

REPUBLICQUE DU BENIN

*_*_*_*_*_*_*

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

*_*_*_*_*_*_*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

*_*_*_*_*_*_*

FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION



Mémoire de fin de formation pour l'obtention du diplôme :

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option : Gestion

Spécialité : Finance-Banque-Assurance

THEME :

ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LE SYSTEME DE
RECOUVREMENT ET LA SOLVABILITE DES CLIENTS
DOUTEUX AU SEIN DES SFD : CAS D'APHEDD- FINANCE

Présenté par :

Beaugard GLELE ZODEHOUGAN

&

Irène M. AZAGBA

Sous la direction de :

Maitre de Stage :

Mme Nassifatou MOUNIROU

Responsable Division Comptable

D'APHEDD- FINANCE

Directeur de Mémoire :

Dr WOTO Théophile

Maitre- assistant des Universités

Vice Doyen de la FASEG/UAC

Mémoire soutenu le 13 Décembre 2016

AVERTISSEMENT

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

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père Sa Majesté ZOUNGONGON ZODEHOUGAN GLELE
- Mon tuteur Honorable Epiphane P.B. QUENUM
- A toutes mes chères mamans et mes frères et sœurs

Rayspix Beaugard GLEGLE ZODEHOUGAN

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père Aimé AZAGBA
- Ma sœur Honorine AZAGBA et son époux
- Mr Félix HOUNNOUVI et à toute la famille AZAGBA

Mahugnon Irène AZAGBA

REMERCIEMENT

Plusieurs personnes nous ont aidés dans la réalisation de ce mémoire. Nous tenons à renouveler nos remerciements, plus particulièrement :

- ✓ Au Professeur Agrégé **Charlemagne IGUE**, Doyen de la FASEG/UAC pour le sacrifice consenti et sa détermination dans la formation et la recherche en sciences Economiques et de Gestion
- ✓ Au Docteur **WOTO Théophile**, vice doyen de la FASEG/UAC notre maître mémoire, qui a accepté facilement et avec conviction de diriger ce travail ;
- ✓ Monsieur **Nicolas GBOSSOU**, Doctorant à la FASEG/UAC pour ses conseils et sa disponibilité à suivre ce travail ;
- ✓ A Monsieur **Nello IDOHOU**, directeur exécutif d'APHEDD-FINANCE ;
- ✓ A Madame **Nassifatou MOUNIROU**, Comptable d'APHEDD-FINANCE ;
- ✓ A Monsieur **Adébayo Habib HODONOU** le Chef Service des Ressources Humaines ;
- ✓ A tous les enseignants de la FASEG qui se sont employés pour notre formation ainsi qu'au personnel administratif ;
- ✓ A tous les personnels d'APHEDD-FINANCE et particulièrement Madame **Madeleine KONON** ;
- ✓ A Madame **Valérie QUENUM AGBOKA** pour son affection
- ✓ A Monsieur **Parfait KPADONOU Le Comptable du CEG AVOGBANNAN** pour ses soutiens et prières
- ✓ A Monsieur **Hermann AZAGBA** et son épouse **Lucrèce DECOUHON** pour leurs soutiens et affections
- ✓ A Madame **Clémentine AZAGBA** et son époux Mr **Ali ABDOULAYE** pour leurs affections
- ✓ A toutes les Reines de la cours royale de ZADO GAGBE
- ✓ Un grand merci à nos frères, à nos sœurs, oncles, tantes, cousins et à toutes les familles **GLELE ZODEHOUGAN** et **AZAGBA** en reconnaissance de votre amour, vos soutiens et encouragements que chacun de vous a continué d'avoir pour nous. Vos efforts ne seront jamais vains ;
- ✓ A tous ceux qui ont participé de près ou de loin à notre formation et à la réalisation de ce mémoire et tous nos camarades de la 5^{ème} promotion de FINANCE BANQUE ASSURANCE du système LMD de la FASEG/ UAC

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

APHEDD-FINANCE : Association pour la **P**romotion de l'**H**omme, la **P**rotection de l'**E**nvironnement pour un **D**éveloppement **D**urable-FINANCE

BAVEC	: Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit.
SIG	: Système d'Information de Gestion
CCIB	: Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin.
CSSFD	: Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées.
FECECAM	: Fédération des Caisses d'Epargnes et de Crédit Agricole Mutuelle.
IMF	: Institution de Micro Finance.
MCPP	: Micro Crédit aux Plus Pauvres.
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
UMOA	: l'Union Monétaire Ouest Africaine
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
SFD	: Système Financier Décentralisé
PACGEB	: Programme d'Appui à la Création et la Gestion des Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogéré.
PARMEC	: Programme d'Appui à l'application de la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit.
FENABA	: Fédération Nationale des Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit
PAFILAV	: Projet d'Appui aux Filières Lait et Vache
FNM	: Fonds National de Micro Finance
USAID	: Agence Américaine pour le Développement International
SEEP	: Small Enterprise Education and Promotion Network
BIT	: Bureau International de Travail
PAR	: Portefeuille à risque
TR	: Taux de recouvrement
TPC	: Taux de perte sur créances
TAC	: Productivité des Agents de crédit
TPCS	: Taux de provision pour créances en souffrance
COOPEC	: Coopération d'Epargne et de Crédit.
ID	: Initiative de Développement.
RAF	: Responsable Administration et Financier.
SFI	: Système Financier Intermédiaire.
VD	: Visite à Domicile.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Récapitulatif des observations	16
Tableau n° 2 : Evolution des crédits en souffrance	49
Tableau n° 3 : Récapitulatif des ratios de la qualité du portefeuille et de la productivité interne des agents de crédit	50
Tableau n° 4: Tableau croisé Fréquence des visites * Fiabilité du SIG (Relation 1)	52
Tableau n° 5 : Tests du Khi-deux (Relation 1)	52
Tableau n° 6: Mesures symétriques (Relation 1).....	53
Tableau n° 7: Tableau croisé Impact des visites * Motivation des Agents de recouvrement (Relation 2)	53
Tableau n° 8 : Tests du Khi-deux (Relation 2)	54
Tableau n° 9 : Mesures symétriques (Relation 2).....	54
Tableau n° 10 : Tableau croisé Charges financières * Mode de paiement (Relation 3) ..	54
Tableau n° 11 : Tests du Khi-deux (Relation 3)	55
Tableau n° 12 : Mesures symétriques (Relation 3).....	55

LISTE DES GRAPHIQUES ET HISTOGRAMME

Graphique N° 1 : Fréquence des visites	43
Graphique N° 2 : Impact des visites	44
Graphique N° 3 : Charges Financières	45
Graphique N° 4 : Fiabilité du SIG.....	46
Graphique N° 5 : Motivation des agents de recouvrement	47
Graphique N° 6 : Mode de paiement.....	48
<u>Histogramme</u> : Evolution des crédits en souffrances.....	50

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I :CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 : Présentation d'APHEDD FINANCE	5
SECTION II : Déroulement de stage à l'agence de Womey.	14
CHAPITRE II :CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE ...	17
SECTION I : Problématique, objectifs et hypothèses	18
SECTION II : Revue de littérature et méthodologie de recherche	20
CHAPITRE III :PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS	40
SECTION I : Présentation et analyse des données	41
SECTION II : Vérification des hypothèses, approches de solutions et condition de sa mise en œuvre	55
CONCLUSION GENERALE	61
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	63
ANNEXES.....	65
TABLE DES MATIERES	76

RESUME

Les Institutions de Micro Finance (IMF), appelées de nos jours Système Financier Décentralisé (SFD) ont vu le jour dans l'optique de répondre aux besoins de financement de la population pauvre exclue du Système bancaire classique. Ainsi, ces SFD par leur mission se trouvent confrontés aux problèmes de défaillance de leur politique de suivi et de productivité interne, rendant important le taux de créance douteuse qui entache leurs viabilités et la pérennité de leurs activités.

Notre présent travail porte alors sur le thème : « Analyse de la relation entre le système de recouvrement et la solvabilité des clients douteux au sein des SFD : cas d'APHEDD-FINANCE » dans le but de contribuer à la réduction des impayés enregistrés.

De ce fait, cette étude empirique montre que la solvabilité des créances douteuses dans les SFD passe par une politique de recouvrement pertinente qui nécessite : un suivi rigoureux des créances, des agents qualifiés et bien motivés dans leur travail et une recherche perpétuelle de nouvelles techniques de remboursement des créances.

Mots clés : Recouvrement-Solvabilité-Créance-Douteuse

ABSTRACT

The Micro Finance Institutions (MFIs) today called Decentralized Financial System (SFD) has emerged in the context of meeting the financing needs of poor populations excluded from the traditional banking system. Thus, these SFD their mission are facing the problems of failure of their policy for monitoring and internal productivity, making it important the bad debt rate, which taints their viability and sustainability of their activities.

Our present work then focuses on the theme: "Analysis of the relationship between the recovery system and the solvency of bad debts in the SFD: If FINANCE APHEDD-" in order to contribute to reducing outstanding payments recorded.

Therefore, this empirical study shows that the solvency of bad debts in the SFD requires an appropriate recovery policy, which requires rigorous monitoring of receivables, qualified agents and well-motivated in their travails and a perpetual search for new techniques repayment of debts.

Keywords: Recovery-Solvency-Debt-Doubtful.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Avec la crise bancaire sous-régionale de la fin des années 1980, le nouveau cadre institutionnel mis en place dans les pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) et utilisé par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) dans la conduite de la politique monétaire de l'union, n'a fait que favoriser la prolifération d'un système bancaire informel, plus proche des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des micro- entreprises. Il faut reconnaître que ces «banques» de taille très modeste ont pu mobiliser des ressources très importantes qui ont données un poids non négligeable aux activités de la micro finance.

Le Bénin peut être cité à titre de pays phare dans cette expansion rapide de la finance décentralisée. Le développement du secteur de la micro finance est dû essentiellement aux institutions mutualistes et/ou coopératives, aux institutions de crédit épargne, aux Organisations Non Gouvernementales (ONG) et à certaines structures d'appui. Devant l'ampleur du phénomène, la BCEAO, en marge de la loi bancaire de l'union qui régleme, l'environnement bancaire dans la zone ouest africaine, a encouragé l'élaboration d'une autre loi portant sur la réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, communément connue sous le nom de loi PARMEC.

Très vite, le secteur de la micro finance s'est considérablement développé avec une croissance d'environ 117% et 110% respectivement pour les ressources collectées entre 1993 et 2003 et les crédits distribués entre 1994 et 2004 (monographie du SFD 2005 réalisée par la BCEAO). De plus, le volume des crédits distribués par les Institutions de Micro Finance (IMF) au Bénin a atteint à la fin de 2006 plus du quart des ressources mobilisées par l'ensemble du secteur bancaire (LELART ; 2007). Aujourd'hui, il existe des milliers d'IMF dans le monde.

Peu d'entre elles ont atteint la pérennité financière, mais beaucoup espèrent y parvenir. Leur motivation reste avant tout sociale, mais elles espèrent que l'atteinte de la rentabilité leur permettra d'étendre leurs activités bien au-delà de ce que leur permettent les fonds limités versés par l'État ou les bailleurs de fonds. Ce développement leur ouvre la perspective d'une clientèle de plusieurs centaines de millions d'emprunteurs pauvres. Dans ce contexte, les IMF et les bailleurs de fonds qui les financent, accordent une importante croissance aux performances et à l'information financière. Au nombre de ces institutions recherchant sans cesse la performance et l'information financière se retrouve APHEDD- FINANCE, avec comme activité principale l'octroi de crédit et la collecte de l'épargne aux agents exclus du système bancaire classique. Depuis leur création, les activités de ces institutions sont

conformes aux attentes du monde rural et urbain par leurs proximités, leurs capacités à couvrir le territoire national et l'importance des capitaux injectés dans l'économie nationale.

Aujourd'hui, le secteur de la micro finance se trouve confronter à de multiples problèmes : la fragilité du secteur, la défaillance des prêts et les difficultés de solvabilité des impayés. Ce dernier apparait comme susceptible de porter atteinte à la pérennité des SFD.

Comme plusieurs SFD, APHEDD- FINANCE n'est pas épargnée de ces nombreuses difficultés qui compromettent dangereusement sa survie et sa pérennité. Notre ambition étant d'être utile de façon significative à la structure qui nous a servie de lieu de stage. Tout en étant dans la ligne droite de notre formation, nous nous sommes donné pour tâche **d'analyser l'influence du système de recouvrement sur la solvabilité des créances douteuses**. Dans cette optique, le thème : « **Analyse de la relation entre le système de recouvrement et la solvabilité des clients douteux au sein des SFD cas de APHEDD- FINANCE** » fera l'objet de notre étude.

Le travail qui se fera par rapport à ce thème se présentera en trois (03) chapitres :

Le premier chapitre est intitulé cadre institutionnel de l'étude. Le deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude et dans le troisième nous aborderons la présentation et l'analyse des résultats, vérification des hypothèses et des suggestions.

CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre sera consacré 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: Présentation d'APHEDD FINANCE

Cette section est consacrée à la présentation d'APHEDD FINANCE

PARAGRAPH 1 : La présentation du cadre de stage et de son environnement.

Nous allons à travers ce paragraphe, exposer l'historique, la mission, les objectifs, la vision et le principe d'organisation d'APHEDD FINANCE.

A- Historique

Créée en République du Bénin depuis 1997, l'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 du 1^{er} Juillet 1901. Elle a pour mission de «contribuer à l'amélioration des conditions de vie des communautés défavorisées à travers l'information, l'éducation, la formation, l'appui au développement des activités génératrices de revenus ou micro entreprises et leur prise en charge sanitaire pour leur auto promotion».

L'avènement de la création a rigoureusement tenu compte 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.

Consciente de ce que le développement d'une nation soit un processus qui interpelle toutes les couches sociales, et en particulier les populations pauvres, certaines personnes ont dû mettre leurs énergies ensemble en Février 1997, pour concevoir et élaborer ce cadre d'action 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'Epargne 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 leurs activités génératrices de revenus et leur micro entreprise. Ce programme a donné naissance à la création des Bases Villageoises de crédit Autogéré dont notamment les agences ou guichets

de Womey, Houègbo, Tangbo, Golo Djigbé, Togba, Kèrè, Houédota, Yoko, Akofoudjolé, Kpakpamè, Ahomadégbé, reconnues toutes officiellement par le Ministère de l'Economie et des Finances en juin 2001.

Voulant séparer les activités de la 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 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, la loi n°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisé en république du Bénin, APHEDD-ONG a pris la résolution de procéder à la démarcation du volet Micro finance de celui de l'ONG d'où la création de APHEDD FINANCE déjà enregistrée par le ministère de l'intérieur et publié au journal officiel; Par la suite, APHEDD FINANCE a introduit un dossier d'obtention d'agrément depuis Octobre 2013 auprès des autorités (MEF), à travers la Cellule de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (CSSFD) dont le processus est en cours.

B- Objectifs de APHEDD FINANCE

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

1- Objectif global

Son objectif global est d'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 la santé.

2- Objectifs spécifiques

- Devenir un 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 ;
- Contribuer sensiblement à l'élévation du pouvoir économique des femmes ;
- Œuvrer pour amener le taux de remboursement des crédits à quatre-vingt-dix-neuf pour cent (99%) ;
- Accroître de vingt pour cent (20%) le taux d'adhésion des BAVEC au 31 décembre de chaque année ;
- Accroître de quinze pour cent (15%) le taux d'épargne des BAVEC au 31 décembre de chaque année ;
- Augmenter le portefeuille de crédit de trente- cinq pour cent (35%) au 31 décembre de chaque année.

C- Mission

Sa mission est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des communautés défavorisées à travers l'information, l'éducation, la formation, l'appui au développement des activités génératrice de revenus ou micro entreprises et leur prise en charge sanitaire pour leur autopromotion.

D- Vision

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

E- PRINCIPE D'ORGANISATION D'APHEDD- FINANCE

1- Couverture géographique

APHEDD-BAVEC 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'Agences réparties sur presque toute l'étendue du territoire nationale.

2- Organisation d'APHEDD-FINANCE

Les BAVEC sont des compartiments de l'organisation non gouvernementale : l'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 leur consentir des crédits. La direction exécutive d'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 :

❖ L'Assemblée Générale(AG)

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de décision à APHEDD FINANCE. Elle est constituée de l'ensemble des membres adhérents convoqués et réunis 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 fond spécifique notamment un fond de garantie ;
- 5- Approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- 6- Adopter le projet budget ;
- 7- Définir la politique de crédit 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.

❖ **Le Conseil d'Administration (CA)**

Outre l'Assemblée Générale, l'organe statutaire d'APHEDD FINANCE est le Conseil d'Administration. Le mandat des élus du CA est de cinq (5) ans renouvelable une seule fois.

Le Conseil d'Administration est composé de cinq (5) 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 d'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- Se prononcer en appel, sur les décisions du comité de crédit, former des techniciens à l'endroit d'un membre ;
- 5- Favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres adhérents ;
- 6- Mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale.

❖ **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 d'APHEDD FINANCE de tout manquement constaté dans le fonctionnement d'APHEDD FINANCE.

