Identifier les causes de la défaillance du processus d'octroi du crédit	-La mauvaise identification des clients. -Le traitement tardif des dossiers de crédit. -La mauvaise analyse des dossiers de crédit.	Le traitement tardif des dossiers de crédit est à la base de la défaillance du processus d'octroi du crédit.
	Apprécier la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit.	-Le manque de rigueur dans le suivi de crédit. -Le manque de dispositif pour le suivi des clients. -l'insuffisance de chargés de crédit.	l'insuffisance de chargés de crédit se traduit par la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit.

SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature

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

A- CLASSIFICATION CONCEPTUELLE

Notion de Système Financier Décentralisé

La micro finance regroupe toutes les activités qui consistent à offrir aux Personnes pauvres des services financiers ou non financiers de proximités adaptés à leurs besoins.

En matière de système financier décentralisé ou institution de micro finance on distingue trois définitions :

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

Le législateur, pour désigner la même chose n'utilise pas les mêmes thèmes des SFD. Il parle plutôt d'institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit(COOPEC). Au sens de l'article 1er de la loi N° 2012- 14 du 21 mars 2012 portant règlementation des systèmes financiers décentralisés en République du Benin, un SFD est « un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif, à capital varié, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ».

Avec les bailleurs de fond, ils ne parlent ni des SFD, ni de COOPEC. Pour eux, la micro finance est une arme qui permet de préparer les populations à faibles revenus à accéder au système bancaire. Vue sous cet aspect, les bailleurs de fonds utilisent le

terme de « système Intermédiaire » pour bien spécifier le fait qu'il se situe entre un système bancaire classique traditionnellement structuré et la finance formelle.

L'analyse de ces types de définition fait ressortir trois caractéristiques des systèmes financiers décentralisés. Ainsi quel que soit le type de définition auquel l'on se réfère, les SFD sont des institutions qui :

- s'intéressent aux populations à faibles revenus et à celles qui sont généralement exclues du système bancaire classique ;
- octroient des crédits de montant relativement faible ;
- diffèrent du système bancaire par leurs capacités à s'adapter aux différentes natures que peuvent présenter leurs clientèles.

Micro finance

Le concept du micro finance est un concept qui a connu ces dernières années un regain d'intérêt.

Toutefois nous pouvons retenir que la micro finance est un outil performant de la population a la base, elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté en augmentant les revenus, en créant des emplois, en diminuant les dépendances vis-à-vis des fournisseurs.

Pour certains, la micro finance est perçue comme un outil qui Permet de préparer les populations de faibles revenus a accédé au système bancaire.

Pour **JAMMES WOLFENSOHN (1998)**, l'ex président de la banque mondiale ; la micro finance est un outil que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté.

Notion de crédit

A l'origine, le terme "crédit" vient du latin « CREDITUM » DU VERBE « credere » QUI VEUT DIRE CROIRE , avoir confiance .Par extension classique devient le prêt consenti par le banquier qui accepte de prêter dans la mesure où il place en son client une certaine confiance. Pour **AMOUSSOUGA G .F.(1999)** le crédit implique une certaine réputation de solvabilité qui permet de trouver le sens de l'adage "on ne prête qu'aux riches " et donc qu'on prête à ceux qui pouvaient rembourser . Selon **HOUÉSSON (2005)**, le crédit est une somme mise à

la disposition d'un individu ou d'un groupe d'individus pendant un temps donné appelé échéance, moyennant une promesse de remboursement et une rémunération appelée intérêt.

Dans le «Lexique d'économie » 8ème édition DALLOZ 2004 : « 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 convenu à l'avance ».

Pour le **dictionnaire Robert (1989)**, le crédit est la confiance qu'inspire quelque chose. C'est la confiance de solvabilité de quelqu'un.

Dans son acception la plus courante, le crédit revêt la forme d'un prêt d'argent accordé sur une certaine période, ou d'une vente avec paiement différé. C'est donc l'opération par laquelle un agent économique prête des moyens de paiement à un autre agent économique (**Dhordainr et Clohong O 1994**).

Selon **Dutailis (cité par Boudinot et Fraboyt 1978)** « faire crédit c'est faire confiance ,c'est donner librement la disposition effective d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien ou qu'un bien équivalent, vous sera restitué dans un délais le plus souvent avec rémunération du service rendu ou du danger de perte partielle ou total que comporte la nature même de ce service » .

Cette définition met en relief non seulement la notion de confiance en la solvabilité future de l'emprunteur mais également celle du risque car qui dit confiance dit aussi incertitude dans la production d'un résultat.

La notion de micro crédit

Le micro crédit a vu le jour au Bangladesh ,en Asie ,au début des années 80. C'est donc un concept relativement nouveau qui a connu un succès tel qu'il s'est rapidement propagé dans le monde entier y compris dans le pays développés .Son histoire a commencé en 1974 lorsque **M.Muhammed Yunus** ,alors professeur d'économie à l'université de Chittagong au Bangladesh , constata que quelques dollars supplémentaires pouvaient éviter le pire aux plus démunis tenaillés par la famine de l'époque .Il prêta alors 27 dollars à des paysans très

pauvres d'un village des environs de Jobra et arracha ainsi 42 familles des mains des usuriers.

Les prêts furent remboursés à partir de l'année 1976 et le concept de micro crédit est né. Considérant ce premier succès, et suite aux autres succès observés cette fois-ci au niveau des cinq autres villages, et districts, **M. Yunus** décida de poursuivre ses actions de micro prêts en faveur des paysans pauvres et fonda en 1983 une banque spécialisée : la Grameen Bank (du mot gram qui signifie village). Cette banque a connu une croissance particulière qu'elle est aujourd'hui présente dans 37000 localités du Bangladesh avec une clientèle à 94% composée de femmes.

Selon **AMOUSSOUGA (2007)** le micro crédit est un faible montant offert à ceux qui ne peuvent accéder au financement bancaire, faute de garantie nécessaire ou parfois même d'idéologie culturelle et sociologique, d'éloignement, d'analphabétisation...etc. Ainsi, la micro finance est définie comme l'ensemble des services financiers (services d'épargne et services de crédit) offerts à des petites opérations des zones rurales et du secteur informel des milieux urbains et périurbains. Ces différents services sont offerts par des institutions spécialisées connues sous le vocable « d'institution de Micro Finance » (IMF).

Notion de suivi

Le suivi de crédits est la mise en œuvre des moyens techniques pour contrôler l'utilisation qui est faite du crédit.

Tous ceux qui bénéficient d'un financement à APHEDD FINANCE sont suivis dans leurs activités dans les 15 jours qui suivent le déboursement par les chargés de prêts au cours des visites de contrôle de l'utilisation de crédit.

Le suivi de crédits est aussi important que la gestion financière. En effet, un risque jugé faible au moment de l'octroi du prêt peut se révéler fort important ultérieurement. Ce sont les activités de suivi de crédits qui permettent de réévaluer le risque de crédit et de s'ajuster en conséquence (PARMEC, 1999).

Notion d'impayés

Les crédits impayés, douteux et litigieux, constituent un groupe d'actif dénommé crédit en souffrance. La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) en donne les définitions suivantes :

- Les impayés sont des pays non remboursés à l'échéance n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de renouvellement.
 - Les crédits douteux sont des crédits présentant un risque de recouvrement total ou partiel .
 - Le crédit litigieux se présente comme des crédits faisant l'objet d'une constatation donnant lieu à une procédure judiciaire et arbitrale.
- « Il y a donc impayé, lorsque à l'échéance le crédit n'est pas remboursé dans son intégralité principal plus intérêt » .

Notion de l'octroi

L'octroi de crédit consiste à mettre à la disposition de l'emprunteur le montant des fonds arrêtés par le comité de crédit. Avant l'octroi effectif des fonds, l'agent reçoit l'emprunteur et :

- Précise à nouveau les conditions de prêt
- Communique l'échéancier
- Lui fait prendre connaissance du contenu du contrat
- Lui fait signer l'échéancier.

La garantie

Les garanties sont les autres éléments destinés à rendre crédible l'engagement du membre emprunteur. Elles doivent être la propriété de l'emprunteur ou de celui qui cautionne le prêt. Les garanties ne sont pas un substitut à la capacité de remboursement. En effet, **Raymond GUILIEN et Jean VINCENT (1990)** définissent la garantie comme « moyens juridiques permettant de garantir le créancier contre le risque d'insolvabilité du débiteur ».

Ils précisent qu'en ce sens elle est synonyme de sûreté. Selon eux, la sûreté est « La garantie accordée aux créanciers pour le recouvrement de sa créance ».

Selon la pratique du droit bancaire par un groupe de maîtres de conférence de l'institut technique de Banque (2000) les garanties de prêts sont constituées de : sûreté personnelles ou cautionnement, sûretés réelles qui regroupent le gage ou le nantissement et l'hypothèque.

Ils définissent

Cautionnement comme « Un contrat par lequel la caution s'engage, envers le créancier qui accepte a exécuté l'obligation du débiteur si celui-ci n y satisfait pas lui-même ».

Selon eux :

Le gage : est le nantissement d'un meuble.

Le nantissement d'un immeuble s'appelle antichrèse.

Selon l'Acte uniforme portant organisation des sûretés de l'OHADA on peut distinguer deux formes de garanties : les sûretés réelles et les sûretés personnelles.

Les suretés personnelles : elles consistent en l'engagement d'une personne de répondre de l'obligation du débiteur principal en cas de défaillance de celui-ci ou à la première demande du bénéficiaire de la garantie (article2 AUPOS)

Les sûretés réelles : elles consistent en l'affectation d'un bien en garantie d'une dette et comprend les sûretés mobilières et les hypothèques.

Selon le dictionnaire universel, la garantie c'est « ce qui donne une assurance pour le présent pour l'avenir, ce qui protège contre l'imprévu ». En somme, la garantie est l'ensemble des mesures légales, immatérielles et matérielles prises par le banquier (ou tout créancier) en vue de s'assurer du bon dénouement du crédit.

Taux d'intérêt

Pour **SILEM et ALBERTINI (1998)**, le taux d'intérêt est le loyer de l'argent

Dans le financement des microprojets, le promoteur devra donc tenir compte de l'intérêt à payer dans l'étude de la rentabilité de son projet. De son côté, l'institution de crédit procèdera à la vérification de la couverture des coûts en charge dans le cas de la gestion par son taux d'intérêt, le seul qui constitue pratiquement son produit.

Selon MDR /PNUD 1995 : « les taux d'intérêt bonifiés rendent le capital artificiellement peu cher, favorisent son gaspillage, démolissent l'épargne et ne sont pas soutenables à long terme par l'Etat, une fois que le financement du bailleur de fonds s'arrête. Il est donc important de financer le crédit avec de l'argent chaud pour renforcer le sens de responsabilité des emprunteurs et améliorer le taux de remboursement des prêts.

Notion de retard

Le retard s'observe lorsque l'emprunteur n'honore pas son engagement de rembourser à l'échéance.

Notion de micro entreprise

Ce sont des entreprises de très petites tailles exerçant des activités génératrices de revenus. Elles relèvent essentiellement du secteur informel et n'ont généralement pas accès au système formel de crédit par défaut d'apporter des garanties matérielles. Elles sont souvent illégalement constituées et ne tiennent pas de comptabilité formelle

Notion de recouvrement

Tout prêt en retard doit faire l'objet d'action de recouvrements très stricts et rigoureux. C'est un terme technique employé pour désigner l'encaissement des crédits en impayé. Il revêt donc deux significations :

Au sens propre du mot, il désigne l'action tendant à récupérer les créances que l'on détient sur autrui.

D'après **J. VANHORN** (1973), le recouvrement signifie également l'ensemble des voies et moyens de droit qu'une personne peut utiliser pour rentrer effectivement en possession de ses fonds).

En 1985, J. VANHORN trouva que la politique ainsi que les méthodes de recouvrement déterminent l'importance des valeurs réalisables à court terme.

Pour **Michel MATHIEU, (1996)**, le recouvrement du crédit démarre à partir de l'instant où l'échéance du crédit et l'engagement n'ont pas été respectés.

Selon le cas, le recouvrement peut être à l'amiable ou judiciaire.

D.GENTIL et Y.FOURNIER (1993), affirmaient que le recouvrement constitue un outil de connaissances et de jugement qui permet de définir les orientations des systèmes de financement et doit donc concerner tous les agents impliqués. Il apporte des informations non seulement sur les activités d'épargne et de crédit mais aussi sur la gestion des caisses locales du l'ensemble du réseau qui peut être évalué par l'ensemble du compte d'exploitation et d'équilibre.

A.HAROUNA et N. ILLIASSOU (2002) écrivaient que la politique globale de recouvrement de l'entreprise est déterminée à partir de la combinaison des méthodes de recouvrement qu'elle utilise (envoi de lettres, appels téléphoniques).

Certaines entreprises le confient à des spécialistes ou à un avocat.

Le portefeuille

Selon JACOUD G. (1996) : « Le portefeuille de prêt est l'ensemble des actifs financiers d'un agent, comprenant la monnaie et divers titres éventuellement négociables sur les marchés de capitaux ».

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

Le portefeuille à risque est le solde restant dû du crédit défaillant, c'est-à-dire, dès qu'une créance commence par être défaillante, elle est considérée aussitôt comme une créance douteuse si le remboursement a été raté une première fois, il est alors susceptible d'être totalement raté.

La gestion de portefeuille de crédits s'impose également dans l'institution de micro finance car, leur activité est aussi axée sur le crédit. Mais ici, il existe une particularité dans ces institutions.

En fait, la logique des IMF repose sur le postulat qu'il est possible de collecter l'épargne et d'octroyer des crédits aux populations à revenus faibles et exclues du réseau bancaire classique.

Selon **LANHA (2001)**, les structures relevant de ce nouveau paradigme ont donc introduit des innovations financières pour élargir la base des projets bancables. Ces innovations sont entre autres :

L'offre de service de proximité, la substitution par les cautions solidaires des garanties classiques, et surtout la simplification des procédures de prêts. Les portefeuilles de crédit comportent dans ces conditions, assez de risques.

Or ce portefeuille est, de loin, l'actif le plus important pour une IMF et le risque qu'il pose pour l'institution est assez difficile à mener (**VON STAUFFENBERG et AL 2003**).

Micro crédit

Prêt de faible montant accordé par les IMF à leur clientèle (micro entrepreneur, artisans, très petites entreprises...)

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

Les bénéficiaires du prêt peuvent être pauvres mais ils sont également fiers, honnêtes et très travailleurs.

Un grand nombre de bénéficiaires d'un premier prêt voudrait revenir pour bénéficier d'un second par conséquent il est primordial pour eux de construire leur propre historique bancaire.

Institution de micro finance

Dans une publication de la banque mondiale éditée en Août 1998 à propos de sa politique de micro finance en Afrique Sub-saharienne, il est écrit ceci : « Par institution de micro finance on désigne des agents et des structures qui effectuent de transaction financière d'un montant relativement faible en ayant recours à une méthodologie spécifique basée sur la moralité du client. Ce sont des institutions qui s'adressent à des ménages à faibles revenus, à des micros entrepreneurs, à de petits exploitants agricoles et à d'autres individus qui n'ont pas accès au système Bancaire...