Le Service Audit et Inspection est chargé de la surveillance de la régularité des opérations d'APHEDD FINANCE et du contrôle de la gestion. Il assure notamment :

- 1- la vérification de la conformité des opérations 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'UMOA et leurs textes d'application.

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

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

Le Service Audit et Inspection est habilité à entreprendre ou à initier toute vérification des comptes, des livres et opérations d'APHEDD FINANCE. Il peut demander la constitution de toute provision 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.

❖ **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.

❖ **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.

❖ **Service Opération**

Placé sous l'autorité 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.

Agence

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 procédures en vigueur.

❖ **Service Financier et Comptabilité**

Placé sous l'autorité direct 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 des ressources externes nécessaires au refinancement des entités à la base.

❖ **Service Ressources Humaines et Contentieux**

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

PARAGRAPHE II : 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 deux (2) principaux types de service que sont :

1- Les services financiers

APHEDD FINANCE développe une activité très dynamique et importante dans le domaine de distribution des crédits. Elle traite quelques opérations de la banque à savoir : La collecte et le dépôt (tontine et compte épargne), la distribution de crédit (le crédit d'investissement, le crédit de fonctionnement, et le crédit marché qui sont la BAVEC et le PIAD.

APHEDD FINANCE offre également à sa clientèle toute une gamme variée de produits et services à savoir :

❖ Les produits d'Epargne :

- ✓ Le Dépôt à Vue (DAV),
- ✓ Le Dépôt à Terme (DAT),
- ✓ La Tontine Obligatoire (TO),
- ✓ La Tontine Volontaire (TV)

❖ Les Produits de prêt :

- ✓ Les crédits BAVEC (prêt ordinaire de l'institution),
- ✓ Les crédits MCPP (Micro Crédit aux Plus Pauvres),
- ✓ Les crédits PAFILAV (Projet d'Appui aux Filières Lait et Vache)

❖ Les services de transfert d'argent via :

- ✓ Western-Union,
- ✓ Mobil Money (MTN),
- ✓ Flooz (Moov),
- ✓ Wari,
- ✓ DHL

2- Les services non financiers

En plus des crédits accordés, APHEDD FINANCE assure également la formation, l'information et la sensibilisation à la bonne gestion des micros entreprises. Ces séances permettent aux clients potentiels d'être informés de manière générale sur APHEDD FINANCE et ses produits. De même les clients sont sensibilisés sur l'importance de la tenue de la comptabilité (notamment la tenue des cahiers d'achats et de ventes), la séparation de la caisse de l'entreprise de leurs propres poches.

B- L'ENVIRONNEMENT

L'environnement d'une entreprise peut se définir comme l'ensemble des facteurs socioéconomiques qui influencent sa vie. Entre autre nous pouvons citer :

1- Les concurrents de APHEDD FINANCE

Ce sont des structures qui proposent les mêmes produits ou des entreprises qui pensent satisfaire le même besoin ou besoin de substitution. Les concurrents d'APHEDD FINANCE sont constitués des institutions de micro finance à savoir : PAPME, FECECAM, VITAL FINANCE, FINADEV etc.

2- Les fournisseurs de APHEDD FINANCE

Ils procurent à la structure, les ressources nécessaires à la production ou à la commercialisation de ses produits. Comme fournisseurs nous avons les partenaires financiers à savoir : le gouvernement béninois, la BID, la BOAD etc.

3- Les clients de APHEDD FINANCE

Les clients sont constitués en général de groupement de femmes, de micro entreprises, les jeunes artisans, les ONG, les salariés d'entreprises privées ou publiques.

4- Les Partenaires

- **A la base**

Ils sont essentiellement composés des communautés de nos villes et campagnes, individuellement, collectivement, ou constitués en groupe organisé, coopératifs ou associatifs et plus précisément les femmes, les enfants démunis, les personnes en situation difficile et les jeunes dans le respect de l'approche genre.

- **Au niveau intermédiaire**

Ce sont des partenaires techniques et financiers nationaux et internationaux, de toutes natures intervenant dans nos domaines d'intervention et contribuant à l'atteinte de nos objectifs et les différents prestataires de service.

- **Au sommet**

Le gouvernement et ses structures décentralisées.

SECTION II : Déroulement de stage à l'agence de Womey.

Dans cette section nous aborderons le déroulement du stage à l'agence de Womey.

PARAGRAPHE I : Travaux effectués et difficultés rencontrées

Dans ce paragraphe nous avons exposé les travaux effectués et les difficultés rencontrées au cours de notre stage.

A- TRAVAUX EFFECTUES

Pendant nos trois (3) mois de stage à l'Agence de Womey, nous avons eu à effectuer de diverses tâches à la comptabilité, à la caisse et avec les chargés de crédit à l'agence comme sur le terrain :

1- A la Comptabilité

- ✓ Classement des bordereaux, des ordres de virement et des chèques ;
- ✓ Remplissage des fiches d'imputation ;
- ✓ Préparation des fiches d'imputation ;
- ✓ Saisie des fiches d'imputation ;
- ✓ Vérification et imputation des brouillards ;
- ✓ Utilisation du Logiciel Perfecto.

2- 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 menée par les chargés de prêt ;
- ✓ Ranger les feuilles de billétagage apportées par les chargés de prêt ;
- ✓ Enregistrement des opérations de versement et de retrait.

3- Avec les chargés de crédit

- ✓ Montage des dossiers de crédit pour les crédits individuels et les crédits en groupe ;
- ✓ Visites de terrain.

B- LES DIFFICULTES RENCONTREES

Nous pouvons noter comme difficultés rencontrées

- ✓ Le manque d'outils informatique dans la gestion rapide de certaines opérations ;
- ✓ La réticence de certains agents et bénéficiaires à nous fournir des informations ;
- ✓ L'impossibilité d'accéder à certains documents de haut niveau.

PARAGRAPHE II : Suggestions et Observations à l'agence de Womey

- ✓ Dans ce paragraphe nous avons exposé nos suggestions et observations à l'agence de Womey.

A- 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.
- ✓

B- 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 avons :

- ✓ Insuffisance d'outils informatiques adéquats pour l'exécution à temps des travaux ;
- ✓ Faible recouvrement, ce qui engendre une croissance des impayés ;
- ✓ Les bureaux trop exigus ;
- ✓ La lenteur dans le traitement des dossiers de crédit ;
- ✓ Insuffisance de moyens de communication efficaces ;
- ✓ L'inexistence de caméra de surveillance ;
- ✓ L'inexistence d'une équipe fonctionnelle et permanente chargée du recouvrement ;
- ✓ Manque de personnel de sécurité ;
- ✓ Cadre trop étroit pour la réception des associations de femmes bénéficiaires de crédits
- ✓ La diversité des prestations ;
- ✓ L'Accès au crédit des familles les plus défavorisées des zones péri urbaines et rurales exclues du système de financement classique.

Tableau n° 1 : Récapitulatif des observations

<p>Forces La diversification des prestations ; L'accès facile des crédits ; La formation des clients ; La formation permanente du personnel ; La mise en place des crédits dans les zones d'intervention des agences ; L'existence de partenariat ; La mise en place de service micro assurance santé ; L'alphabétisation ; La formation en informatique ; La formation en haute couture ; Fonctionnement permanente d'un centre de santé : Guérison-divine.</p>	<p>Faiblesses Manque de suivi régulier des crédits ; Montage peu professionnel des dossiers de prêt ; Manque de personnel pour le recouvrement de crédit ; Le temps relativement long entre la demande et le décaissement ; La nécessité d'une formation spécifique de personnel impliquant des coûts élevés ; La tendance à la subjectivité : il est mieux de considérer certains clients et cas comme des pertes totales ; Compter sur la bonne volonté des clients risque de minimiser le processus de recouvrement d'entraîner à une perte de temps et d'argent pour l'institution.</p>
<p>Opportunités Meilleure orientation du crédit ; L'installation dans les autres localités du pays ; Disponibilité à coopérer avec les plus pauvres.</p>	<p>Menaces Risque d'impayés ; Accroissement de plus en plus des SFD ; Beaucoup de crédits sont susceptibles d'être passés en perte.</p>

Source : Notre recherche.

CHAPITRE II :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE
DE RECHERCHE

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

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

SECTION I : Problématique, objectifs et hypothèses

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

PARAGRAPHE I : Problématique et intérêt de l'étude.

A- Problématique

La faillite du système bancaire à la fin des années 80 a poussé les bailleurs de fonds à se relancer sur leurs méthodes de financement. Ce qui les a amenés à décentraliser leurs actions de coopération afin que les populations généralement exclues du système classique puissent être atteintes. En effet, l'accord avec les pouvoirs publics a permis de financer les micros entreprises, les micros projets et les activités génératrices de revenus du secteur informel lesquels représentent la fondation de l'économie nationale. C'est ainsi que plusieurs institutions de micro finances ont vu le jour au Bénin.

La mission principale assignée à ces institutions est d'offrir des services financiers ou non de proximité aux communautés de nos villes et campagnes exclues du financement des banques classiques afin de réduire la pauvreté et contribuer au développement économique

Mais la multiplicité des institutions fait que le secteur est confronté à d'énormes difficultés en ce sens qu'elles octroient de crédits sans toujours prendre des mesures qu'exige la profession. C'est ce qui a favorisé le surendettement pour la majorité des clients, les conduisant malheureusement dans des situations d'impayés. Ainsi, des retards de remboursements ont un impact critique sur les charges, les flux de trésorerie, les produits et la viabilité de ses IMF. Ils peuvent se traduire par une faible rotation de portefeuille de crédit et par l'incapacité de l'institution à faire face à ses charges. Face à cette situation, les produits d'intérêt de l'institution s'amenuisent et sa viabilité doit être renforcée. Le Système Financier Décentralisé APHEDD-FINANCE n'est pas épargné aux affres de ses impayés qui deviennent de plus en plus critiques. Son portefeuille de crédit est en grande partie composé des créances douteuses.

Ce qui se justifie par une croissance du taux de provision des créances en souffrance de 2012 à 2013 et de 2013 à 2014.

Afin de régulariser la situation de l'institution et de garder ses clients nous nous sommes posé la question principale suivante :

Quelle est la relation entre le système de recouvrement et la solvabilité des créances douteuses ?

Pour répondre à cette question principale, nous nous sommes posé les questions de recherche suivantes :

- **Quelle est l'influence du suivi des créances douteuses sur la solvabilité de ces créances ?**
- **Quel est l'impact de la productivité interne sur la solvabilité ?**
- **Quel est l'effet des techniques de recouvrement des créances douteuses sur la solvabilité ?**

La réponse à ces différentes interrogations serait notre manière d'appréhender le phénomène des impayés à APHEDD- FINANCE.

B- Intérêt d'étude

Notre étude permettra aux acteurs du système financier de s'imprégner des résultats de notre étude pour améliorer leur politique de recouvrement. Elle permettra également à APHEDD-FINANCE d'améliorer son système de recouvrement afin de réduire le taux d'impayé.

En qualité d'étudiants, cette étude nous permettra de renforcer nos capacités acquises durant notre formation à travers une capitalisation d'expérience dans le domaine de la micro finance.

PARAGRAPHE II : Objectifs et hypothèses de l'étude :

Nous aborderons les objectifs et hypothèses liés à ces questions de recherche.

A- Objectifs de l'étude

Les objectifs poursuivis dans le cadre de notre étude s'expriment en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

1- Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'analyser l'influence du système de recouvrement sur la solvabilité des créances douteuses.

2- Objectifs spécifiques

Des questions de recherche, nous proposons des objectifs spécifiques ci-après :

- ✓ Déterminer l'influence du suivi des créances douteuses sur la solvabilité de ces créances ;
- ✓ Analyser l'impact de la productivité interne sur la solvabilité.
- ✓ Mesurer l'efficacité des techniques de recouvrement des créances en souffrance ;

B- Hypothèses de recherche

Par rapport aux questions de recherche soulevées et aux objectifs fixés, l'étude cherche à tester les hypothèses suivantes :

- ✓ Le suivi des créances douteuses influence positivement la solvabilité ;
- ✓ La productivité interne influence positivement la solvabilité ;
- ✓ Les techniques de recouvrement mise en place par APHEDD-FINANCE influencent négativement la solvabilité ;

SECTION II : Revue de littérature et méthodologie de recherche

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

PARAGRAPHE I : Revue de littérature

A- Définition de quelques concepts

1- Le Concept de crédit

Etymologiquement, le mot crédit vient du latin **credere** qui signifie « avoir confiance », « se fier à ». De nos jours, le crédit porte sur des activités bien variées et revêt diverses formes. Le crédit peut être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque à la situation de l'emprunteur. Selon Martinet et Silem (2000), c'est un acte de confiance se traduisant par un prêt en espèce ou en nature consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance.

Pascal ANCEL dans son manuel du droit de crédit, définit légalement le crédit comme tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne, ou prendre un engagement par signature éventuellement avec intérêt

Il existe différentes formes de crédits qui se distinguent l'une de l'autre selon des critères à savoir : la destination, la durée, la garantie puis le taux d'intérêt.

a- Les crédits selon leur destination économique :

Le crédit est nécessairement octroyé pour financer une activité économique donnée. Il peut être aussi destiné à la consommation ou à la production.

- ✓ **Le crédit à la consommation** est destiné aux ménages et permet l'achat d'équipement ou l'achat de bien déjà disponible et qu'il faut consommer sous peine de bloquer le processus de production.
- ✓ **Le crédit à la production** est destiné surtout aux entreprises pour faciliter le démarrage, le fonctionnement, la relance ou la croissance de leurs activités.

Il s'agit essentiellement du crédit à l'exploitation et à l'investissement.

Lorsque la destination d'un crédit est connue, l'on arrive facilement à savoir quelle durée il doit couvrir.

b- Le crédit selon la durée :

Nous distinguons traditionnellement trois échéances d'encours de crédit :

- ✓ Le crédit à court terme (moins de 2 ans) est destiné pour pallier l'insuffisance des dépenses de consommation et assurer les besoins en fonds de roulement des entreprises tels que les découverts bancaires, les facilités de caisse, etc.
- ✓ Le crédit à moyen terme (2 à 7 ans) et
- ✓ le crédit à long terme (plus de 7 ans) pour des investissements en équipement au profit des entreprises.

c- Le crédit selon la garantie

Les banques commerciales, soucieuses de réduire leurs risques liés au financement de l'activité économique, n'accordent des prêts pour le démarrage d'une activité qu'après une étude minutieuse des dossiers.

Les garanties et les critères varient selon les banques et sont fonctions de la nature de chaque dossier. Les garanties demandées sont des garanties usuelles à savoir : l'hypothèque, le nantissement de matériel, cautionnement, cash flow prévisionnel, le dépôt à terme,

l'autofinancement de 30% au minimum. Plusieurs critères interviennent dans la décision des banques : la personnalité du promoteur, sa moralité, sa surface financière, la faisabilité économique, sociale et financière du projet, l'ouverture d'un compte courant datant d'au moins six mois dans les livres de la banque.

d- Le taux d'intérêt sur les crédits octroyés :

Le taux d'intérêt est le prix de l'argent ou la rémunération d'un prêt tel qu'il soit. A partir du taux de base bancaire, les banques déterminent toute une gamme de taux dépendant de la durée du prix accordé, de ses spécificités et des caractéristiques de ses emprunteurs.

Une baisse ou une hausse du taux peut donc alléger ou alourdir un crédit. Les taux d'intérêts élevés asphyxient littéralement les capacités d'investissement des entreprises et pèsent aussi de façon directe sur l'emploi.

2- 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 proximité 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 1^{er} de la loi N°2012-14 du 21 Mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin, 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 définitions fait ressortir trois caractéristiques des Systèmes Financiers Décentralisés. Ainsi, quel que soit le type de définition auquel l'on se réfère, les Systèmes Financiers Décentralisés 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.

3- Notion d'Impayés et Typologie

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

a- Crédits sains

Ils concernent les prêts non échus accordés aux sociétaires et des prêts échus en retard moins de trois mois. Ces crédits ne font pas l'objet de provision.

b- Crédits en souffrance

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

c- Créance douteuse

Une **créance douteuse** est une créance dont le débiteur n'a pas versé les intérêts et les remboursements depuis un certain temps par rapport aux échéances du contrat de crédit. Cela correspond à la notion anglo-saxonne de "non performing asset", qui les considère habituellement comme telle quand le retard de paiement atteint ou dépasse 90 jours.

d- La solvabilité

La **solvabilité** est la mesure de la capacité d'une personne physique ou morale à payer ses dettes sur le court, moyen et long terme, elle permet d'apprécier la capacité à faire face à ses engagements.

e- Crédit irrécouvrable

Un crédit est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus percevoir le remboursement. Le SFD devrait toutefois continuer ses efforts de recouvrement. En générale, un crédit est considéré irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de deux ou trois échéances.

4- Portefeuille de crédit

Le portefeuille de crédit d'un Système Financier Décentralisé est l'ensemble des différents types de crédits qu'il peut accorder à ses clients, d'une autre manière il comprend toutes les facilités de crédit de nature directe ou indirecte octroyés aux clients. Il est le principal actif des SFD et donc leur principal générateur de revenu. Il est primordial pour leur gestion financière qu'ils disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille.

5- Recouvrement

En matière de crédit, il consiste en la mise en place d'un ensemble de procédures en vue de rentrer en possession et de percevoir les créances.

6- Politique de recouvrement

C'est l'ensemble des stratégies élaborées permettant de rentrer en possession et de percevoir les créances.

7- Micro-entreprises

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.

8- Secteur informel

Les pays du tiers monde sont caractérisés par un dualisme économique qui s'explique par la coexistence d'un secteur traditionnel (surtout) et d'un secteur moderne.

Entre ces deux secteurs, des activités intermédiaires se sont développées formant ainsi le secteur informel. Il s'agit des métiers de vendeurs ambulants, des petits restaurateurs etc. Une étude du Bureau International de Travail (BIT) sur le Kenya a distingué les aspects suivants du secteur informel : en font partir les activités qui réunissent les sept (7) caractéristiques ci-après :

- ✓ Facilité d'accès à l'activité (pas de formalités administratives) ;
- ✓ Propriété familiale de l'entreprise ;
- ✓ Echelle d'activité réduite (activité de petite taille) ;
- ✓ Utilisation des ressources locales (matière de récupération) ;
- ✓ Usage de technique privilégiant le recours à la main d'œuvre ;
- ✓ Qualification acquise en dehors du système éducatif ;
- ✓ Marché concurrentiel et non réglementé.

9- Le suivi des crédits

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 du fonctionnement de leurs activités

Le crédit ayant été mis à la disposition de l'emprunteur, un suivi du remboursement s'impose au SFD. L'emprunteur, après avoir signé le contrat avec le SFD, s'engage ainsi à respecter l'échéance qui lui a été accordée. Le suivi des crédits peut être individuel, ou peut porter sur l'ensemble du portefeuille de crédit. L'un des instruments le plus utilisé en matière de gestion de portefeuille de crédit au niveau des SFD est la balance âgée. Cette balance permet de représenter à travers un tableau, l'ensemble des emprunteurs ayant bénéficié d'un crédit, les délais de remboursement qui leur incombent, les remboursements déjà effectués, et les remboursements à percevoir.

En cas de défaillance de l'emprunteur, les responsables des SFD se devront de réagir très rapidement au risque de voir leurs prêts octroyés se muer en créances irrécouvrables. Ils pourront par exemple procéder à un rappel au client que l'échéance est presque à son terme, aussi un rééchelonnement de la dette de leur client peut être envisagé si le client montre sa bonne foi de remboursement.

10- Le suivi selon AGLEND

Le succès ou l'échec de tout organisme financier est étroitement lié à la qualité de son portefeuille de prêts et à son système de surveillance des prêts. L'évaluation de la capacité de remboursement et l'évaluation de la capacité de recours au crédit d'un demandeur fournissent les bases pour de bonnes décisions de prêt et ainsi que pour un portefeuille de qualité. De bons prêts peuvent cependant mal tourner. Il est donc fondamental d'effectuer une surveillance soignée afin d'éviter tout problème. Un système de suivi fournit les informations nécessaires pour contrôler la qualité d'un portefeuille de prêts à n'importe quel moment. Il identifie ainsi les problèmes le plus tôt possible.

a- Conditions principales pour un bon système de surveillance

Il existe certaines conditions principales pour un système de surveillance appropriée en matière de prêts.

✓ Une communication ouverte entre le prêteur et l'emprunteur

Une communication ouverte entre le prêteur et l'emprunteur est essentielle pour une surveillance efficace du prêt. Certains emprunteurs n'aiment pas parler aux prêteurs des problèmes qu'ils peuvent avoir à affronter en remboursant leur prêt. L'établissement d'une communication ouverte peut aider à s'assurer qu'ils en parleront dès que les problèmes surgiront. S'il existe une politique claire sur la façon d'affronter les problèmes de prêt et qu'elle est connue des emprunteurs, on doit encourager fortement les emprunteurs à donner des signaux d'alarme le plus tôt possible quand ils traversent une période difficile.

✓ L'informatisation du système de surveillance

L'informatisation devrait être introduite, si elle n'est pas déjà en place. Bien qu'en principe le cheminement peut être effectué manuellement ce qui peut être difficile au-delà d'un certain nombre d'emprunteurs avec des programmes de prêt et des échéances de prêts très différents. Un avantage évident de l'informatisation de la surveillance des prêts, c'est que les rapports peuvent être produits automatiquement. Etant donné qu'une réponse rapide à un remboursement non effectué est vitale afin de maintenir un portefeuille de prêts valable, l'information peut aider à identifier les problèmes de remboursement de prêts dès le début de chaque étape, permettant de rectifier immédiatement la situation. On peut utiliser des

stratégies variées pour le suivi de l'exécution du prêt. Jetons un œil aux méthodes qu'AGLEND utilise pour identifier des problèmes potentiels de remboursement le plus tôt possible.

b- Méthodes d'identification des problèmes

✓ Surveillance périodique directe des clients

Généralement, un organisme de prêt devrait être en relation avec ses clients par le biais des chargés de prêt. Le chargé de prêt peut tirer profit du rapport établi au cours de la visite sur le terrain, du processus d'évaluation et des contacts liés aux affaires. Ce n'est pas seulement une pratique prudente de surveillance de prêt, il s'agit également d'établir de bonnes relations avec les clients. Cependant, la surveillance d'un prêt par des contacts personnels est coûteuse et augmente les dépenses des organismes d'exploitation. La façon la plus efficace d'obtenir des informations au sujet des prestations courantes d'un emprunteur, c'est de le **visiter fréquemment**. C'est une occasion de découvrir **les problèmes organisationnels et opérationnels** et de discuter des stratégies courantes liées aux risques de gestion employées par le client. Les visites sur le terrain devraient être fixées pour coïncider avec des moments importants d'activité de l'emprunteur. Ces visites sont particulièrement utiles pour évaluer le potentiel de paiement et faire en sorte que l'emprunteur se sente suivi dans l'exécution de son remboursement. Les visites aux clients demandent cependant beaucoup de temps, ce qui représente un fardeau coûteux significatif pour les organismes de crédit, mais qui est nécessaire pour la solvabilité.

✓ Surveillance indirecte des clients

Les chargés de prêt AGLEND ont la possibilité de rencontrer bon nombre de leurs clients dans un seul endroit ! En fonction des activités commerciales et en parlant avec les autres acteurs du domaine, les chargés de prêt AGLEND peuvent recueillir de nombreuses informations supplémentaires concernant leurs clients et observer comment fonctionnent leurs activités. Réunions avec les agents de vulgarisation. Les agents de vulgarisation rendent visite aux clients afin de les aider à améliorer leur rendement et de faciliter leurs efforts de commercialisation. Les chargés de prêt AGLEND se rencontrent régulièrement avec le personnel des programmes de vulgarisation pour obtenir des informations au sujet des clients particuliers. En outre, ils viennent à connaissance des risques spécifiques qui menacent certaines régions ou certaines activités. Ces informations sont très utiles pour identifier des problèmes potentiels.

B- Outils d'analyse

La qualité du recouvrement des créances dans les SFD a nécessairement une influence sur les indices de performances permettant d'analyser la qualité du portefeuille de crédit. Les ratios permettant d'analyser les relations financières pour diagnostiquer l'état de santé de l'institution doivent être suivis régulièrement pour mesurer les résultats.

Nous pouvons citer entre autres :

- ✓ Le taux de portefeuille à risque ;
- ✓ Le taux de recouvrement ;
- ✓ Le taux de perte sur créances ;
- ✓ La productivité des agents de crédit ;
- ✓ Le taux de provision pour créances en souffrance.

1- Le taux de portefeuille à risque (PAR)

Ce ratio fournit au gestionnaire un portrait de la situation du portefeuille de prêt à un moment précis. Il prend en compte non seulement la partie du prêt en retard mais la totalité des prêts affichant un retard. Le principe ici étant que lorsqu'un prêt est en retard les autres prêts pourraient être aussi en retard éventuellement la totalité de la créance pourrait être en danger. Donc en considérant maintenant la totalité du solde de prêt, le gestionnaire est efficacement en mesure d'évaluer le risque présent et surtout le risque à venir. D'autres le désignent par portefeuille contaminé.

Ce ratio est donc utile pour mesurer le risque actuel et les pertes potentielles à venir.

Il se calcule comme suit :

$$PAR = \frac{\text{Encours de crédit ayant au moins une échéance de retard}}{\text{Encours totaux de crédit}}$$

2- Le taux de recouvrement (TR)

Le taux de recouvrement permet de connaître la proportion en année N-1 des crédits en souffrance qui ont été recouverts par la structure en année N. Il se calcule comme suit :

$$TR = \frac{\text{Remboursement en N des créances en souffrance en N - 1}}{\text{Créances totales en souffrance en N - 1}}$$

3- Le taux de perte sur créance (TPC)

C'est la partie des créances passées en perte. La très faible probabilité de remboursement de certains crédits oblige à sortir ces derniers du bilan. Ce taux permet de mesurer sans doute la proportion des créances passées en perte par rapport à l'encours moyen de crédit. Il se calcule comme suit :

$$TPC = \frac{\text{Montant de crédits en perte durant la période}}{\text{Encours de crédits moyens de la période}}$$

4- La productivité des agents de crédit

C'est un ratio qui mesure la couverture des agents de crédit par rapport au nombre d'emprunteurs actifs. Elle permet de mesurer la capacité de surveillance d'un agent. Il se calcule comme suit :

$$TAC = \frac{\text{Nombre d'emprunteurs actifs}}{\text{Nombre d'agents de crédit}}$$

5- Le taux de provision pour créance en souffrance (TPCS)

C'est la provision des crédits en souffrance, déduction faite de revenus dégagés par l'activité pour prévenir la perte probable. Il permet de s'assurer que la proportion des risques provisionnés respecte les normes en vigueur et se calcule comme suit :

$$TPCS = \frac{\text{Provision pour créances en souffrance}}{\text{Encours brut de crédit en souffrance}}$$

La provision pour créances en souffrance est constituée de la manière suivante :

- 3 à 6 mois de retard : 40% de provision à constituer ;
- 6 à 12 mois de retard : 80% de provision à constituer ;
- Plus de 12 mois de retard : 100% de provision à constituer ;
- Plus de 24 mois soit une perte.

C- Point de connaissances liées aux différents problèmes

1- Point de connaissances relatives aux difficultés liées à la maîtrise des impayés

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle sont confrontés les SFD dans sa gestion quotidienne qui peut provoquer la destruction de ses actifs. Comme risque principal, ALAFIA INFO (Mars 2008) dans son dossier relatif à la gestion des risques opérationnels, stipule que le risque opérationnel a rapport à la perte d'argent à travers trois principaux éléments : les crédits défaillants, les fraudes et les vols. Le risque de crédit est le plus connu et constitue la plus grave vulnérabilité dans des SFD. C'est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client de respecter les termes du contrat de prêt.

La gestion du risque lié au crédit se présente sous deux aspects :

- ✓ Les mesures préventives que le prêteur prend avant l'octroi du crédit ;
- ✓ Les mesures d'encouragement après le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais.

Avant d'octroyer un crédit, les SFD réduisent le risque de crédit en prenant certaines mesures de contrôles telles que l'enquête sur l'historique des clients, l'orientation des clients sur les attentes et les procédures des SFD. Une fois que le crédit est octroyé, la gestion du risque client transforme les mesures de contrôles qui réduisent la perte potentielle en mesures de contrôles qui réduisent des pertes réelles.

Par conséquent, les procédures de gestion de la défaillance sont des composantes clés dans la gestion des risques crédits.

Les quatre mesures clés de contrôles de risque crédit sont : la conception du produit, le choix du client, les comités du crédit et la gestion de la défaillance.

D'après Abdou NDAO (2007), les clients du micro-financement, quel que soit leur niveau de pauvreté, sont exposés à des risques fréquents et de natures multiples. Il existe de nombreuses sources de risques – les facteurs structurels, tels que les cycles saisonniers, l'inflation ou les aléas climatiques ; les urgences inattendues, telles que la maladie ou le décès d'un membre de famille, la perte d'emploi, les incendies et les vols ; et les dépenses élevées associées aux événements du cycle de la vie tels que les noces, les funérailles et l'éducation des enfants. A ceux-ci, s'ajoutent les risques associés à la gestion d'une entreprise et les risques associés aux emprunts financiers.

Bien que les risques systémiques, tels que les désastres naturels soient dévastateurs, la maladie, le décès ou la perte du soutien économique du ménage sont les risques les plus dominants. Les accidents, les cambriolages et les actes criminels ont aussi une place considérable.

Pour les clients, le maintien d'un accès à un crédit de micro-financement est une stratégie essentielle de gestion des risques. En mettant des sommes d'argent à la disposition des clients, les services de micro-financement leur fournissent, ainsi qu'à leur ménage, des occasions de profiter des opportunités qui se présentent, de gérer les mouvements d'argent et de maintenir l'accès à une gamme de services financiers officiels et officieux leur permettant de gérer les crises.

Dans de nombreux pays, au milieu de ces concurrences croissantes dans le domaine du micro-financement, du fait que les institutions de micro-finance cherchent à manipuler ou à raffiner leurs produits et services, il est important de comprendre comment le client utilise les services financiers.

2- Point de connaissances liées à l'inefficacité du recouvrement

Selon Betty WAMPFLER et Christian BARON (2009), « même si le secteur de la micro finance s'est fortement développé dans la dernière décennie en Afrique de l'Ouest, il n'en reste pas moins un secteur particulièrement fragile. La disparité des structures y est importante en matière de taille, de professionnalisation, de capacité, d'autorisation. Peu d'institutions ont aujourd'hui atteint une pleine viabilité financière, institutionnelle et sociale. Les situations de crise sont nombreuses et d'origines variées : les réseaux les plus importants ont à faire face aux problèmes de changement d'échelle ; les crises liées à la croissance des impayés touchent de nombreux réseaux et les SFD, de par leur structure, sont particulièrement vulnérables aux impayés ; la gouvernance reste un point d'achoppement important pour de nombreux SFD ; les outils de micro finance (système de gestion, de contrôles, système d'informations) sont encore fréquemment défaillants et les ressources humaines insuffisamment formées »

Ainsi, une bonne partie des SFD n'a toujours pas un bon statut juridique, les tutelles n'arrivent pas à bien assurer leur mission de contrôle et de suivi, et nombre des SFD reconnus légalement ont du mal à asseoir leur système de recouvrement de crédits. Autant de difficultés qui limitent la capacité d'autofinancement de ces institutions.

D- Contributions antérieures

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

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

Les problèmes d'impayés sont le plus souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures d'octroi de crédit. La gestion des impayés passe par 6 éléments essentiels :

- ✓ L'appréciation sur le service de crédit par les clients ;
- ✓ La sélection des clients ;
- ✓ Le degré d'engagement de la responsabilité du personnel de terrain et des clients vis-à-vis des retards de remboursement ;
- ✓ La fiabilité des informations délivrées par le système d'information de gestion (SIG) des SFD ;
- ✓ Le suivi efficace des retards ;
- ✓ Une dissuasion suffisante, aux yeux de tous les emprunteurs, des conséquences des retards de remboursement.

Il existe aussi les impayés volontaires. Ce sont des cas où l'individu disposant des sommes dues, préfère en prolonger unilatéralement la durée de leur usage car, conscient qu'un remboursement immédiat n'offre pas automatiquement l'opportunité d'un renouvellement immédiat de crédit.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les remboursements retardés sont aussi dangereux que les créances irrécouvrables. Non seulement ils sont associés au retard de remboursement des coûts de recouvrement mais également, ils faussent la programmation financière qui peut entraîner la panique des déposants des SFD. Or, ces derniers, contrairement aux banques classiques ne sont pas généralement reliés à un prêteur de dernier ressort qui pourrait les refinancer.

Par ailleurs, HONLONKOU et al. (2001), dans une étude réalisée sur la problématique de remboursement de crédits dans les SFD, aboutissent à des conclusions dont les plus illustratives révèlent que la performance des SFD en matière de remboursement est liée aussi

bien aux caractéristiques des caisses (caractéristiques du gérant, supervision adéquate après l'obtention du crédit), aux activités financières qu'aux caractéristiques des clients (sexe, proximité géographique de la caisse, type de garantie, volume d'activité, expertise accumulée dans l'activité à financer, la taille de l'emprunt).

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

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

DENAKPO et DEGBO, dans une étude sur la sélection des projets suivis et risque d'insolvabilité au niveau des CLCAM en République du Bénin, ont montré que les taux d'impayés sont plus élevés au niveau des prêts individuels qu'au niveau des prêts cautionnés par les groupes de quatre (4).

Albert N. HONLONKOU, Denis H. ACCLASSATO, Célestin Venant C. QUENUM(2001), « Problématique de remboursement des crédits dans les systèmes financiers décentralisés et garantie de prêts aux petits opérateurs économiques au Bénin », Cahier de Recherche ELIFID 00-2, Septembre (2001) solidarité ou les prêts au niveau des groupements coopératifs. Dans cette même étude, ils ont montré que les emprunteurs ne bénéficient qu'une partie du crédit demandé. Mais ils n'ont pas abordé dans leur étude l'approche genre et l'influence du délai de remboursement sur le remboursement des crédits.