Le système de gestion de crédit

Ce système n'est pas un système d'information, mais concerne plutôt l'ensemble de politiques et procédures, écrites ou non écrites, quiregistrent les opérations de crédit de l'institution.

B-POINT DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES

1-Point des contributions antérieures sur le problème de la défaillance du processus d'octroi de crédit

En général, dans le secteur de la micro finance, la demande de crédit est largement supérieure à l'offre. La procédure d'octroi de crédit est propre à chaque institution de micro finance. Pour être en phase avec les banque, les procédures d'octroi de crédit des IMF doit avoir d'éléments essentiel tel que :

- La constitution d'une épargne préalable sur une période définie ;
- La mise à la disposition du client d'un fond de crédit pour une période donnée ;
- La formation à la tenue du document comptable et à la gestion ;
- Le paiement préalable ou échelonné d'un dépôt de garantie représentant souvent 10% du montant de crédit octroyé et remboursable seulement après le montant intégral de prêts ;
- Le paiement des frais de dossiers : selon les structures, il est exigé un montant fixe ou un montant équivalent à 1% du montant de crédit alloué
- La commission de formation ;

La direction des institutions de micro finance doit s'intéresser à la qualité du portefeuille dès le démarrage des opérations de crédit.

C'est en effet une erreur que de vouloir commencer par développer les activités, pour ne s'inquiéter que par la suite de la qualité du portefeuille de crédit. Il lui faut mettre en place sans attendre des systèmes et procédures de suivi de la qualité du portefeuille pour être en mesure d'agir rapidement en cas de détérioration de la situation.

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

institutionnelle de l'IF. Les problèmes d'impayés sont le plus souvent le résultat d'une conception des produits de prêts et des procédures d'octroi de crédit.

Selon Chao-Beroff (1999), la période où le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter le remboursement.

En effet, si l'IMF tarde à accorder le prêt à cause de formalités administratives trop contraignantes, le crédit pourrait être octroyé à un moment où le client n'en manifestera plus le besoin réel. Le crédit serait alors inefficacement utilisé, ce qui pourra occasionner d'éventuels impayés.

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

2-Point des contributions antérieures sur le problème de la stratégie de suivi des clients après l'octroi du crédit

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

L'approche de la motivation de la carotte qui consiste à encourager les groupes performants en augmentant le montant du crédit lors du renouvellement tout en restant dans les proportions raisonnables ;

La pratique de la ristourne utilisée par bon nombre d'institution de micro finance dont la Bank Rakyat Indonésia (BRI) qui offre des primes de remboursement anticipé aux groupes jugés performants. (Aboubacar DRAMANE)

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

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

Le suivi est une action, mais en même temps un outil pour évaluer et améliorer la programmation. Il doit être peu encombrant, positif, avec la participation de tous acteurs.

L'outil principal du suivi est l'indicateur à condition que les indicateurs soient établis avec soin (Guide méthodologique pour l'appui aux actions de développement à la base ; IRED, 1992).

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

PARAGRAPHE 2: Méthodologie de la recherche pour le travail empirique

La méthodologie, selon GRAWTZ (1993, page 301) « est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ».

Madeleine repris par MULLER (2000, page 25) « le propre de la méthodologie est d'aider à comprendre au sens le plus large, non les résultats de la recherche, mais le processus de la recherche elle-même ».

Nous allons aborder dans ce paragraphe les techniques de collecte des données puis la technique de dépouillement et les outils d'analyse des données.

A-COLLECTE DES DONNEES:

Il s'agit de définir la population d'étude et l'échantillonnage d'une part puis les outils de collecte des données d'autre part.

1-Population cible et échantillonnage

Pour recueillir les informations pertinentes et complètes, nous avons ciblé la population et l'échantillonnage.

a-Population cible

Nos investigations sont portées sur le chef d'agence (CA), les caissières, la comptable, les chargés de crédit de cette institution et les clients enquêtés afin d'avoir de jugements clairs et précis sur les causes de la gestion peu efficace de portefeuille de crédit dans les SFD. La classification par catégorie professionnelle de ces agents se résume dans le tableau ci-dessous:

Tableau N° 2 : Nombre des agents de l'Agence de womey par catégorie

Catégorie	Chef d'Agence	Caissières	Comptable	Chargés de Crédit	Total
Nombres	01	02	01	02	06

Source: résultat de nos enquêtes en 2015

b-Echantillonnage de l'étude

L'échantillonnage peut être défini comme une partie de la population sélectionnée dans le but d'arriver à des conclusions générales pouvant être valables pour l'ensemble des individus composant cette population. Cet échantillon a une taille de 06 agents et de 45 clients. Il est réparti comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau N° 3 : Nombre des unités d'enquête par catégorie

Catégorie	Chef d'Agence	Caissières	Comptable	Chargés de Crédit	Clients enquêtés	Total
Nombres	01	02	01	02	45	51
Pourcentage(%)	1,96	3,92	1,96	3,92	88,24	100

Source: résultat de nos enquêtes en 2015

2-Outils de collecte des données

Pour collecter les données, nous allons faire recours à la recherche documentaire, à la pré-enquête, à l'enquête et entretiens directifs

a-La recherche documentaire

La recherche documentaire est un outil de collecte des données destiné à être complétée par d'autres outils statistiques. Elle a permis d'enrichir notre revue de littérature quant à la notion de contribution à une gestion efficace de portefeuille de crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés. Les plus importantes sources proviennent des diverses structures de documentations visitées (la bibliothèque de l'UAC, la bibliothèque de la FASEG, l'internet, centre de documentation d'APHEDD FINANCE)

b-Pré-enquête

Avant d'effectuer notre étude sur APHEDD FINANCE, nous nous sommes imprégnés de la réalité des activités que mène cette institution.

c-Enquête par questionnaires

Le questionnaire vise d'une part les clients et d'autre part les agents d'APHEDD FINANCE.

Le questionnaire adressé aux clients concerne le profit de l'enquête, la gestion du crédit, le suivi de l'enquêté ainsi que leurs impressions sur les activités de l'institution et le questionnaire adressé au personnel d'APHEDD FINANCE vise les causes de la défaillance du processus d'octroi de crédit et les stratégies de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit. Il vise également à recueillir les suggestions du personnel.

d- Entretien directif

Ce sont des entrevu avec différents responsables d'APHEDD FINANCE. Cette étape de notre approche méthodologique nous permet de connaître le fonctionnement d'APHEDD FINANCE et de réunir des informations adéquates à partir des contacts avec le Chef d'Agence, les caissières, la comptable et les chargés de crédit de l'institution sur non seulement l'état du portefeuille de crédit mais également sur les facteurs d'insécurisations des crédits octroyés.

B-TECHNIQUE DE DEPOUILLEMENT

Nous avons procédé au dépouillement et l'analyse des données de façon manuelle. Nous nous sommes servis également de logiciel Micro soft Office (Excel).

C-OUTILS D'ANALYSE

Le dépouillement est fait de façon manuelle tri à plat et les résultats sont compilés à l'aide des tableaux en Excel qui ont servi de base à notre analyse.

Les résultats obtenus sont analysés en fonction des données recueillies et des objectifs fixés.

D-STRATEGIE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

- **Choix de théorie appropriée**

Relativement aux problèmes spécifiques en résolution, la revue de littérature n'a révélé aucune théorie au sujet de la vérification des hypothèses. En conséquence, nous nous sommes contentées des seuils de décision.