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

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

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

Pour Aboubacar DRAMANE, l'agent de crédit est tenu d'utiliser plusieurs techniques ou pratiques destinées à motiver les clients pour le remboursement ; entre autres nous pouvons citer :

- 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'institutions de micro finance dont la Bank Rakyat Indonesia (BRI) qui offre des primes de remboursement anticipé aux groupes jugés performants.

En dehors de la motivation et du contrôle de l'utilisation du crédit, les agents de 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 justifiantes 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 crédits 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'études 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 vérifications 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 du dispositif sécuritaire de prêt.

Pour ce faire, CHAZE C. (1996) recommande à « une efficacité du dispositif de suivi de la clientèle sur le terrain (service de proximité) ».

Selon FADES (1993), la supervision du crédit n'est effective que grâce à :

- un rapport du bénéficiaire sur l'utilisation des fonds
- une visite des évaluateurs, et
- la coresponsabilité de l'assistance technique.

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

E- Prise de position

Notre recherche s'inscrit dans l'approche vérification de la relation entre le système de recouvrement et la solvabilité des créances douteuses.

Un bon niveau de solvabilité dépend de l'efficacité du dispositif de suivi de la clientèle sur le terrain (CHAZE C. 1996). Car le crédit ayant été mis à la disposition de l'emprunteur, nécessite un suivi rigoureux du remboursement au SFD. La supervision du crédit n'est effective que grâce à un rapport du bénéficiaire sur l'utilisation des fonds, une visite des évaluateurs, et la coresponsabilité de l'assistance technique (FADES, 1993). Ces services de proximité seront fructueux lorsqu'ils se feront accompagnés par un système d'information de gestion (SIG) qui délivre des informations fiables (Joanna LEDGERWOOD, 1999). Le suivi apparaît non seulement comme une action, mais en même temps un outil pour évaluer et ainsi améliorer la programmation. Il doit être peu encombrant, positif, avec la participation de tous

les 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).

PARAGRAPHE II : Méthodologie de la recherche

La méthodologie, selon GRAWITZ (1993, Madeleine GRAWITZ « Méthodes en Science Sociale » 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 lui-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- Approche qualitative

La démarche qualitative utilisée dans ce travail a été faite sur la base d'observation passive ; de l'entretien individuel et la recherche documentaire. Elle a permis de recueillir des données et à les traiter par l'analyse de contenu.

1- L'Observation passive

Cette méthode nous a permis d'observer le comportement des clients et les réactions des agents de recouvrement au cours de leur mission et l'impact qu'a ces façons de faire sur la solvabilité des créances douteuses d'APHEDD- FINANCE.

2- L'Entretien

Les entretiens ont été semi-directifs et nous ont permis d'avoir des informations pertinentes sur le fonctionnement de APHEDD- FINANCE et sur les changements opérés dans l'institution ; tout ceci grâce à un guide d'entretien. Cette démarche nous a permis de parcourir différents services d'APHEDD- FINANCE et certains clients ayant des prêts en souffrance, pour nous enquérir des informations nécessaires au travail. Notre entretien s'est déroulé avec un échantillon de cinq (05) personnes dont deux (02) personnels : un chargé de recouvrement et un agent de crédit ; et trois (03) de ses clients ayant un crédit en souffrance, sur un intervalle de deux (02) semaines. Nous avons choisie cet échantillon parce que dans

une étude qualitative, l'effectif de l'échantillon n'est pas important mais la profondeur du discours ; c'est-à-dire lorsque nous posons les questions, nous avons atteint la saturation sémantique et nous nous sommes arrêté.

Pour aboutir à cela, l'outil utilisé est le guide d'entretien (ANNEXE 3) et du dictaphone de notre portable.

3- Recherche documentaire

Elle est d'une grande utilité dans la collecte des informations théoriques et est une source d'inspiration. Les consultations documentaires sont effectuées de façon interne au siège d'APHEDD- FINANCE. Nous avons consulté les documents tels que les statuts, le règlement intérieur, le manuel de politique de crédit et de procédures opérationnelles, les rapports d'activités, les dossiers des clients, les anciens mémoires et documents portant sur notre thème. Aussi, la recherche sur l'internet nous a permis d'avoir certaines informations entrant dans le cadre de notre étude.

B- Approche quantitative

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

1- Population Mère

Notre recherche a été menée dans les différentes Agences de APHEDD- FINANCE. Ce choix se justifie par le développement des activités à caractère économique dans ces zones.

Nos investigations sont portées sur les clients en impayés, les chargés de prêts, les agents de recouvrement, les chefs d'agences et les chefs services de cette institution afin d'avoir des jugements clairs et précis sur les causes des impayés et l'inefficacité de la politique de recouvrement des SFD.

2- Echantillonnage

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.

Notre échantillonnage de recherche sur les agents d'APHEDD- FINANCE est constitué de 140 agents dont 14 Chefs Services, 07 Chefs d'Agences, 42 Agents de crédits, 56 Agents de recouvrement et 21 Autres agents d'APHEDD- FINANCE.

D'autres parts notre échantillonnage de recherche sur les clients d'APHEDD- FINANCE est aussi constitué de 140 clients dont 98 Commerçants, 21 Ménagères, 7 Agriculteurs et 14 Autres clients.

Pour arriver à cette fin, nous avons utilisé la méthode non probabiliste, précisément celle de « Boule de Neige ».

3- Questionnaires

Le questionnaire est un document écrit sur lequel sont consignées les questions, puis ultérieurement les réponses, des personnes interrogées dans le cas d'une enquête. Nos questionnaires sont construits à partir des thèmes du guide d'entretien. Les deux questionnaires sont composés chacun de six (6) questions fermées.

C- Le traitement des données

1- Techniques de dépouillement

L'époque héroïque du comptage manuel des données étant révolue grâce aux ordinateurs, il faut dans un premier temps rendre les données accessibles aux traitements informatiques plus simplement. L'ordinateur ne comprenant que des chiffres (ou presque). Pour cela, nous avons codé nos réponses : « Oui » devient « 1 » ; « Non » devient « 2 » ; « Indifférent » devient « 3 ». Pour d'autres questions, « Efficace » devient « 1 » ; « Acceptable » devient « 2 » ; « Mauvais » devient « 3 ». De même, « Fréquente » devient « 1 » ; « Acceptable » devient « 2 » ; « Rare » devient « 3 ».

Puis dans un second temps, nous avons créé notre banque de données et bâti un programme de traitement. Fort heureusement, il n'est plus nécessaire d'être programmeur pour faire sortir les résultats. Car nous avons à notre disposition le logiciel du traitement des données SPSS, grâce auquel nous avons réalisé l'analyse de la statistique descriptive et celle de la relation.

2- Seuil de décision pour la vérification des hypothèses

A partir des tris à plat, des tris croisés qui sont des tableaux, l'histogramme empilé 100% à forme conique, des ratios et des graphiques qui ont facilité nos analyses, les hypothèses 1, 2 et 3 seront testées par la relation donnée par SPSS ; elles seront vérifiées si il existe une relation significative entre deux variables à partir du tableau de tests du Khi- deux. Pour dire qu'il y a une signification entre deux variables, il faut que la signification soit inférieure à 0.005 ($S < 0.005$) soit 0.5%. De même on peut mesurer la force de cette relation à partir du tableau de mesures symétriques. Ce qui nous intéresse dans ce tableau est le V de

Cramer qui varie de 0 à 1. Ainsi, il y a absence de relation, relation très faible, relation faible, relation modérée, relation forte et une louche relation lorsque le V de Cramer est respectivement compris entre : 0 ; 0,05; 0,10 ; 0,10; 0,20 ; 0,20; 0,40 ; 0,40 ; 0,80 et 0,80; 1

CHAPITRE III :
**PRESENTATION ET ANALYSE DES
RESULTATS, VERIFICATION DES
HYPOTHESES ET SUGGESTIONS**

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, **VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS**

Le présent chapitre nous permet de nous familiariser avec les résultats du terrain, de les analyser en vue de tirer des conclusions. Après vérification des hypothèses, nous finissons ce chapitre par des suggestions et quelques recommandations.

SECTION I : Présentation et analyse des données

PARAGRAPHE I : Présentation de la politique de recouvrement des créances douteuses à APHEDD- FINANCE

Le recouvrement est l'action de récupérer les sommes dues par un emprunteur dans le respect du contrat de prêt à l'échéance. Il constitue un objectif majeur de tous les SFD et en particulier à APHEDD-FINANCE.

Tout prêt en retard doit faire l'objet de recouvrement très strict et rigoureux. Le recouvrement se définit comme l'ensemble d'activités coordonnées et appliquées de manière adéquate et opportune pour parvenir au recouvrement total des prêts. Ce processus vise à convertir les recevables d'APHEDD-FINANCE en actifs liquides aussi rapidement et efficacement que possible tout en maintenant la bonne disposition du client en cas de future transaction. Ainsi, le processus de recouvrement nécessite une interaction significative avec le client, en commençant par un examen minutieux de la situation du client et en maintenant des contacts opportuns et fréquents tout au long de la durée du prêt. Il faut présenter aux clients des options de paiement adéquates et opportunes dans chaque cas ; toutes les activités de recouvrement doivent être enregistrées pour faciliter un suivi continu ainsi que le contrôle du respect par le client des termes négociés.

Le processus de recouvrement doit être considéré par le client comme continu et non pas comme une activité sporadique de sorte qu'il est très important que les différents participants à ce processus, comme les centres d'appels, les chargés de prêt et les agents de recouvrement agissent de manière coordonnée et en temps voulu.

APHEDD-FINANCE veut faire ressentir au client qu'elle continue à surveiller la situation à tout moment, qu'elle agit rapidement, avec souplesse et de manière définitive pour contrôler la situation. Il est aussi extrêmement important que les activités de recouvrement s'adressent à toute personne associée au prêt, notamment le conjoint, la famille ou les amis

qui ont servi de référence conformément au profil du risque du client et sa probabilité de recouvrement.

Tout retard de remboursement est sanctionné par une pénalité de retard de 20% du montant à rembourser (capital+ intérêt) au prorata du nombre de jours de retard et ce, au maximum pendant 3 mois successifs.

Quatre-vingt-dix (90) jours après l'échéance, doivent conduire à la réalisation de l'épargne nantie. Cependant, l'analyse peut, compte tenu des circonstances, décider de sa réalisation avant les quatre-vingt-dix (90) jours. Une situation extra comptable régulièrement actualisée doit être tenue afin d'estimer en temps réel la valeur de la créance (capital+ intérêt de retard)

PARAGRAPHE II : Présentation et analyse des résultats

Il s'agit dans ce paragraphe, de présenter et d'analyser les résultats issus des enquêtes puis les données relatives à la qualité du portefeuille de crédit.

A- Présentation et analyse des résultats du guide d'entretien

Equivalente à l'analyse de données pour les données quantitatives, l'analyse de contenu est la méthode utilisée pour le traitement des données qualitatives. Elle est définie par Aklouf O. (1987) comme : « une technique d'étude détaillée des contenus de document. Elle a pour rôle d'en dégager les significations, associations, intensions non directement perceptibles à la simple lecture des documents ».

L'analyse de contenu repose sur le principe que la répétition d'unité d'analyse de discours signale les préoccupations, les centres d'intérêts des auteurs du discours. Elle nous a permis de dépouiller, de classer, d'analyser les informations contenues dans nos entretiens semi-directifs afin de faire ressortir les thèmes jugés pertinents pour la génération des items.

B- Présentation et analyse des résultats des questionnaires

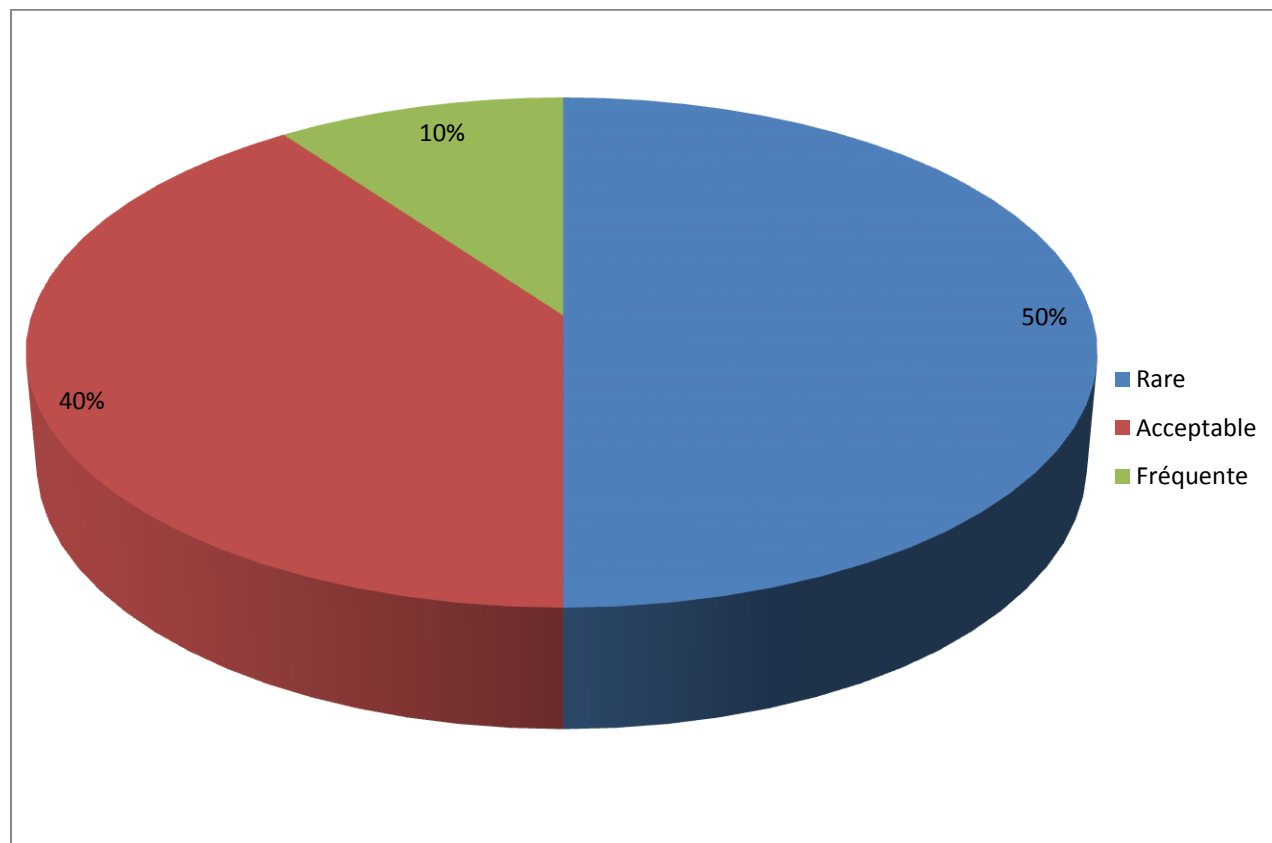
1- Présentation et analyse des résultats du questionnaire à l'endroit des clients de APHEDD- FINANCE

Notre enquête est portée sur 150 clients ayant un crédit encours dans la population de base dont 140 clients ayant un crédit en souffrance. Les résultats issus de cette dernière se présentent comme suit :

Question4 : Quelle est la fréquence des visites des agents chargés du recouvrement ?

Graphique N° 1 : Fréquence des visites

Répartition des clients selon qu'ils apprécient la fréquence des visites des agents de recouvrement



Source : Nos enquêtes de Juillet(2016) à partir de SPSS

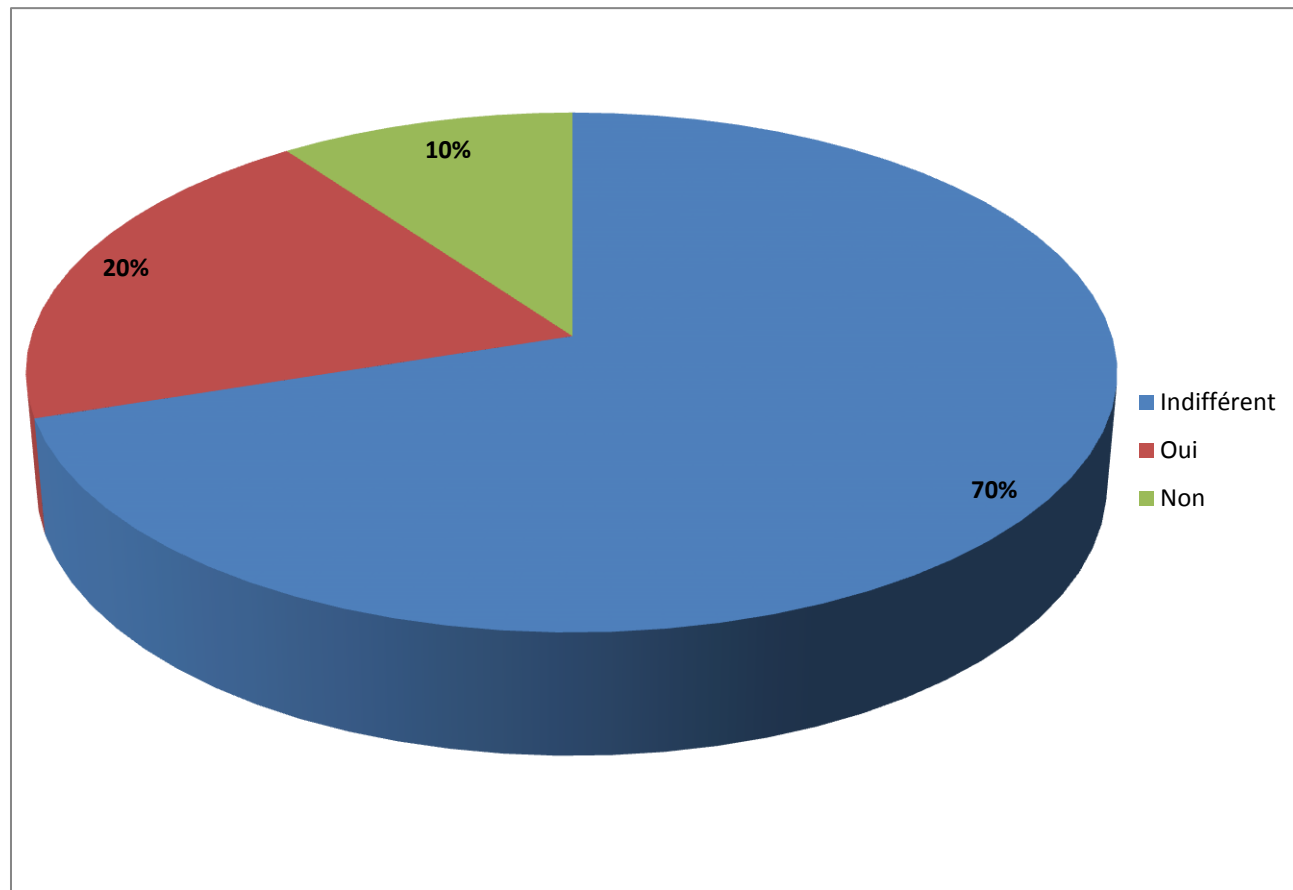
Pour **50%** des clients, les visites des agents de recouvrement sont rares. Toutefois, **10%** et **40%** des enquêtés nous ont confirmé respectivement que les visites sont fréquentes et acceptables.

Ainsi, la majorité de nos enquêtés (**126 clients sur 140 interrogés soit 90%**) estime que les visites des agents de recouvrement ne sont pas fréquentes.

Question 5 : Les chargés de recouvrement s'intéressent-ils à vos problèmes organisationnels et opérationnels au cours de leurs visites ?

Graphique N° 2 : Impact des visites

Répartition des clients selon qu'ils apprécient l'impact des visites.



Source : Nos enquêtes de Juillet(2016) à partir de SPSS

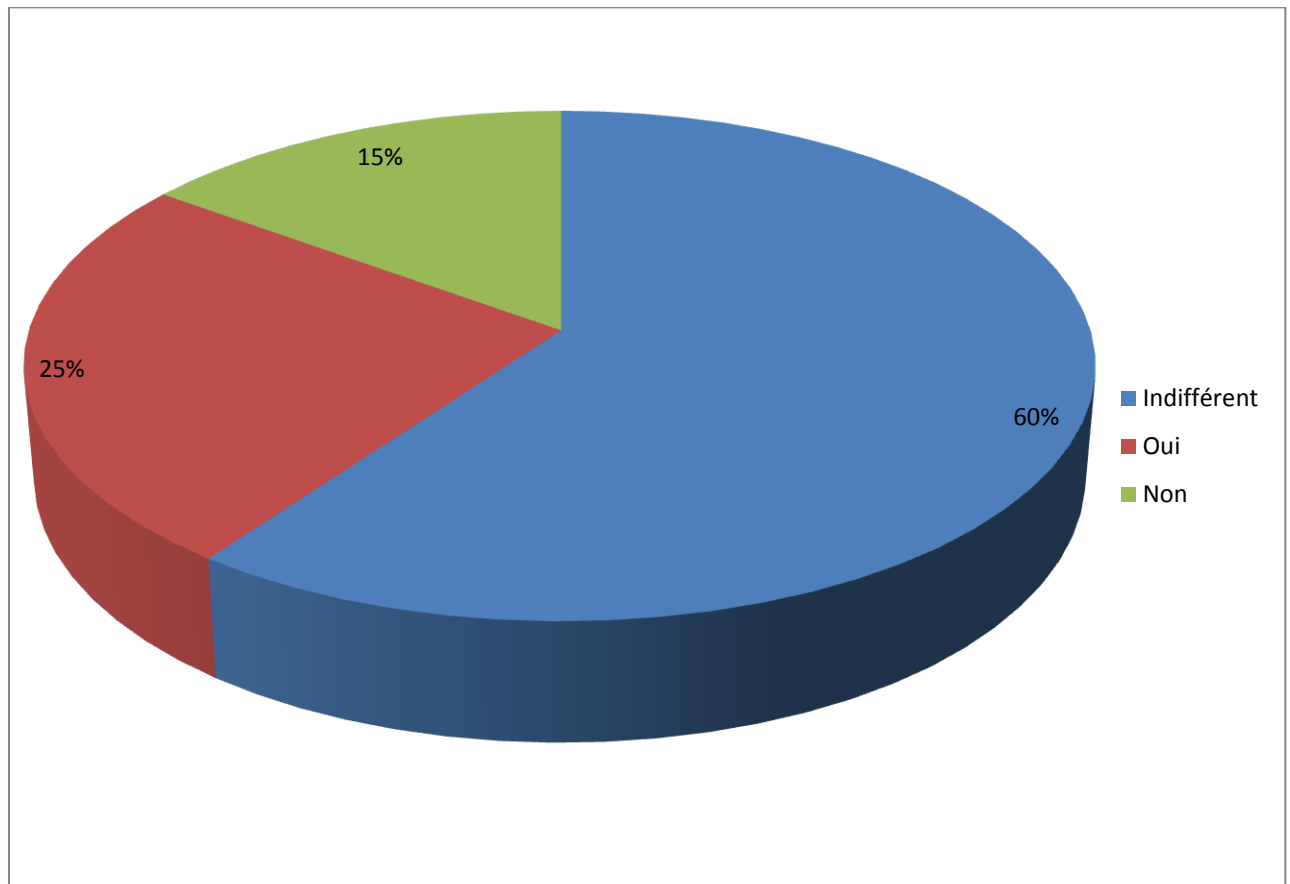
De l'analyse du graphe ci-dessus, il ressort que **70%** des clients ne savent pas si les agents de recouvrement s'intéressent à leurs problèmes organisationnels et opérationnels au cours de leurs visites. Pour d'autres (**20%**), ils s'intéressent bien évidemment. Le pourcentage restant (**10%**) pense qu'ils ne s'intéressent pas à leurs problèmes organisationnels et opérationnels.

Ainsi, la quasi-totalité (**112 clients sur 140 interrogés, soit 80%**) des clients interrogés pensent que les agents de recouvrement ne s'intéressent pas à leurs problèmes organisationnels et opérationnels au cours de leurs visites.

Question6 : Les charges financières que vous supportez influencent-elles la solvabilité des créances douteuses ?

Graphique N° 3 : Charges Financières

Répartition des clients selon qu'ils apprécient l'influence des charges financières sur la solvabilité



Source : Nos enquêtes de Juillet(2016) à partir de SPSS

De l'analyse du tableau ci-dessus, il ressort que **60%** des clients sont indifférents sur l'influence des charges financières sur la solvabilité. Toutefois, il faut aussi noter que **25%** de nos interviewés pensent que les charges financières influencent la solvabilité et **15%** d'eux pensent le contraire.

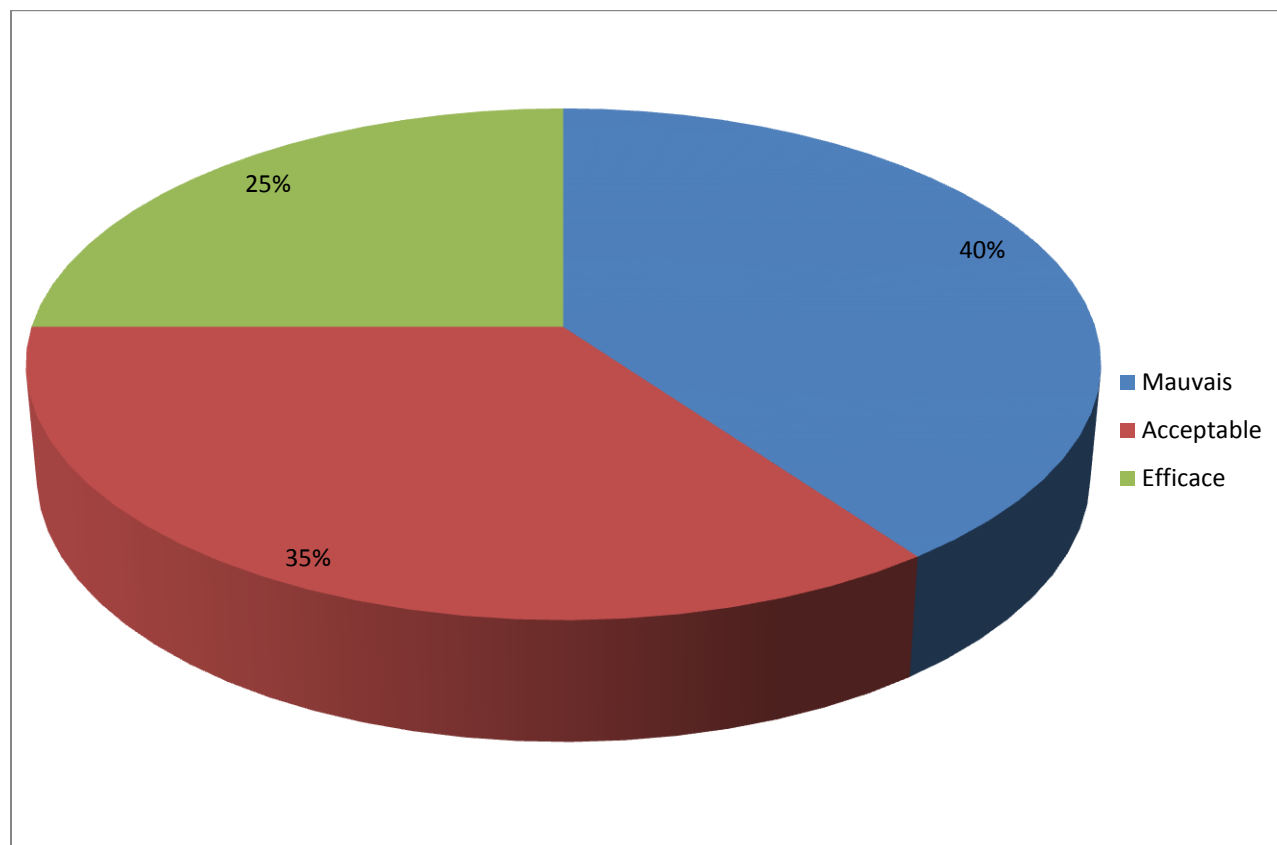
Donc nous retenons que, bien qu'ils aient des difficultés de solvabilité, ils ne savent pas si les charges financières influencent la solvabilité.

2- Présentation et analyse des résultats du questionnaire à l'endroit des agents de APHEDD- FINANCE

Question 4 : Comment appréciez-vous la fiabilité du Système d'Information et de Gestion dans le suivi des créances douteuses à APHEDD-FINANCE ?

Graphique N° 4 : Fiabilité du SIG

Répartition des agents selon qu'ils apprécient la fiabilité du système d'information et de gestion



Source : Nos enquêtes du Juillet(2016) à partir de SPSS

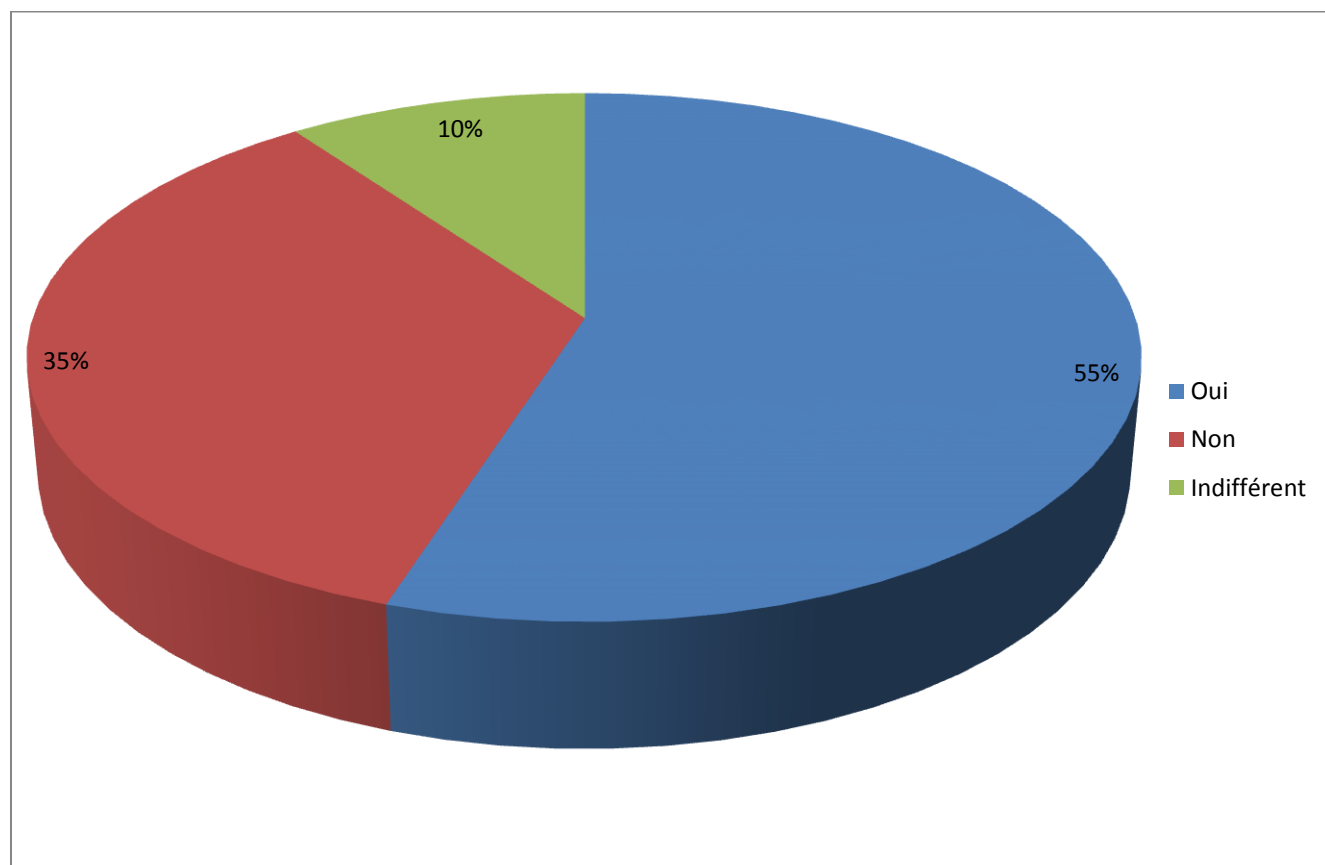
Pour 40% des agents interrogés, le Système d'Information et de Gestion (SIG) de APHEDD-FINANCE est mauvais. Toutefois, il faut noter que 35% et 25% des agents pensent respectivement que le SIG est acceptable et efficace.

Donc, la quasi-totalité (105 agents sur 140 interrogés, soit 75%) des agents pensent que le SIG de APHEDD-FINANCE n'est pas efficace.

Question5 : Croyez-vous que les agents de recouvrement sont motivés dans leurs fonctions ?