- **Choix de seuil de décision**

Pour valider les deux hypothèses relatives aux deux problèmes spécifiques de notre étude, nous allons tenir compte des causes qui auront le pourcentage le plus élevé.

E- LIMITE DE L'ETUDE

Notre enquête n'a pas pu élargir à d'autres IMF évoluant dans le système afin de déceler leurs réalités en matière de gestion de portefeuille de crédit.

CHAPITRE III
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE.

Ce chapitre est composé de deux sections dont la première porte sur la présentation et l'analyse des données et la seconde aborde les suggestions et les conditions de mise en œuvre des suggestions.

SECTION 1 : Présentation et analyse des données.

Les données collectées à l'issue de cette étude sont diverses et variées.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données recueillies sur la qualité du portefeuille de crédit d'APHEDD FINANCE et auprès des enquêtés.

La collecte des données relatives au portefeuille de crédit a été effectuée sur trois dernières années. Il en ressort le tableau suivant qui présente d'une part l'évolution comparative des taux de remboursement, des taux d'impayés et d'autre part l'évolution comparative du PAR 90 jours.

A- LES RATIOS DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT

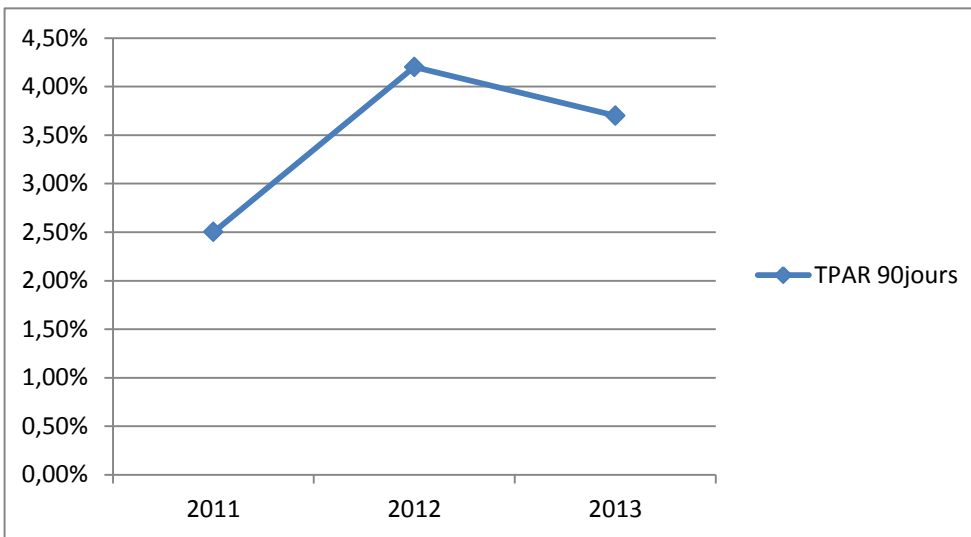
Ce sont des ratios qui permettent de mesurer la qualité d'un portefeuille du crédit. Ils sont au nombre de trois : le taux de portefeuille à risque, le taux de provision sur créance en souffrance et le taux de perte sur créances.

➤ Le taux de portefeuille à risque (TPAR)

Le taux du portefeuille à risque montre quelle part du crédit est échue et n'a pas été remboursée. Cependant, il sous-estime le niveau de risque du portefeuille, le niveau de gravité du problème d'impayé ; car il ne considère que les remboursements dont l'échéance est passée alors que c'est en réalité le montant total du capital qui présente un risque.

$$\text{TPAR} = \frac{\text{Encours des prêts comptant au moins une échéance impayé de 90 jours}}{\text{Montant brut des portefeuilles de prêts}} \times 100$$

Graphique N°1 Evolution du taux de portefeuille à risque



Source : Service comptabilité APHEDD FINANCE

Norme de la BCEAO : < 3%

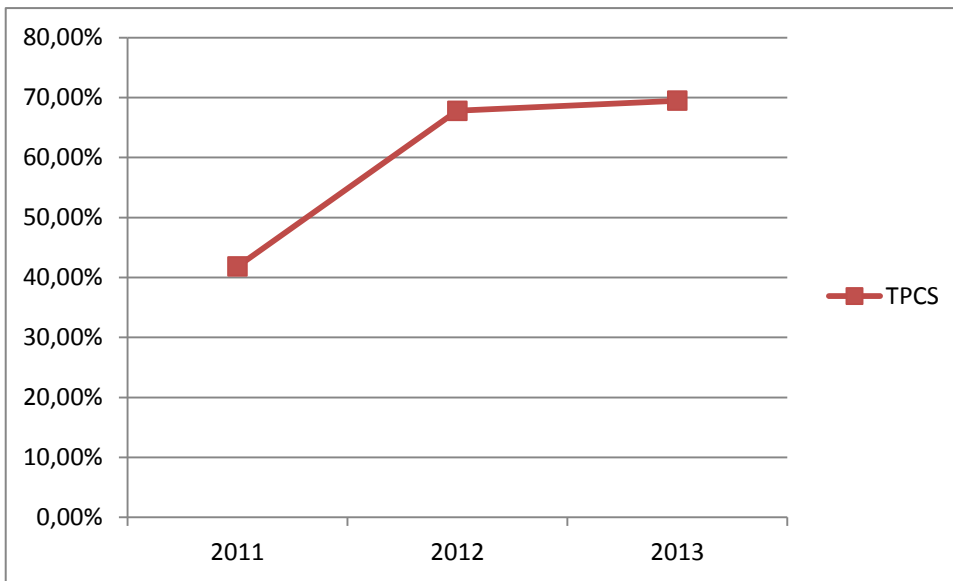
On constate au niveau de ce graphique que le PAR croit de 2,50% à 4,20% de 2011 à 2012 puis décroît de 4,20% à 3,70% de 2012 à 2013 tout en maintenant un niveau supérieur à celui retenu comme norme par la BCEAO. Ceci indique une ruine progressive de portefeuille de 2011 à 2013.

➤ **Le taux de provision pour créance en souffrance (TPCS)**

C'est la proportion des crédits en souffrance qui est soustraite des revenus dégagés par l'activité pour prévenir la perte probable. Ce taux est calculé pour s'assurer que la portion des risques provisionnés respect les normes de provisionnement en vigueur. Ce ratio se calcule par la formule suivante

$$\text{TPCS} = \frac{\text{Montant brut moyen du portefeuille de prêts de la période}}{\text{Montant brut des créances en souffrance}} \times 100$$

Graphique N°2 Evolution du taux de provision pour créance en souffrance



Source : Service comptabilité APHEDD FINANCE

Norme de la BCEAO : > = 40%

Le TPCS croit sur toute la période de 2011 à 2013 en 41,81% et 69,48% se maintenant ainsi à un seuil largement au-dessus de la norme de 40% retenu par la BCEAO. Cela est un indicateur d'un problème de retard obligeant à cours sûr l'institution à constituer dénomme provisions.

Une lecture de crédit en souffrance permet de voir plus l'importance de ces TPCS.