Graphique N° 5 : Motivation des agents de recouvrement

Répartition des agents selon qu'ils apprécient la motivation des agents de recouvrements



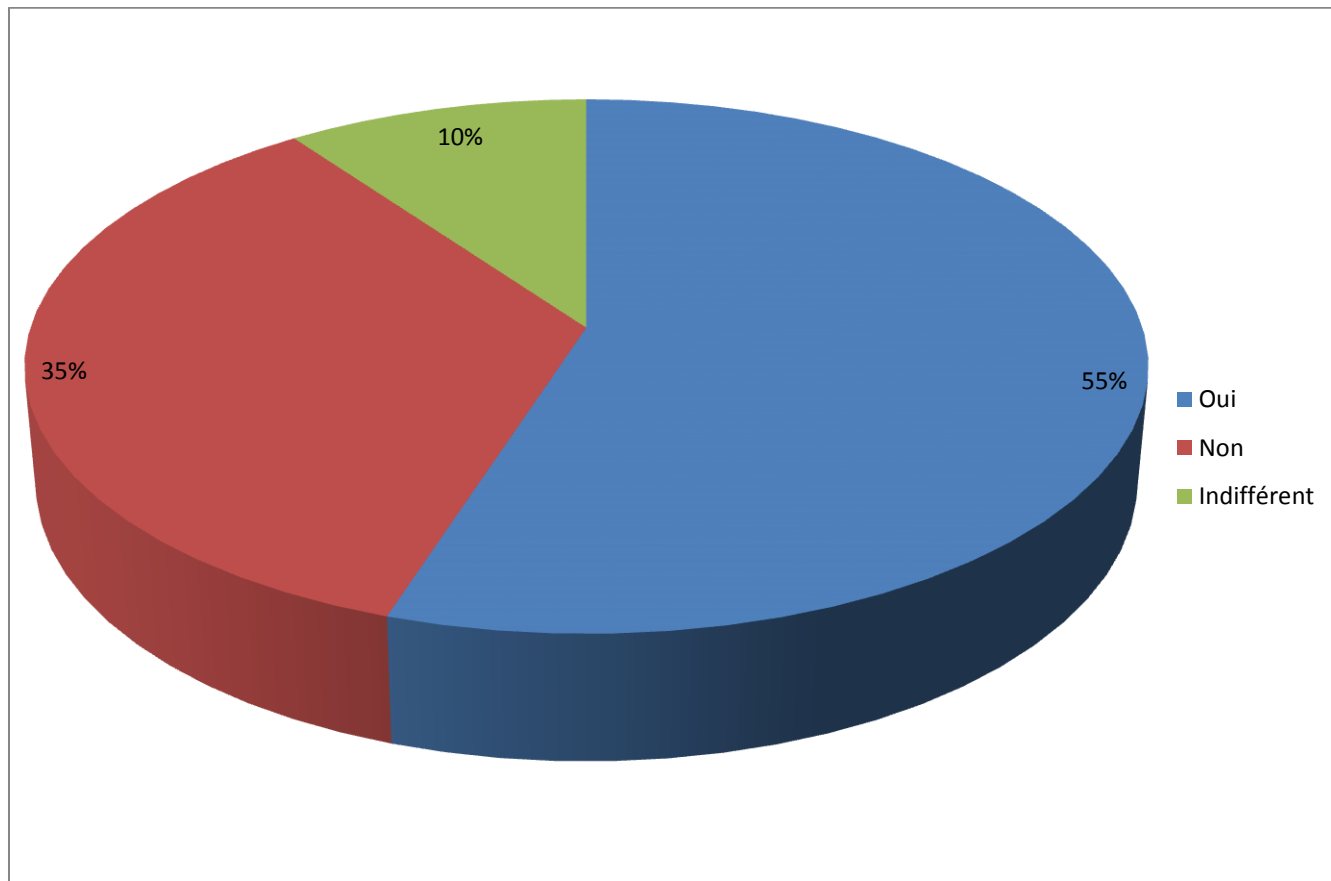
Source : Nos enquêtes du juillet (2016) à partir de SPSS

De l'analyse du graphique ci-dessus, il ressort que (**77 agents sur 140 interrogés, soit 55%**) des agents pensent que les agents de recouvrement sont motivés dans leurs fonctions. Toutefois, il faut aussi noter que **35%** de nos interviewés pensent que les agents de recouvrement ne sont pas motivés dans leurs fonctions et **10%** d'eux sont indifférents.

Question 6 : Pensez-vous que le mode de paiement constitue une cause des impayés ?

Graphique N° 6 : Mode de paiement

Répartition des agents selon qu'ils apprécient l'influence du mode de paiement.



Source : Nos enquêtes du Juillet (2016) à partir de SPSS

Pour **55%** des agents interrogés, le mode de paiement constitue une cause des impayés. Toutefois, il faut noter que **35%** des agents disent le contraire et **10%** sont indifférents.

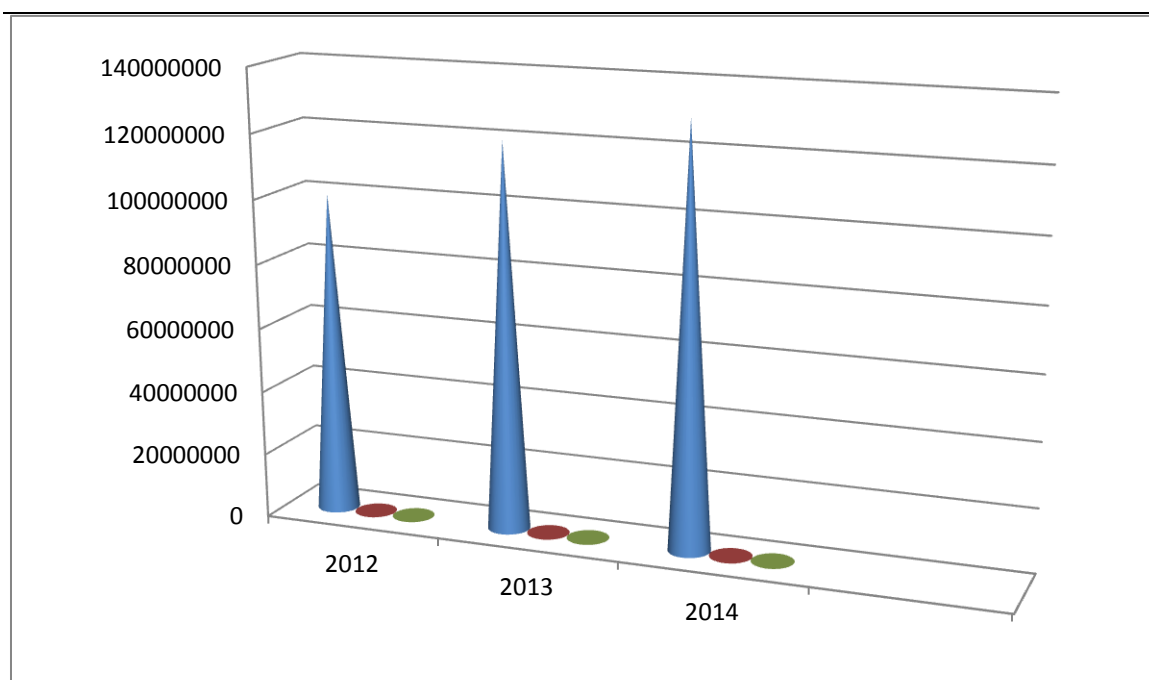
Donc, plus de la moitié (**70 agents sur 140 interrogés, soit 55%**) des agents interrogés pensent que le mode de paiement est une cause des impayés.

C- Présentation et analyse des résultats du rapport d'activité de 2012, 2013, 2014

Tableau n° 2 : Evolution des crédits en souffrance

Années	2012	2013	2014
Montant des crédits en souffrance	110519394	118721485	128423576

Source : Rapport d'activité d'APHEDD-FINANCE 2012, 2013, 2014



Commentaire :

Une lecture de ce graphe montre que de 2012 à 2013 les impayés sont passés de 110 519 394 à 118 721 485. Soit une augmentation de 8 202 091 ; et de 118 721 485 à 128 423 576 entre 2013 et 2014 soit une augmentation de 9 702 091. L'analyse de ces montants montre que le portefeuille de crédit est de mauvaise qualité et témoigne l'échec du système de recouvrement.

Tableau n° 3 : Récapitulatif des ratios de la qualité du portefeuille et de la productivité interne des agents de crédit

Eléments	2012		2013		2014		Norme
	Calcul	%	Calcul	%	Calcul	%	
PAR	$\frac{110\,519\,394}{2\,125\,372\,962}$	5,2	$\frac{118\,721\,485}{2\,240\,028\,019}$	5,3	$\frac{128\,423\,528}{2\,293\,277\,286}$	5,6	< 5%
Taux de recouvrement	$\frac{104\,993\,425}{110\,519\,394}$	95	$\frac{113\,972\,623}{118\,721\,483}$	96	$\frac{116\,865\,410}{128\,423\,528}$	91	> 95%
Taux d'abandon des créances	$\frac{5\,525\,969}{1\,938\,936\,726}$	0,26	$\frac{6\,019\,844}{2\,006\,614\,469}$	0,3	$\frac{10\,371\,461}{2\,074\,292\,211}$	0,5	< 1%
Productivité des agents de crédit	$\frac{132\,857}{40}$	3321	$\frac{251\,534}{32}$	7860	$\frac{1\,367}{9}$	152	≥130
Taux de provision pour créance en souffrance	$\frac{63\,217\,094}{110\,519\,394}$	57,2	$\frac{47\,488\,594}{118\,721\,485}$	40	$\frac{59\,907\,483}{128\,423\,528}$	47	≥ 40%

Source : Rapport d'activé APHEED-FINANCE

❖ **Au niveau du PAR**

Le PAR au 31/12/2014 s'est établi à 5,6% contre 5,3 en 2013. Soit une variation de 0,3%. Au regard de la norme exigée dans le secteur, on déduit que ce ration n'a pas été respecté au cours des exercices de 2012, 2013, 2014. En effet, on remarque une évolution croissante de ce ratio par rapport à 2012 où il s'est établi à 5,2%. De 2012 à 2014, nous notons une variation de 0,4%.

L'analyse approfondie des composantes de ce ratio nous permet de conclure que le capital restant dû des crédits en souffrance a évolué de 2012 à 2013 en passant de 110 519 394 à 118 721 485. Soit une augmentation de 8 202 091 ; et de 118 721 485 à 128 423 576 entre 2013 et 2014. Soit une augmentation de 9 702 091. Donc l'effet conjugué de la variation des composantes de ce ratio explique la croissance du PAR. Ce ratio a évolué surtout à cause des crédits en souffrance qui ne cessent de croître d'une année à une autre. Ceci est dû notamment à la dégradation de portefeuille en raison des difficultés de remboursement et la flexibilité du système de recouvrement.

❖ **Au niveau du taux de provision pour créance en souffrance**

Le taux s'est établi à 40% au 31/12/2013 contre 57,2% en 2012. Soit une augmentation de 17,2% ; et de 40% à 47% en 2014, soit une augmentation de 7%. Au regard de la norme exigée, on constate qu'elle a été respectée de 2012 à 2014.

L'analyse approfondie des composantes de ce ratio permet de remarquer que la provision pour créance en souffrance a évolué de 2013 à 2014, passant de 47 488 594 à 59 907 483.

L'encours brut des crédits en souffrance a également évolué entre 2012 et 2013 allant de 11 651 994 à 118 423 528 entre 2013 et 2014.

❖ **Au niveau du taux de perte sur créance**

Le ratio de perte sur créance s'est établi à 0,3% au 31/12/2013 contre 0,26% en 2012 ; et 0,5% en 2014. Soit une évolution de 0,04% entre 2012 et 2013 et une croissance de 0,2% entre 2013 et 2014.

L'analyse des composantes de ce ratio nous permet de remarquer que le montant des crédits passés à perte a évolué de manière brusque entre 2012 et 2014. Soit une augmentation de 4 845 492.

De 5 525 969 en 2012, le montant est passé à 10 371 461 en 2014 représentant près du double des crédits passés en perte en 2012.

L'encours brut moyen des crédits quant à lui s'est établi à 2 006 614 469 en 2013 contre 1 938 936 726 en 2012 ; et 2 074 292 211 en 2014.

L'évolution croissante du montant des crédits passés en perte est due notamment au manque de suivi et des difficultés de relance des créances douteuses.

❖ **Au niveau du taux de recouvrement**

Notons que pour être viable, les SFD doivent avoir un taux de recouvrement proche de 100%. Ce ratio s'est établi à 96% en 2013 contre 95% en 2012 ; et 91% en 2014.

❖ **Productivité des agents de crédit**

Le ratio de productivité des agents de crédits s'établit à 7 860 en 2013 contre 3 321 en 2012. Soit une évolution brusque de 4 539 entre 2012 et 2013 ; et une chute de 7 708 entre 2013 et 2014.

L'analyse des composantes de ce ratio nous permet de remarquer que le nombre de crédit en cours a évolué de manière brusque en 2012 et 2013 en passant de 132 857 à 251 534 soit une variation de 118 677.

Ces encours ont connu une régression de 251 534 à 1367 entre 2013 et 2014. Le nombre d'agent de crédit est passé de 40 à 32 entre 2012 et 2013 ; et de 32 à 9 entre 2013 et 2014.

La diminution brusque des agents de crédit et des crédits encours de 2012 à 2014 témoigne de la qualité des agents et leur impact sur la solvabilité et le recouvrement des crédits.

D- Présentation des résultats de la relation entre les variables explicatifs du système de recouvrement.

❖ Résultat de la relation entre la fréquence des visites et la fiabilité du SIG

Tableau n° 4: Tableau croisé Fréquence des visites * Fiabilité du SIG (Relation 1)

Effectif		Fiabilité du SIG			Total
		Efficace	Acceptable	Mauvais	
Fréquence des visites	Fréquente	14	0	0	14
	Acceptable	7	21	28	56
	Rare	14	28	28	70
Total		35	49	56	140

Source : Réalisé par nous même à partir de SPSS.

Tableau n° 5: Tests du Khi-deux (Relation 1)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	48,200 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	45,736	4	,000
Nombre d'observations valides	140		

Source : Réalisé par nous même à partir de SPSS

Tableau n° 6: Mesures symétriques (Relation 1)

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,587	,000
	V de Cramer	,415	,000
Nombre d'observations valides		140	

Source : Réalisé par nous même à partir de SPSS

Le tableau de test du Khi-deux nous révèle une relation significative entre la fréquence des visites et la fiabilité du système d'information et de gestion avec un coefficient de signification $S=0,000$. Donc les deux variables affirment une relation entre elles. C'est-à-dire l'une exerce l'influence sur l'autre.

Par ailleurs, nous avons à partir du tableau de mesures symétriques un coefficient V de Cramer $V=0,415$ soit un coefficient compris entre 0,4 et 0,80. On en déduit que la relation entre la fréquence des visites et la fiabilité du système d'information et de gestion est forte.

Par conséquent la fiabilité du SIG dépend de la fréquence des visites.

- ❖ Résultats de la relation entre l'impact des visites et la motivation des agents de recouvrement.

Tableau n° 7: Tableau croisé Impact des visites * Motivation des Agents de recouvrement (Relation 2)

Effectif		Motivation des Agents de recouvrement			Total
		Oui	Non	Indifférent	
Impact des visites	Oui	14	14	0	28
	Non	14	0	0	14
	Indifférent	49	35	14	98
Total		77	49	14	140

Source : Réalisé par nous même à partir de SPSS

Tableau n° 8 : Tests du Khi-deux (Relation 2)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	18,442 ^a	4	,001
Rapport de vraisemblance	26,118	4	,000
Nombre d'observations valides	140		

Source : Réalisé par nous même à partir de SPSS

Tableau n° 9 : Mesures symétriques (Relation 2)

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,363	,001
V de Cramer	,257	,001
Nombre d'observations valides	140	

Source : Réalisé par nous même à partir de SPSS

Le tableau de test du Khi-deux nous révèle une relation significative entre l'impact des visites et la motivation des agents avec un coefficient de signification $S=0,001$. Donc les deux variables affirment une relation entre elles. C'est-à-dire l'une exerce l'influence sur l'autre.

Par ailleurs, nous avons à partir du tableau de mesures symétriques un coefficient V de Cramer $V=0,257$ soit un coefficient compris entre 0,20 et 0,40. On en déduit que la relation entre l'impact des visites et la motivation des agents est modérée.

❖ Résultat de la relation entre charges financières et le mode de paiement

Tableau n° 10 : Tableau croisé Charges financières * Mode de paiement (Relation 3)

		Mode de paiement			Total
		Oui	Non	Indifférent	
Charges financières	Oui	21	7	7	35
	Non	7	14	0	21
	Indifférent	49	28	7	84
Total		77	49	14	140

Source : Réalisé par nous même à partir de SPSS

Tableau n° 11 : Tests du Khi-deux (Relation 3)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,288 ^a	4	,003
Rapport de vraisemblance	17,037	4	,002
Nombre d'observations valides	140		

Source : Réalisé par nous même à partir de SPSS

Tableau n° 12 : Mesures symétriques (Relation 3)

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,341	,003
V de Cramer	,241	,003
Nombre d'observations valides	140	

Source : Réalisé par nous même à partir de SPSS

Le tableau de test du Khi-deux nous révèle une relation significative entre les charges financières et le mode de paiement avec un coefficient de signification $S=0,003$. Donc les deux variables affirment une relation entre elles. C'est-à-dire l'une exerce l'influence sur l'autre.

Par ailleurs, nous avons à partir du tableau de mesures symétriques un coefficient V de Cramer $V=0,241$ soit un coefficient compris entre 0,20 et 0,40. On en déduit que la relation entre les charges financières et le mode de paiement est modéré.

SECTION II : Vérification des hypothèses, approches de solutions et condition de sa mise en œuvre

PARAGRAPHE I : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Vérification des hypothèses

Elle permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses énoncées.

1- Vérification de l'Hypothèse (H1) : Le suivi des créances douteuses influence positivement la solvabilité.

Nos enquêtes de Juillet (2016) sur la fréquence des visites des agents de recouvrement nous révèlent que la quasi- totalité de nos enquêtés (**126 clients sur 140 interrogés, soit 90%**) estiment que les visites des agents de recouvrement ne sont pas fréquentes. (**Graphique n°1**)

Par ailleurs, la majorité (**105 agents sur 140 interrogés, soit 75%**) ayant été interrogé pensent que le SIG de APHEDD-FINANCE n'est pas efficace (**graphique n°4**). La croissance des créances en souffrance de 2012 à 2014 (**tableau n°2**) due au non-respect des normes du ratio de **portefeuille à risque (tableau n°3)** se justifie par la rareté des visites des agents sur le terrain après déboursement des crédits.

Le tableau de test du Khi-deux (**tableau n°5**) nous révèle une relation significative entre la fréquence des visites et la fiabilité du système d'information et de gestion avec un coefficient de signification **S=0,000**. Donc les deux variables affirment une relation entre elles. C'est-à-dire l'une exerce l'influence sur l'autre.

Par ailleurs, nous avons à partir du tableau de mesures symétriques un coefficient V de Cramer $V=0,415$ (**tableau n°6**) soit un coefficient compris entre 0,4 et 0,80. On en déduit que la relation entre la fréquence des visites et la fiabilité du système d'information et de gestion est forte.

De ces analyses, on remarque que la fréquence des visites et l'efficacité du SIG influencent la solvabilité des créances douteuses.

Par conséquent la fiabilité du SIG dépend de la fréquence des visites. Alors que l'hypothèse sera vérifiée si le coefficient de signification (**S<0,005**) : tel est le cas donc l'hypothèse (H1) selon laquelle « **le suivi des créances douteuses influence positivement la solvabilité** est confirmée et par conséquent elle est vérifiée »

2- Vérification de l'Hypothèse (H2) : La productivité interne influence positivement la solvabilité

Bien que le ratio de productivité interne ait respecté les normes, il a connu une augmentation de (7860 – 3321) soit 4539 entre 2012 et 2013 (**tableau n°3**). De plus le taux de provision pour créance en souffrance est passé de 57,2% à 40% soit une diminution de 17,2% (**tableau n°3**) Ce qui explique l'augmentation des 4539 entre 2012 et 2013.

Par ailleurs de 2013 à 2014 la productivité passe de 7860 à 152 (**tableau n°3**) ; ce qui entraîne une augmentation du taux de provision pour créance en souffrance de 40% à 47%. (**tableau n°3**).

De ces analyses, il ressort que chaque diminution ou augmentation de la productivité des agents de crédit entraîne une augmentation ou diminution du taux de provision pour créance en souffrance.

De l'analyse du **graphique 2** une grande majorité (**112 clients sur 140 interrogés, soit 80%**) des clients interrogés pensent que les agents de recouvrement ne s'intéressent pas à leurs problèmes organisationnels et opérationnels au cours de leurs visites.

De même du **graphique 5**, il ressort que (**77 agents sur 140 interrogés, soit 55%**) des agents pensent que les agents de recouvrement sont motivés dans leurs fonctions. Toutefois, il faut aussi noter que (**49 agents sur 140 interrogés, soit 35%**) de nos interviewés pensent que les agents de recouvrement ne sont pas motivés dans leurs fonctions et (**14 agents sur 140 interrogés, soit 10%**) d'eux sont indifférents.

De plus Le tableau de test du Khi-deux (**tableau n°8**) nous révèle une relation significative entre l'impact des visites et la motivation des agents avec un coefficient de signification **S=0,001**. Donc les deux variables affirment une relation entre elles. C'est-à-dire l'une exerce l'influence sur l'autre.

Par ailleurs, nous avons à partir du tableau de mesures symétriques un coefficient V de Cramer **V=0,257(tableau n°9)** soit un coefficient compris entre 0,20 et 0,40

On en déduit que la relation entre l'impact des visites et la motivation des agents est modérée.

Par conséquent l'impact des visites dépend de la motivation des agents de recouvrement. Alors que l'hypothèse sera vérifiée si le coefficient de signification (**S<0,005**) : tel est le cas donc l'hypothèse (**H2**) selon laquelle « **La productivité interne influence positivement la solvabilité.** » est confirmée et par conséquent elle est validée.

3- Vérification de l'Hypothèse (H3) : Les Techniques de recouvrement mis en place par APHEDD-FINANCE influencent négativement la solvabilité

De l'analyse du **tableau n°3** on constate une croissance du taux de perte sur créance (TPSC). En effet, en 2012 le taux est de 0,26% et a connu une augmentation en 2013 et devient 0,3%; et 0,5% en 2014 ; soit le double de celui de 2012.

De ces analyses, il ressort que la croissance des crédits passés en perte témoigne du non performance des techniques de recouvrement des créances en souffrances et en partie du mode de paiement

Par ailleurs les enquêtes nous révèlent que, plus de la moitié (**70 agents sur 140 interrogés, soit 55%**) des agents interrogés pensent que le mode de paiement est une cause des impayés (**Graphique n°6**). Dans le même temps, de l'analyse du **graphique n°3**, il ressort que (**84 clients sur 140 interrogés, soit 60%**) des clients sont indifférents sur l'influence des charges financières sur la solvabilité. Toutefois, il faut aussi noter que (**35 clients sur 140 interrogés, soit 25%**) de nos interviewés pensent que les charges financières influencent la solvabilité et (**21 clients sur 140 interrogés, soit 15%**) d'eux pensent le contraire.

Le tableau de test du Khi-deux (tableau n°11) nous révèle une relation significative entre les charges financières et le mode de paiement avec un coefficient de signification $S=0,003$. Donc les deux variables affirment une relation entre elles. C'est-à-dire l'une exerce l'influence sur l'autre.

Par ailleurs, nous avons à partir du tableau de mesures symétriques un coefficient V de Cramer $V=0,241$ (**tableau n°12**) soit un coefficient compris entre 0,20 et 0,40. On en déduit que la relation entre les charges financières et le mode de paiement est modéré

Alors que l'hypothèse sera vérifiée si le coefficient de signification ($S<0,005$) : tel est le cas donc l'hypothèse (H3) selon laquelle « **Les techniques de recouvrement mis en place par APHEED-FINANCE influence négativement la solvabilité** » est confirmée par conséquent elle est validée.

B- Etablissement de diagnostic

❖ Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous a permis de retenir que le suivi des créances douteuses influence la solvabilité de ces créances.

❖ Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2, nous n'avons retenu que la productivité interne impact la solvabilité

❖ Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

De la vérification de l'hypothèse n°3, il apparaît que les techniques de recouvrement des créances douteuses ont d'effet sur la solvabilité.

PARAGRAPHE II : Approche de solutions et les conditions de leur mise en œuvre

Le système de recouvrement des créances douteuses d'APHEDD- FINANCE comporte certaines insuffisances. Il est important que de diverses stratégies puissent être mise en place afin de juguler les causes de non-remboursement et les nouvelles pratiques pour améliorer l'efficacité de la gestion de la politique de recouvrement des créances douteuses.

A- Approches de solutions

Le suivi des créances douteuses, la productivité interne des agents de recouvrement et les techniques de recouvrement des créances douteuses à APHEDD- FINANCE comportent encore certaines insuffisances.

Pour cela, il est important que diverses stratégies soient mises en place pour limiter les impayés dans les proportions plus acceptables.

1- Approches de solutions au suivi des créances douteuses

Pour un suivi efficace, APHEDD- FINANCE devra :

- ❖ Développer des politiques efficaces d'informations et de support ;
- ❖ Mettre en place un système de suivi des impayés qui permet à l'institution d'analyser régulièrement les tendances ;
- ❖ Rendre plus fréquentes les visites de terrain pour tous les clients sans distinction ;
- ❖ Envoyer les agents de crédit et de recouvrement chez les clients dès la soirée même du premier jour de remboursement raté pour s'enquérir des raisons de cet acte ;
- ❖ Faire des visites d'assistance technique ;
- ❖ Dynamiser le Système d'Information et de Gestion.

2- Approche de solutions à la productivité interne

Pour une adéquation entre personnel et productivité de ces derniers, APHEDD- FINANCE devra :

- ❖ Sélectionner et former le personnel chargé de recouvrement ;
- ❖ Créer un système d'incitation pour le personnel de terrain ;
- ❖ Renforcer le suivi des clients jusqu'à la phase de maturité de leur projet ;
- ❖ Mettre à disposition les moyens adéquats pour un bon suivi des clients.

3- Approche de solutions aux techniques de recouvrement

Pour un bon niveau de recouvrement des impayés, APHEDD-FINANCE devra :

- ❖ Etablir les dates de paiement convenues mutuellement ;
- ❖ Instaurer des nouveaux outils de recouvrement ;
- ❖ Echelonner les remboursements dans le temps ;
- ❖ Etablir une méthode de segmentation en fonction du type de client en impayé ;
- ❖ Renforcer la mise en place des actions contraignantes pour amener les clients de mauvaise foi à payer ;
- ❖ Etablir des politiques de crédit client ;
- ❖ Pratiquer des ristournes en offrant des primes de remboursement aux groupes jugés performants.

B- Suggestions

Afin de juguler le phénomène des créances douteuses, nous formulons des recommandations suivantes :

- ✓ La création et le renforcement d'un service spécial chargé du recouvrement afin de respecter le principe de proximité et de garder le contact avec l'emprunteur. La clientèle doit sentir la présence du prêteur via ses représentants ;
- ✓ Informatiser le système d'information et de gestion (SIG) ;
- ✓ Les innovations : APHEDD-FINANCE doit innover en créant par exemple le crédit relais aux clients ayant suivi des dégâts ;
- ✓ L'élaboration d'une politique de règlement souple et adaptée ;
- ✓ APHEDD- FINANCE devra motiver son personnel à effectuer des visites inopinées en lui accordant des primes puis les former à des techniques de sensibilisation pour un suivi régulier des clients ;
- ✓ APHEDD- FINANCE doit faire un effort financier pour aménager un local en chambre forte pour assurer la sécurité des documents ; ceci y va dans son intérêt ;
- ✓ APHEDD- FINANCE doit penser à des séances de réflexion avec tous les agents qui interviennent dans le processus de recouvrement ;
- ✓ L'Etat quant à lui, devra en outre s'inspirer des insuffisances de la loi PARMEC pour doter le secteur de nouveaux textes qui répondent au mieux aux besoins actuels des divers intervenants.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'insolvabilité constitue un frein pour le développement des Systèmes Financiers Décentralisés. Cela éloigne les SFD de leurs objectifs qui sont de servir d'outils au service des besoins et des aspirations des populations pauvres, et du développement économique. C'est ainsi que notre étude s'est basée sur l'analyse de l'influence du système de recouvrement sur la solvabilité des créances douteuses d'APHEDD-FINANCE.

Dans cette perspective nous nous sommes entretenus avec des personnes ressources aussi bien dans les bureaux, à la direction générale de l'institution que sur le terrain.

Cette étude a pour objectif d'analyser l'influence du système de recouvrement sur la solvabilité des créances douteuses d'APHEDD-FINANCE. Il ressort de l'analyse des informations recueillies que le manque de suivi rigoureux des créances, l'inadéquation entre la productivité interne et le niveau de recouvrement des créances influencent la solvabilité des clients douteux.

Le souci majeur des dirigeants d'APHEDD-FINANCE étant la satisfaction des clients. Un suivi rigoureux des créances, des agents qualifiés et bien motivés dans leurs travaux et une recherche perpétuelle de nouvelles techniques de remboursement des créances peuvent améliorer la rentabilité de l'institution.

Dans ce cadre, nous avons formulé des approches de solutions ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

Nous espérons par ce travail, avoir apporté notre contribution à la solution des problèmes que rencontre APHEDD-FINANCE en matière de solvabilité des créances douteuses.

En fin, comme la solvabilité des clients douteux constitue un thème d'actualisation de tous les SFD, ce travail n'a pas la prétention d'être parfait. C'est pourquoi nous le soumettons à votre appréciation en vue de l'améliorer.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES, MANUELS ET TEXTES REGLEMENTAIRES

- Aboubacar DRAMANE CHAZE C. (1996) : « Service de proximité »
- Albert M. HONLONKOU, Denis H. ACCLASSATO, Célestin Venant C. QUENUM (2001) « Problématique de remboursement des crédits dans les SFD et garantie de prêts aux petits opérateurs économique au Bénin », cahier de recherche ELIFID 00-2, Septembre 2001 ;
- ALAFIA INFO N°19 « Lettre d'information aux praticiens de la micro finance » de consortium Alafia- Mars 2008 ;
- Betty WAMPFLER & Christian BARON (2009) : « Synthèse thématique Micro finance, banques commerciales, quels partenariats pour le financement de l'agriculture ? » ;
- DENAKPO & DEGBO (1999) : « Etude sur la sélection des projets suivis et risques d'insolvabilité au niveau des CRCAM » ;
- IRES (1992) : « Guide méthodologique aux actions de développement à la base » ;
- Joanna LEDGER WOOD (1999), « Manuel de micro finance : Une perspective institutionnelle et financière » Washington ;
- LONTCHEDJI & SOGLOHOUN (2000) : « Recherche sur le problème de remboursement dans le réseau FECECAM » ;
- Madeleine GRAWITZ (1993) : « Méthode en science sociale (page301) » ;
- M. LANHA (2001) « Résolution des problèmes d'informations en micro finance »
- Politique de crédit et procédure opérationnelle d'APHEDD- BAVEC version actualisé de Février 2012.

II- MEMOIRES

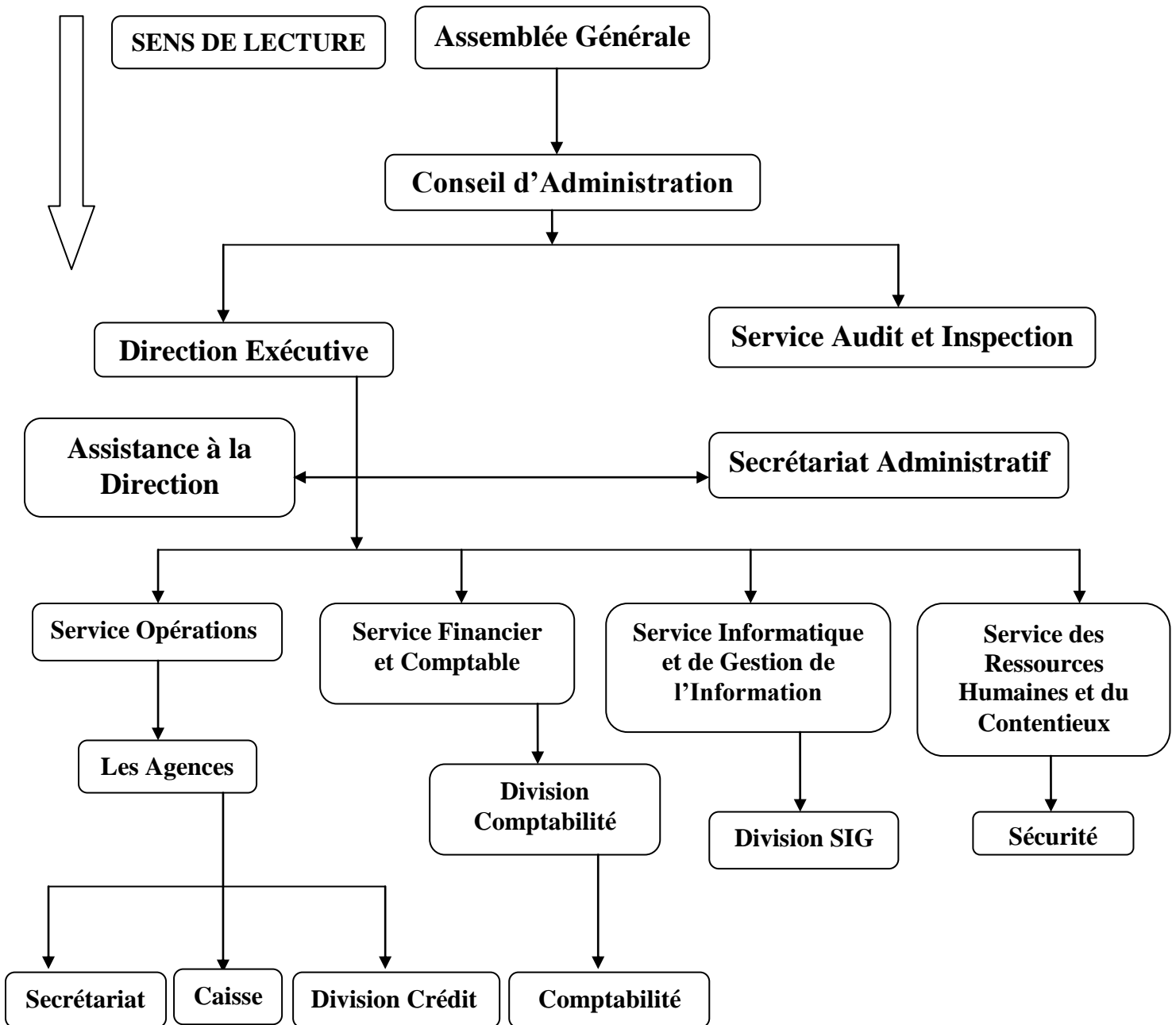
- Pascal C. ADEKOUN et Essèwanou KINNINKPO «La gestion de la politique de recouvrement des créances contaminées dans les SFD : cas de APHEDD-FINANCE », FASEG/UAC 2012 Mémoire de Licence ;
- Wilfrid AMOUSSOU et Vitale TOGBE « Etude de l'influence de la rumeur sur l'engagement de la clientèle d'une entreprise : cas de la SOBEMAP », FASEG/UAC 2015 Mémoire de Licence ;
- Rock Aristide AGBOTON et Conforte M. GOUTIN « La gestion du portefeuille de crédit par la réduction du taux d'impayés dans les SFD : cas de la CLCAM-COTONOU/AGENCE AKPAKPA », ECOTES 2014 Mémoire de BTS.