Tableau N°4 : Evolution des crédits en souffrance

Années	2011	2012	2013
Crédits en souffrance	17.266.325	16.551.965	44.339.182

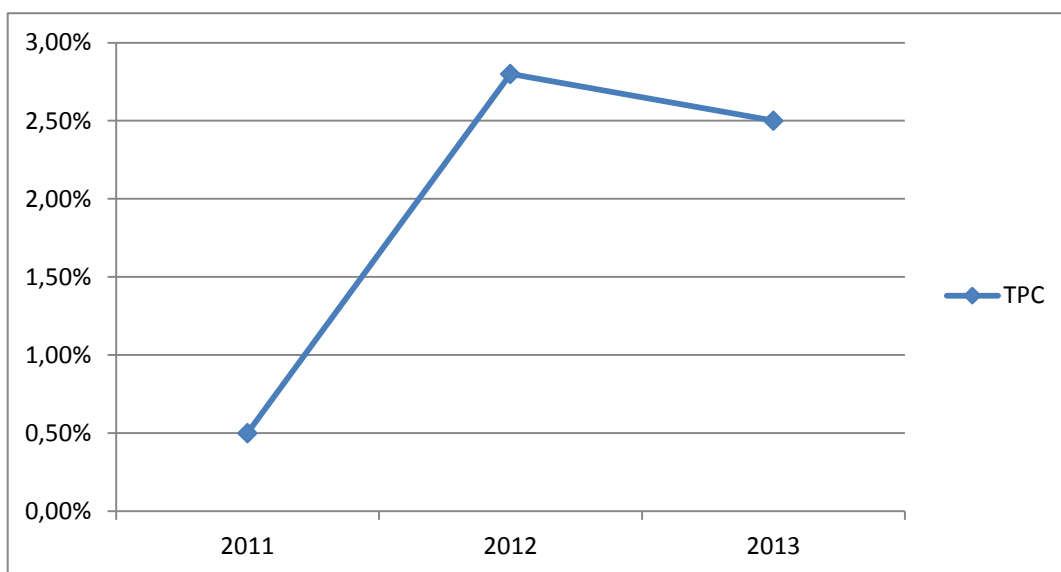
Ce tableau montre que de 2011 à 2012 les crédits en souffrances ont connus une chute en quittant 17266325 à 16551965. Ces crédits en souffrances connaissent un accroissement très significatif en passant de 16551965 à 44339182. Ce niveau atteint constitue un danger pour APHEDD FINANCE.

➤ **Le taux de perte sur créances (TPC)**

Ce taux rend compte du montant passé en perte au cours de la période. Il renseigne sur le volume de perte encourus pendant cette période par rapport au montant brut moyen du portefeuille de prêts de la période l'encours de crédit moyen. Ce taux se calcule par la formule :

$$\text{TPC} = \frac{\text{montant des crédits passés en perte de la période}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de prêts de la période}} \times 100$$

Graphique N°3 : Evolution du taux de perte sur créances



Source : Service comptabilité APHEDD FINANCE

Norme de la BCEAO: < 2%

De ce graphique nous constatons que le TPC augmente de 0,50% à 2,80% de 2011 à 2012 puis diminue faiblement de 2,80% à 2,50% de 2012 à 2013 sans atteindre la norme retenue. Ce qui explique l'existence de difficulté de recouvrement et montre les limites du système de recouvrement. Toutes ces insuffisances constituent des éléments essentiels de dégradation de portefeuille de crédit d'APHEDD FINANCE.

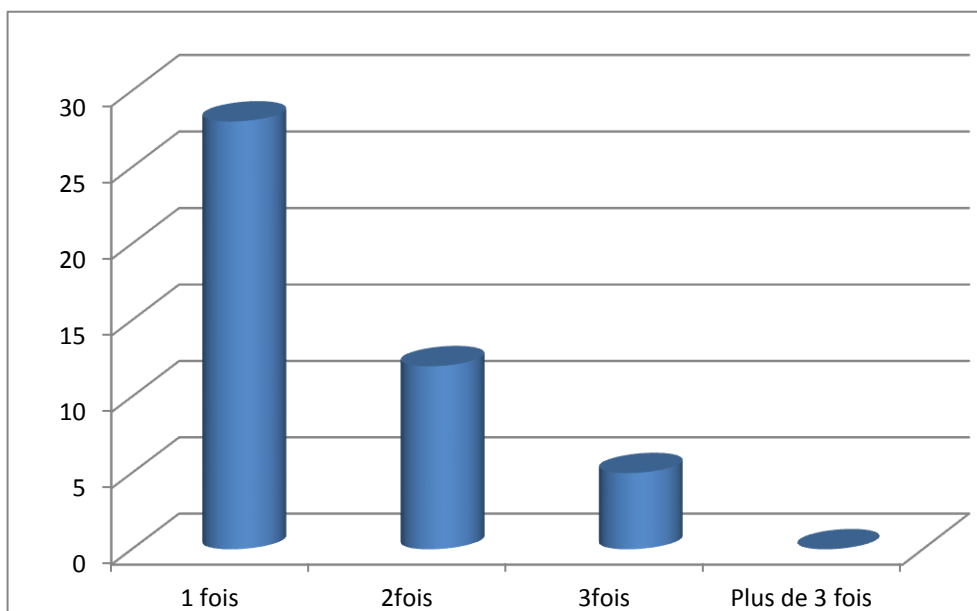
B-PRESENTATION ET ANALYSES DES DONNEES RELATIVES AUX ENQUETES

Tableau N°5 : Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de crédit sur leurs lieux d'activité pendant la période allant de la demande à l'octroi du crédit.

Fréquence de visite	Nombres	Pourcentage(%)
1 fois	28	62,22
2fois	12	26 ,67
3fois	5	11,11
Plus de 3 fois	0	0
Total	45	100

Source : Résultat de nos enquêtes en 2015

Graphique N°4 : Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de crédit sur leurs lieux d'activité pendant la période allant de la demande à l'octroi du crédit.



De ce tableau, il ressort que 28 clients affirment que les chargés de crédit leur ont rendu visite une seule fois pendant la période allant de la demande à l'octroi du crédit,

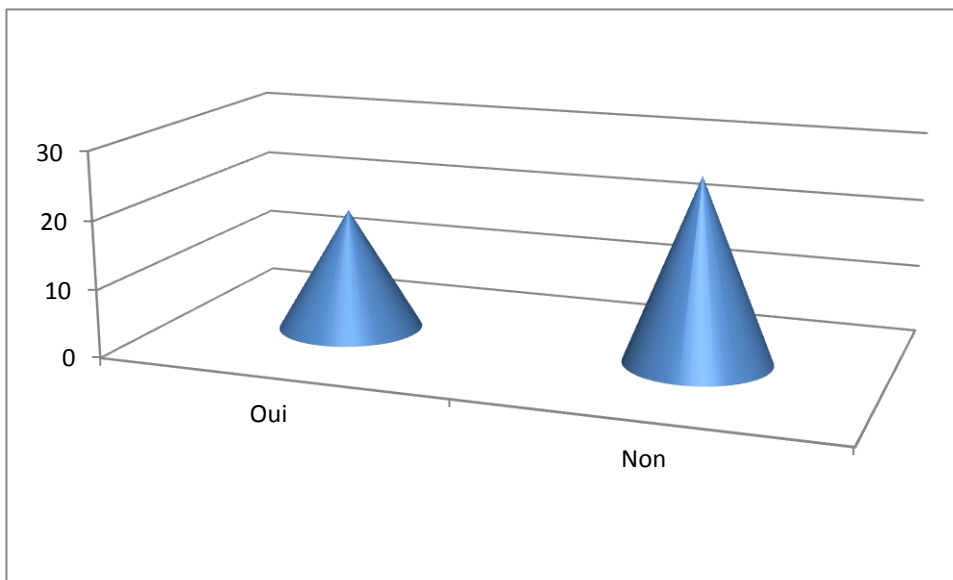
12 affirment qu'ils leur ont rendu visite deux fois, 05 clients déclarent qu'ils leur ont au moins trois fois et personne ne leur ont rendu visite plus de trois fois.

Tableau N°6: Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de crédit sur leurs lieux d'activité après l'octroi du crédit.