III- SITES

- www.memoireonline.com
- www.lamicrofinance.org
- www.cerise-microfinance.org

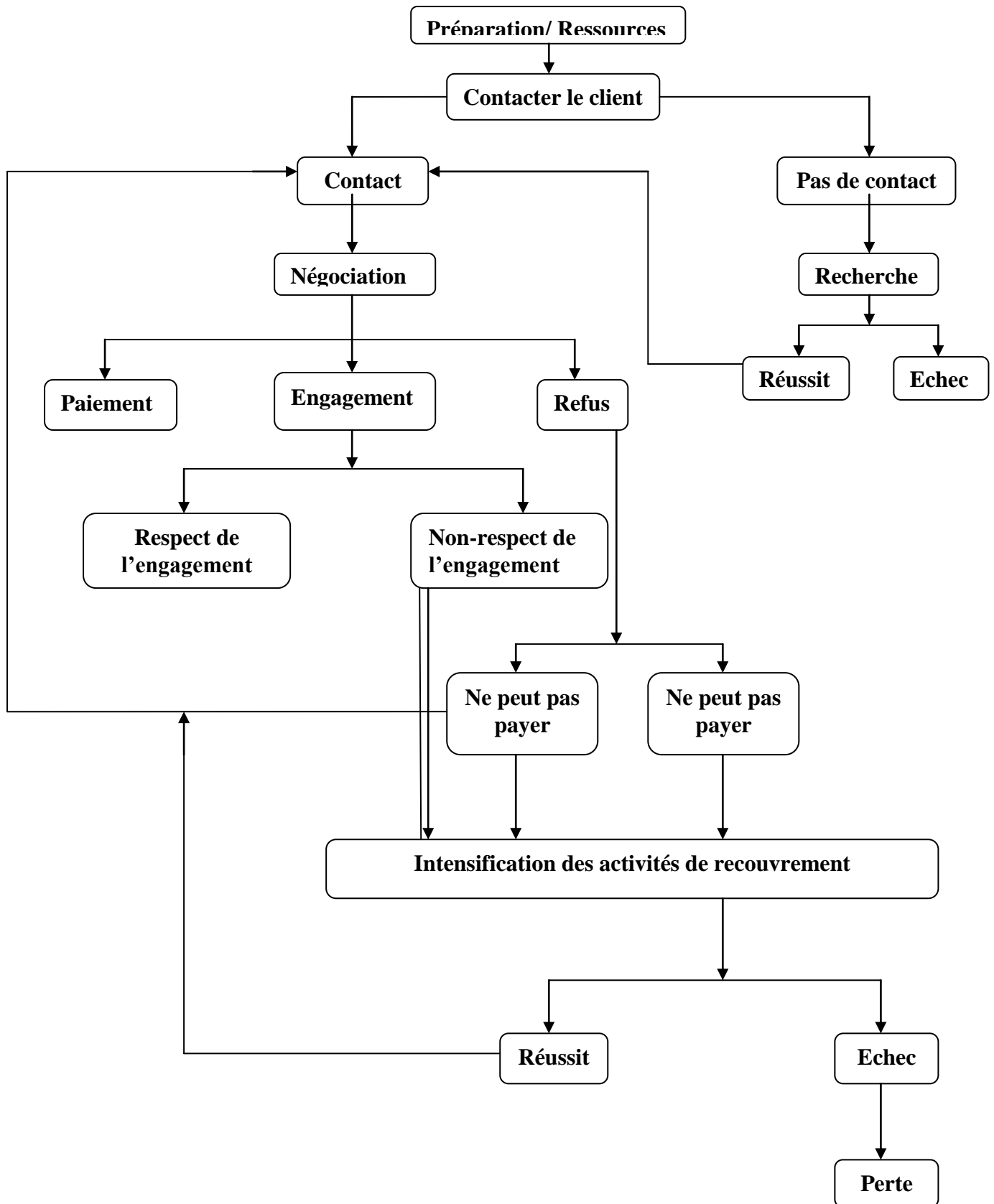
ANNEXES

ANNEXE 1 :
Organigramme d'APHEDD-FINANCE



ANNEXE 2

L'organigramme de la procédure de recouvrement des créances à APHEDD-BAVEC



ANNEXE 3 : Guide d'entretien
Guide d'entretien

Bonjour Madame/Monsieur,

Etudiants en fin de formation option Finance, Banque et Assurance à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey- Calavi, stagiaires à APHEDD- FINANCE, nous vous soumettons ce questionnaire dans le cadre de notre étude dont le thème est intitulé : « **Analyse de la relation entre le système de recouvrement et la solvabilité des clients douteux au sein des SFD : cas de APHEDD- FINANCE** ».

1. Les causes des impayés enregistrés au niveau des clients d'APHEDD- FINANCE.

2. Les différentes actions que les agents de recouvrement mènent au cours de leurs opérations de recouvrement

3. Les actions les plus efficaces dans les opérations de recouvrement

4. La pertinence des actions de recouvrement à APHEDD- FINANCE

5. Solutions proposées à APHEDD- FINANCE dans le cadre de l'amélioration de sa politique de recouvrement

**NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE DISPONIBILITÉ ET VOTRE
FRANCHISE COLLABORATION.**

ANNEXE 4 : Questionnaires

QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DES CHEFS D'AGENCE, DES AGENTS DE CREDIT ET DES AGENTS DE RECOUVREMENT

Bonjour Madame/Monsieur,

Etudiants en fin de formation option Finance, Banque et Assurance à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey- Calavi, stagiaires à APHEDD- FINANCE, nous vous soumettons ce questionnaire dans le cadre de notre étude dont le thème est intitulé : « **Analyse de la relation entre le système de recouvrement et la solvabilité des clients douteux au sein des SFD : cas de APHEDD- FINANCE** ».

1- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Chef d'Agence Chef service Agent de crédit
Agent de recouvrement Autres Agents

2- Quel est votre sexe ?

Homme Femme

3- Quelle est votre Tranche d'âge ?

18 à 36ans Plus de 36ans

4- Comment appréciez-vous la fiabilité du Système d'Information et de Gestion dans le suivi des créances douteuses à APHEDD-FINANCE ?

Efficace Acceptable Mauvais

5- Croyez-vous que les agents de recouvrement sont motivés dans leurs fonctions ?

Oui

Non

Indifférent

6- Pensez-vous que le mode de paiement constitue une cause des impayés ?

Oui

Non

Indifférent

**NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE DISPONIBILITÉ ET VOTRE
FRANCHISE COLLABORATION.**

QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DES CLIENTS D'APHEDD-FINANCE.

Bonjour Madame/Monsieur,

Etudiants en fin de formation option Finance, Banque et Assurance à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey- Calavi, stagiaires à APHEDD- FINANCE, nous vous soumettons ce questionnaire dans le cadre de notre étude dont le thème est intitulé : « **Analyse de la relation entre le système de recouvrement et la solvabilité des clients douteux au sein des SFD : cas de APHEDD- FINANCE** ».

1- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Commerçant	<input type="checkbox"/>	Agriculteur	<input type="checkbox"/>
Artisan	<input type="checkbox"/>	Entrepreneur	<input type="checkbox"/>
Ménagère	<input type="checkbox"/>	Autres	<input type="checkbox"/>

2- Quel est votre sexe ?

Homme	<input type="checkbox"/>	Femme	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	-------	--------------------------

3- Quelle est votre Tranche d'âge ?

18 à 36ans	<input type="checkbox"/>	Plus de 36ans	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	---------------	--------------------------

4- Quelle est la fréquence des visites des agents chargés du recouvrement ?

Fréquente	<input type="checkbox"/>	Acceptable	<input type="checkbox"/>	Rare	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	------------	--------------------------	------	--------------------------

5- Les chargés de recouvrement s'intéressent- ils à vos problèmes organisationnels et opérationnels au cours de leurs visites ?

Oui Non Indifférent

6- Les charges financières que vous supportées influencent- elles la solvabilité des créances douteuses ?

Oui Non Indifférent

**NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE DISPONIBILITÉ ET VOTRE
FRANCHISE COLLABORATION.**

ANNEXE 5 : Résultats de l'enquête

Tableau N°13 : Catégorie socioprofessionnelle (Clients)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Commerçant	98	70,0	70,0	70,0
Agriculteur	7	5,0	5,0	75,0
Valide Ménagère	21	15,0	15,0	90,0
Autres	14	10,0	10,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Tableau N°14 : Sexe (Clients)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	28	20,0	20,0	20,0
Valide Femme	112	80,0	80,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Tableau N°15 : Age (Clients)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18 à 36 ans	63	45,0	45,0	45,0
Valide Plus de 36 ans	77	55,0	55,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Tableau N°16 :Fréquence des visites

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Fréquente	14	10,0	10,0	10,0
Valide Acceptable	56	40,0	40,0	50,0
Rare	70	50,0	50,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Tableau N°17 : Impact des visites

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	28	20,0	20,0
	Non	14	10,0	30,0
	Indifférent	98	70,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0

Tableau N°18 : Charges financières

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	35	25,0	25,0
	Non	21	15,0	40,0
	Indifférent	84	60,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0

Tableau N°19 : Catégorie socioprofessionnelle (Agents)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Chef Service	14	10,0	10,0
	Chef d'Agence	07	05,0	05,0
	Agent de crédit	42	30,0	30,0
	Agent de recouvrement	56	40,0	40,0
	Autres Agents	21	15,0	15,0
	Total	140	100,0	100,0

Tableau N°20 : Sexe (Agents)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	112	80,0	80,0
	Femme	28	20,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0

Tableau N°21 : Age (Agents)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18 à 36 ans	112	80,0	80,0	80,0
Valide Plus de 36 ans	28	20,0	20,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Tableau N°22 : Fiabilité du SIG

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Efficace	35	25,0	25,0	25,0
Valide Acceptable	49	35,0	35,0	60,0
Mauvais	56	40,0	40,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Tableau N°23 : Motivation des Agents de recouvrement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	77	55,0	55,0	55,0
Valide Non	49	35,0	35,0	90,0
Indifférent	14	10,0	10,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Tableau N°24 : Mode de paiement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	77	55,0	55,0	55,0
Valide Non	49	35,0	35,0	90,0
Indifférent	14	10,0	10,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACES	ii
IN MEMORIUM.....	iv
REMERCIEMENTS	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES ET HISTOGRAMME.....	viii
SOMMAIRE	ix
RESUME.....	ix
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I :CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 : Présentation d'APHEDD FINANCE	5
PARAGRAPHE I : La présentation du cadre de stage et de son environnement.	5
A- Historique	5
B- Objectifs de APHEED FINANCE	6
1- Objectif global de APHEED FINANCE	7
2- Objectifs spécifiques de APHEED FINANCE	7
C- Mission	7
D- Vision.....	7
E- PRINCIPE D'ORGANISATION D'APHEDD- FINANCE.....	8
1- Couverture géographique	8
2- Organisation d'APHEDD-FINANCE	8
PARAGRAPHE II : Produits offerts et environnement de l'agence de Womey.....	12
A- PRODUITS OFFERTS.....	12
1- Les services financiers	12
2- Les services non financiers	13
B- L'ENVIRONNEMENT	13
1- Les concurrents de APHEED Finance.....	13
2- Les fournisseurs de APHEED FINANCE	13
3- Les clients de APHEED FINANCE	13
4- Les Partenaires	13
SECTION II : Déroulement de stage à l'agence de Womey.....	14
PARAGRAPHE I : Travaux effectués et difficultés rencontrées	14
A- TRAVAUX EFFECTUES.....	14

1- A la Comptabilité	14
2- A la caisse.....	14
3- Avec les chargés de crédit	15
B- LES DIFFICULTES RENCONTREES	15
PARAGRAPHE II : Suggestions et Observations à l'agence de Womey	15
A- Suggestions	15
B- Observations	15
CHAPITRE II :CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	17
SECTION I : Problématique, objectifs et hypothèses.....	18
PARAGRAPHE I : Problématique et intérêt de l'étude.	18
A- Problématique	18
B- Intérêt d'étude.....	19
PARAGRAPHE II : Objectifs et hypothèses de l'étude :	19
A- Objectifs de l'étude.....	19
1- Objectif général	20
2- Objectifs spécifiques	20
B- Hypothèses de recherche	20
SECTION II : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	20
PARAGRAPHE I : Revue de littérature	20
A- Définition de quelques concepts.....	20
1- Le Concept de crédit	20
a- Les crédits selon leur destination économique :.....	21
b- Le crédit selon la durée :.....	21
c- Le crédit selon la garantie.....	21
d- Le taux d'intérêt sur les crédits octroyés :.....	22
2- Notion de système financier décentralisé.....	22
3- Notion d'Impayés et Typologie.....	23
a- Crédits sains.....	23
b- Crédits en souffrance	23
c- Créance douteuse	23
d- La solvabilité	24
e- Crédit irrécouvrable	24
4- Portefeuille de crédit	24
5- Recouvrement.....	24
6- Politique de recouvrement.....	24
7- Micro-entreprises	24
8- Secteur informel	25

9-	Le suivi des crédits	26
10-	Le suivi selon AGLEND.....	27
	a- condition principale pour un bon système de surveillance.....	27
	b- Méthodes d'identification des problèmes.....	27
B-	Outils d'analyse	28
1-	Le taux de portefeuille à risque (PAR).....	28
2-	Le taux de recouvrement (TR)	28
3-	Le taux de perte sur créance (TPC).....	29
4-	La productivité des agents de crédit.....	29
5-	Le taux de provision pour créance en souffrance (TPCS).....	29
C-	Point de connaissances liées aux différents problèmes	30
1-	Point de connaissances relatives aux difficultés liées à la maîtrise des impayés	30
2-	Point de connaissances liées à l'inefficacité du recouvrement	31
D-	Contributions antérieures.....	32
E-	Prise de position.....	35
	PARAGRAPHE II : Méthodologie de la recherche.....	36
A-	Approche qualitative.....	36
1-	L'Observation passive.....	36
2-	L'Entretien	36
3-	Recherche documentaire	37
B-	Approche quantitative.....	37
1-	Population.....	37
2-	Echantillonnage	37
3-	Questionnaires	38
C-	Le traitement des données	38
1-	Techniques de dépouillement.....	38
2-	Seuil de décision pour la vérification des hypothèses.....	38
	CHAPITRE III :PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	40
	SECTION I : Présentation et analyse des données	41
	PARAGRAPHE I : Présentation de la politique de recouvrement des créances douteuses à APHEDD- FINANCE	41
	PARAGRAPHE II : Présentation et analyse des résultats	42
A-	Présentation et analyse des résultats du guide d'entretien.....	42
B-	Présentation et analyse des résultats des questionnaires	42
1-	Présentation et analyse des résultats du questionnaire à l'endroit des clients de APHEDD- FINANCE	42

2- Présentation et analyse des résultats du questionnaire à l'endroit des agents de APHEDD- FINANCE	46
C- Présentation et analyse des résultats du rapport d'activité de 2012, 2013, 2014	49
D- Présentation des résultats de la relation entre les variables explicatifs du système de recouvrement.	52
SECTION II : Vérification des hypothèses, approches de solutions et condition de sa mise en œuvre	55
PARAGRAPHE I : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	55
A- Vérification des hypothèses	55
1- Vérification de l'Hypothèse (H1) : Le suivi des créances douteuses influence la solvabilité.	56
2- Vérification de l'Hypothèse (H2) : La productivité interne influence positivement la solvabilité	56
3- Vérification de l'Hypothèse (H3) : Les Techniques de recouvrement mis en place par APHEDD-FINANCE influencent la solvabilité	57
B- B-Etablissement de diagnostic.....	58
PARAGRAPHE II : Approche de solutions et les conditions de leur mise en œuvre	59
A- Approches de solutions.....	59
1- Approches de solutions au suivi des créances douteuses	59
2- Approche de solutions à la productivité interne	59
3- Approche de solutions aux techniques de recouvrement	60
B- Recommandations	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION GENERALE	61
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	63
ANNEXES	65
TABLE DES MATIERES	76