Fréquence de visite après l'octroi du crédit	Nombres	Pourcentage(%)
Oui	18	40
Non	27	60
Total	45	100

Source : Résultat de nos enquêtes en 2015

Graphique N°5 : Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de crédit sur leurs lieux d'activité après l'octroi du crédit.



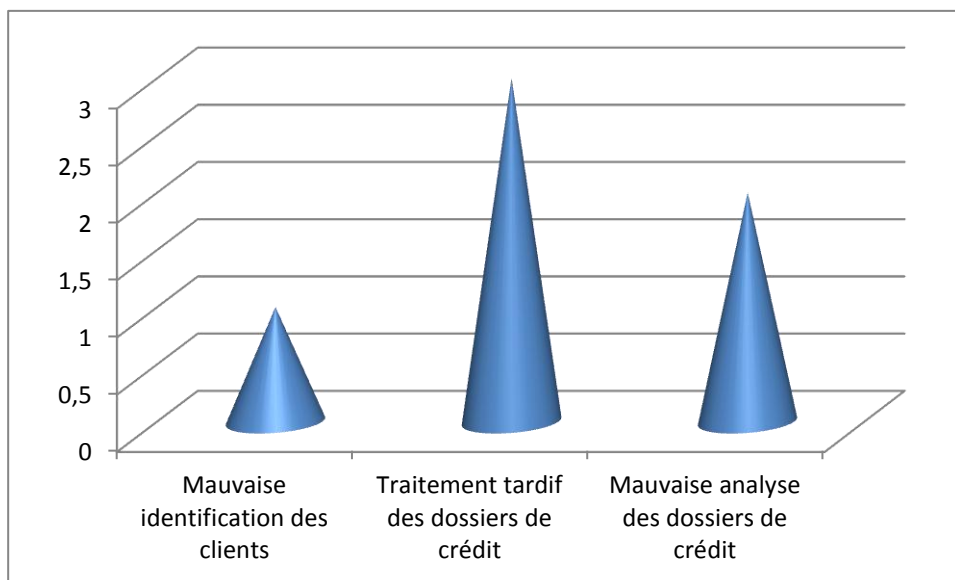
Le tableau N°6 : renseigne que 18 clients affirment que les chargés de crédit ne leurs rendent pas autant de visite après l'octroi du crédit et 27 clients déclarent n'avoir reçu aucune visite des chargés de crédit après l'octroi du crédit.

Tableau N°7 : Répartition des agents selon les causes de la défaillance du processus d'octroi du crédit

Causes de la défaillance du processus d'octroi du crédit	Nombres	Pourcentage (%)
Mauvaise identification des clients	1	16,67
Traitement tardif des dossiers de crédit	3	50
Mauvaise analyse des dossiers de crédit	2	33,33
Total	6	100

Source : Résultat de nos enquêtes en 2015

Graphique N°6 : Répartition des agents selon les causes de la défaillance du processus d'octroi du crédit



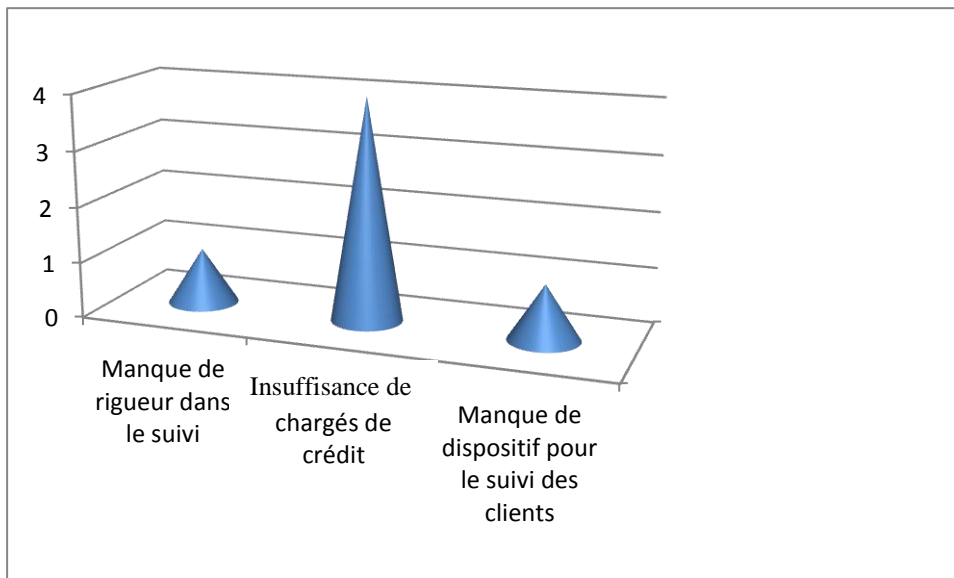
Il ressort du tableau N°6 que 01 agent affirme la mauvaise identification des clients, 03 déclarent le traitement tardif des dossiers de crédit et 02 évoquent la mauvaise analyse des dossiers de crédit.

Tableau N°8 : Répartition des agents selon les causes de la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit.

Causes de manque de suivi	Nombres	Pourcentage(%)
Manque de rigueur dans le suivi	1	16,67
Insuffisance de chargés de crédit	4	66,66
Manque de dispositif pour le suivi des clients	1	16,67
Total	6	100

Source : Résultat de nos enquêtes en 2015

Graphique N°7 Répartition des agents selon les causes de la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit.



De ce tableau nous constatons que 01 agent évoque le manque de rigueur dans le suivi, 01 évoque le manque de dispositif pour le suivi des clients et 04 déclarent

l'insuffisance de chargé de crédit comme cause de la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit.

PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses

A partir des résultats de nos enquêtes, nous apprécierons le degré de validité des hypothèses.

A-DEGRE DE VERIFICATION DE L'YPOTHESE LIEE A LA DEFAILLANCE DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

L'analyse des données nous a permis de relever les pourcentages suivants :

- 16,67% pour la mauvaise identification des clients ;
- 50% Pour le traitement tardif des dossiers de crédit ;
- 33,33% pour la mauvaise analyse des dossiers de crédit.

Notre décision devrait être prise par rapport au pourcentage le plus élevé. Ainsi l'hypothèse selon laquelle le traitement tardif des dossiers de crédit justifie la défaillance du processus d'octroi de crédit est vérifiée.

B-DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE LIEE A LA STRATEGIE DE SUIVI DES CLIENTS SUR LE TERRAIN APRES L'OCTROI DU CREDIT

Pour la résolution de ce problème, nous retiendrons la cause qui aura le pourcentage le plus élevé.

De l'analyse des données, il ressort que 16,67% des enquêtés ont évoqués le manque de rigueur dans le suivi de crédit, 16,67% pour le manque de dispositif pour le suivi des clients et 66,66% pour l'insuffisance de chargés de crédits. On peut conclure que l'hypothèse selon laquelle l'insuffisance de chargés de crédit se traduit par la stratégie de suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit est vérifiée.

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

PARAGRAPHE 1: Suggestions

A-SUGGESTIONS LIEES A LA DEFAILLANCE DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT

Pour une meilleure gestion du processus d'octroi du crédit, nous suggérons à l'APHEDD FINANCE de :

- recruter de personnel pour que le traitement des dossiers soit rapide.
- instaurer un système de paiement selon le nombre de dossiers traités.

B-SUGGESTIONS LIEES A LA STRATEGIE DE SUIVI DES CLIENTS SUR LE TERRAIN APRES L'OCTROI DU CREDIT

Pour une meilleur gestion du manque de suivi des clients, nous suggérons à l'APHEDD FINANCE de :

- recruter des chargés de crédit
- former les chargés de crédits

PARAGRAPHE2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS

La mise en œuvre des suggestions proposées permettra à APHEDD FINANCE de limiter les risques de crédits de son portefeuille, d'accroître la satisfaction de ces clients par l'octroi des crédits adaptés aux besoins de cette dernière de se doter des moyens matériels lui permettant d'assurer une gestion efficace de son portefeuille de crédit.

A-CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS LIEES A LA DEFAILLANCE DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT

Condition de mise en œuvre des suggestions est la suivante :
prévoir dans le budget les ressources nécessaires pour un meilleur traitement des dossiers de crédit

B-CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS LIEES A LA STRATEGIE DE SUIVI DES CLIENTS SUR LE TERRAIN APRES L'OCTROI DU CREDIT

Comme conditions de mise en œuvre de suggestions on retient :

- définir dans le budget le moyen qu'il faut pour bien faire le suivi
- mettre en place un programme ou un plan de formation prenant en compte les réalités liées au métier des chargés de crédit

CONCLUSION

Dans le but de promouvoir un développement économique et social grâce à la micro finance, il est important pour APHEDD FINANCE de suivre de façon efficace son portefeuille de crédit. APHEDD FINANCE joue un rôle très important pour le renforcement des activités économiques de ses clients.

Son action est alors à encourager et à soutenir afin de pérenniser sa volonté de venir en aide aux populations pauvres de la société.

Les résultats des enquêtes menées nous ont permis de comprendre que la dégradation de portefeuille de crédit est due aux insuffisances du système de suivi. Ainsi pour que l'institution continue de jouer de façon pérenne le rôle cité ci-dessus, il va falloir résoudre le problème d'impayés et de défaillance du processus d'octroi de crédit.

L'existence des impayés trouve sa source tant au niveau interne qu'externe de cette institution.

Une fois les analyses retenues, nous avons proposé des suggestions aux différents problèmes spécifiques identifiés. Nous espérons que la réalisation des conditions de mise en œuvre des suggestions permettra de rendre utile les recherches effectuées.

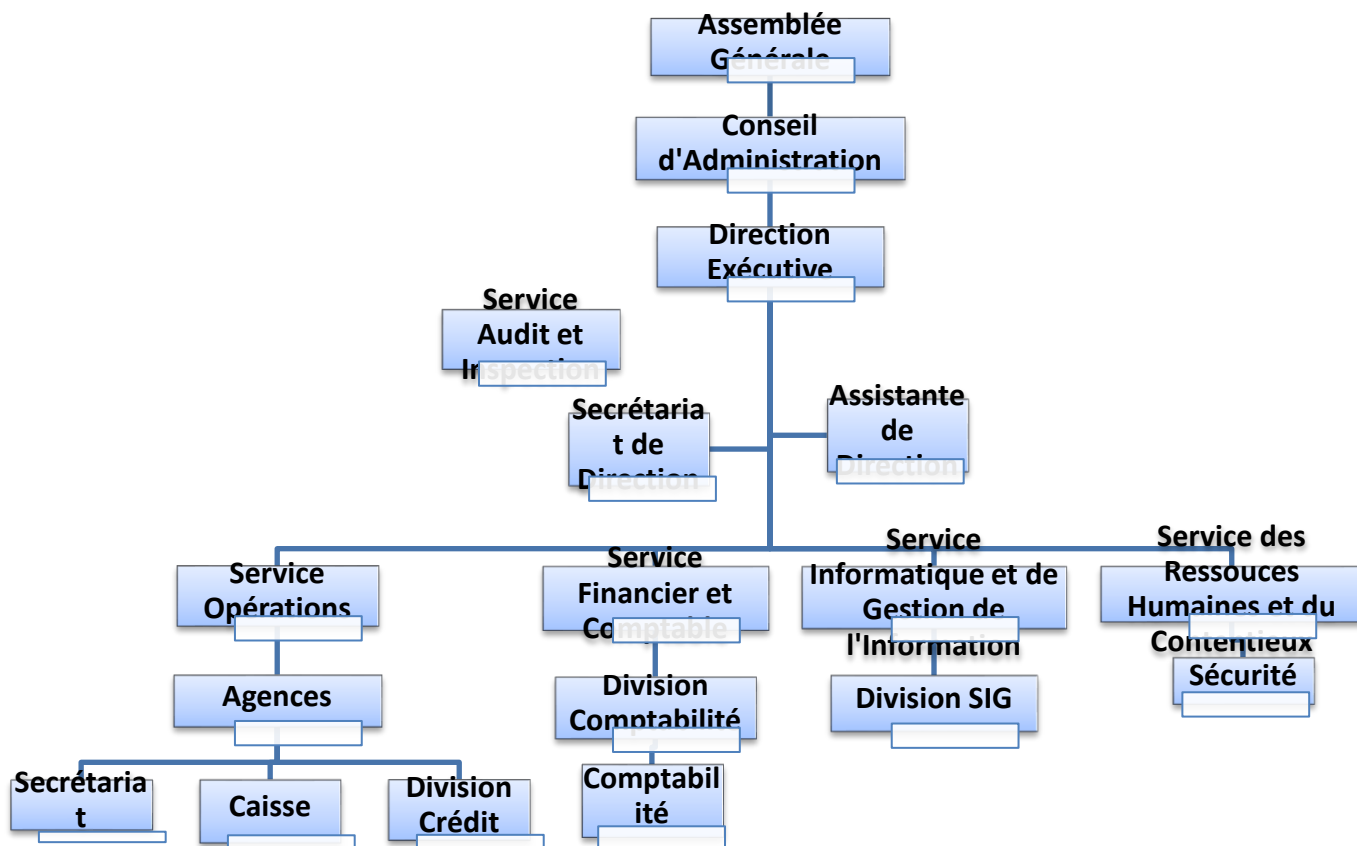
Enfin, les problèmes liés à la gestion de portefeuille de crédit sont très complexes et ne sauraient être résolus de façon définitive.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ✓ APHEDD FINANCE, Rapport annuels 2011, 2012,2013 ;
- ✓ APHEDD FINANCE, manuel de procédure de politique d'épargne et de crédit
- ✓ AGBLO Ackofy Jean Claude et BUTOYI Jean Baptiste « Gestion du portefeuille de crédit par la réduction du taux d'impayés dans le réseau FECECAM-Bénin : cas de la CLCAM Akassato » FASEG-2010, mémoire Maitrise 86p
- ✓ ALEGUE Innocentia et DOLEME K. Noël « Problématique de la gestion optimale des impayés dans le Système de Financement Décentralisé (SFD) : cas d'APHEDD-BAVEC » FASEG-2013, mémoire Licence 64p
- ✓ DARRA Nassibatou et TOKINLO Winnie « La gestion du portefeuille à risque dans les Systèmes Financiers Décentralisés : cas de APHEDD-FINANCE » ESM rapport BTS 40p
- ✓ HOUNDJA Antoine et HOUNKANRIN Eric « Contribution à une gestion efficace de portefeuille de crédit dans une IMF : cas de PADME »FASEG-2009 mémoire Maitrise 69P
- ✓ HOUNDAHO G. W.Septus et HOUNKANLIN Abdel Kamel « Concours à une meilleur approche de gestion du portefeuille crédit dans les IMF : cas de PADME-Bénin »FASEG-2010 Maitrise en science de gestion 90p
- ✓ OKETOKOUN Nourou-Dine et OURA Reine « Analyse de la procédure d'octroi et de suivi de crédit dans une IMF : cas d'APHEDD-FINANCE »FASEG-2014, mémoire Licence 42p
- ✓ ADEKOUN Pascal C. et KINNINKPO Essèwanou « La gestion de la politique de recouvrement des créances contaminées dans les SFD : cas de APHEDD-FINANCE »FASEG-2014 mémoire Licence 56p

ANNEXES

ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME D'APHEDD FINANCE



ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Poste occupé : chargés de crédit

- Présentez-nous le processus d'octroi de crédit d'APHEDD FINANCE.
- Parlez-nous de la stratégie de suivi des clients.

ANNEXE N°3 : QUESTIONNAIRES

QUESTIONNAIRE AU PERSONNEL

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en gestion, spécialité Finance-Banque et Assurance à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), portant sur le thème : « Contribution à une gestion efficace de portefeuille de crédit à APHEDD FINANCE », nous souhaiterions nous entretenir avec vous sur certains aspects relatifs à ce thème.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous et nous vous remercions pour le temps que vous voudrez bien nous consacrer.

Poste occupé :

1-Avez-vous des difficultés dans le suivi des clients sur le terrain après l'octroi du crédit ? Oui Non

2-Quelles sont les causes de ces difficultés ?

-La surcharge des tâches dont fait l'objet des chargés de crédit ? Oui

Non

-Le manque de rigueur dans le suivi de crédit ? Oui Non

-Le manque de chargés de crédit ? Oui Non

- Manque de dispositif pour le suivi des clients ? Oui Non

3-Les causes de la défaillance du processus d'octroi de crédit à APHEDD FINANCE sont liés à :

-La mauvaise identification des clients ? Oui Non

-Le traitement tardif des dossiers de crédit ? Oui Non

-La mauvaise analyse des dossiers de crédit ? Oui Non

4-Quels sont les risques liés aux impayés ?

.....
.....
.....

5-Que suggérez-vous à APHEDD FINANCE pour minimiser les risques d'impayés ?

.....
.....
.....

QUESTIONNAIRE AUX CLIENTS

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en gestion, spécialité Finance-Banque et Assurance à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), portant sur le thème : « Contribution à une gestion efficace de portefeuille de crédit à APHEDD FINANCE », nous souhaiterions nous entretenir avec vous sur certains aspects relatifs à ce thème.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous et nous vous remercions pour le temps que vous voudrez bien nous consacrer.

Mr /Mme:

1-Avez-vous un compte DAV à **APHEDD FINANCE**?

Oui Non

2-Avez-vous une fois bénéficié du crédit à APHEDD FINANCE ?

Oui Non

3-Si oui, quel type de crédit avez-vous bénéficié

-Crédit individuel Oui Non

-Crédit solidaire ? Oui Non

3-Combien de fois êtes-vous visités en moyenne par un chargé de crédit pendant la période allant de la demande à l'octroi du crédit?

1 fois 2fois 3fois Plus de 3fois

4-Etes-vous réellement suivi &

Oui Non

5-Avez-vous accusé un ou des retards dans votre remboursement ?

Oui Non

6-Quelles sont vos impressions sur les activités d'APHEDD FINANCE?

.....
.....
.....

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENT.....	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	4
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	5
SECTION 1 : PRESENTATION D'APHEDD FINANCE.....	5
PARAGRAPHE 1: HISTORIQUE, OBJECTIFS, MISSION, VISION	5
ET PRINCIPE D'ORGANISATION	5
A- Historique	5
a- Objectifs	7
1- Objectif global	7
2- Objectifs spécifiques	7
C- Mission	7
D- Vision.....	8
E- Principe d'organisation D'APHEDD FINANCE.....	8
1- Couverture géographique	8
2- Organisation d'APHEDD FINANCE	8
a- L'Assemblée Générale (AG).....	8
b- Le Conseil d'Administration (CA).....	9
c- Le Service Audit et Inspection	10
d- La Direction Exécutive.....	11

e- Les Dirigeants.....	12
f- Service Opération.....	12
Service Financier et Comptable.....	12
g- Service Ressources Humaines et Contentieux	13
PARAGRAPHE 2: PRODUITS OFFERTS ET ENVIRONNEMENT.....	14
DE L'AGENCE DE WOMEY	14
A- PRODUITS OFFERTS	14
1- Les produits d'épargne	14
a- Le dépôt à vue : DAV.....	14
b- Le dépôt à terme : DAT.....	14
c-La tontine volontaire :.....	14
c- La tontine obligatoire	14
2-Les produits de crédit ou prêt.....	15
3-L'appui conseil	16
B-ENVIRONNEMENT	16
SECTION 2 : Déroulement de notre stage à l'agence de womey	17
PARAGRAPHE I : Travaux effectués et les difficultés rencontrées.....	17
A-Travaux effectués.....	17
1-A la caisse.....	17
2-A l'accueil.....	17
3-Avec les chargés de crédit	17
A- Les difficultés rencontrées.....	18
PARAGRAPHE 2 : Observations et suggestions à l'agence de womey	18
A-Observations	18

B-Suggestions	18
SECTION 1 : Problématique, objectifs, causes et hypothèses.....	20
PARAGRAPHE 2: Problématique et intérêt de l'étude	20
A- PROBLEMATIQUE	20
B-INTERET DE L'ETUDE.....	21
PARAGRAPHE 2 : Objectifs, causes, hypothèses et tableau de bord.	22
A-OBJECTIF DE L'ETUDE	22
1-Objectif général	22
2-Objectifs spécifiques :	22
B- Causes, hypothèses de l'étude et tableau de bord	22
1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1	22
2-Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2	22
3- Tableau de bord de l'étude	23
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	23
PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature	24
A- CLASSIFICATION CONCEPTUELLE.....	24
B- POINT DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES	33
1-Point des contributions antérieures sur le problème de la défaillance du processus d'octroi de crédit	33
2-Point des contributions antérieures sur le problème de la stratégie de suivi des clients après l'octroi du crédit.....	34
PARAGRAPHE 2: Méthodologie de la recherche pour le travail empirique	35
A-COLLECTE DES DONNEES:	36
1-Population cible et échantillonnage.....	36

a-Population cible	36
b-Echantillonnage de l'étude	36
2-Outils de collecte des données.....	37
a-La recherche documentaire.....	37
b-Pré-enquête	37
c-Enquête par questionnaires.....	37
d- Entretien directif	38
B-TECHNIQUE DE DEPOUILLEMENT	38
C-OUTILS D'ANALYSE	38
D-STRATEGIE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE	38
E- LIMITE DE L'ETUDE	38
CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE.....	40
SECTION 1 : Présentation et analyse des données.....	40
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données recueillies sur la qualité du ...	40
A- LES RATIOS DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT....	40
B-PRESENTATION ET ANALYSES DES DONNEES RELATIVES AUX ENQUETES	44
PARAGRAPH 2 : Vérification des hypothèses	48
A-DEGRE DE VERIFICATION DE L'YPOTHESE LIEE A LA DEFAILLANCE DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT.....	48
B-DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE LIEE A LA STRATEGIE DE SUIVI DES CLIENTS SUR LE TERRAIN APRES L'OCTROI DU CREDIT	48

SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS	49
PARAGRAPHE 1: Suggestions.....	49
A-SUGGESTIONS LIEES A LA DEFAILLANCE DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT	49
B-SUGGESTIONS LIEES A LA STRATEGIE DE SUIVI DES CLIENTS SUR LE TERRAIN APRES L'OCTROI DU CREDIT	49
PARAGRAPHE2 : CONDITION DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS	49
A-CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS LIEES A LA DEFAILLANCE DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT	49
B-CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS LIEES A LA STRATEGIE DE SUIVI DES CLIENTS SUR LE TERRAIN APRES L'OCTROI DU CREDIT.....	50
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	53
ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME D'APHEDD FINANCE	b
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN.....	c
TABLE DES MATIERES.....	f