



REPUBLIQUE DU BENIN



**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION



**Mémoire présenté en vue de l'obtention de crédits associés au
diplôme de licence professionnelle en science de gestion**

Option : Gestion

Spécialité : Finance Banque Assurance

THEME

**GESTION DE CREDITS IMPAYES DANS LES
SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES
(SFD) : CAS DE LA CLCAM ABOMEY-CALAVI**

Réalisé & Soutenu par :

**Kévin A. E. KOFFI
MAMA**

&

Moucharafou M.

Sous la direction de :

Maître de stage :

**Franck FAMGBA
Chef d'Agence de la
CLCAM Abomey-Calavi**

Directeur de Mémoire :

**Prof Magloire LANHA
Agrégé en science économique
Doyen honoraire FASEG-UAC**

Année académique 2015-2016

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

DEDICACE 1

Je dédie cette œuvre à

❖ Mon père Codjo Firmin KOFFI

❖ Ma mère Florence Amélé AMAVI-TEKLE

❖ Ma famille et tous ceux qui me sont chers

Kévin A. E. KOFFI

DEDICACE 2

Je dédie cette œuvre à

❖ Mon père EL HADJ Seydou MAMA

❖ Ma mère Ramatou ASSILE

❖ Ma famille et tous ceux qui me sont chers

Moucharafou M. MAMA

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été possible que grâce à une assistance soutenue, une collaboration prompte et spontanée de plusieurs personnes à qui nous exprimons nos sincères et profondes gratitude. Ainsi voudrions-nous nommer :

- Pr Charlemagne IGUE, agrégé des Sciences Economiques et doyen de la FASEG ;
- Monsieur Paul YELLO, Directeur de Caisse de la CLCAM Abomey-Calavi pour nous avoir acceptés dans sa structure ;
- Pr Magloire LANHA, agrégé de Science Economique, notre maitre mémoire pour la patience et le sacrifice dont il a fait preuve en acceptant de diriger ce travail ;
- Notre maitre de stage, monsieur Franck FAMGBA, Chef d'Agence de la CLCAM Abomey-Calavi, dont la franche collaboration nous a permis de surmonter les difficultés pratiques de stage ;
- Tout le personnel du STF du réseau FECECAM-Bénin et aux agents de la CLCAM Abomey-Calavi pour avoir mis à notre disposition les informations dont nous avons besoin pour la réalisation de ce travail ;
- Tout le corps professoral et toute l'administration de la FASEG ;
- Tous nos amis en particulier SODJA Odette, Machkouri, Ashiata, Christophe, Milka, Elliott, Isaac, Cyriaque, Géraude, Bertin pour la fraternité dont ils nous ont fait preuve à notre égard durant la rédaction de notre mémoire ;
- Mr OGOUDJORO Donatien (inspecteur à la FECECAM), Mr MAMA Bruno
- Mr et Mme MAMA, Mr et Mme AMADOU, Mr TOSSOU E. Ambroise, Harry GLODINO pour leurs soutiens financiers et moral ;
- Mes frères et sœurs, Mouniratou, Aminou, Bassitou, Oussénatou, Karamatou, Koudiratou, Assanatou pour leurs soutiens indéfectibles et leurs conseils ;
- Mr et Mme KOFFI pour leurs soutiens
- Mes frères et sœurs : Kokou, Ida, Léonce, Josée
- Mr et Mme ZONDEHINKAN pour son soutien moral
- Toutes les personnes chères qui ne sont pas mentionnées ici et tous ceux qui de loin ou de près ont contribué à la réalisation de ce mémoire.
- Tous les membres de jury pour avoir accepté évaluer ce travail.

RESUME

L'objectif de cette étude est de déterminer les causes des impayés de la CLCAM Abomey-Calavi afin de participer un temps soit peut à l'amélioration des difficultés que rencontre cette structure en matière de la gestion de son portefeuille de crédit

L'approche méthodologique utilisée est axée sur la recherche documentaire, la collecte et le traitement des données. Les résultats obtenus montrent que les encours de crédits ne cessent d'augmenter d'année en année (soit 1736862445F en 2013, 1918131091F en 2014 et 1942662054F en 2015) et le montant de crédits en souffrance a connu une diminution en 2015 (soit 293985065F en 2014 contre 163539223F en 2015). A cet effet la qualité des agents de crédit, la bonne analyse des dossiers de crédit, la politique de suivi et surtout le recouvrement permettront à la CLCAM Abomey-Calavi de bien gérer son portefeuille de crédit.

Mots clés : Encours de crédit- Impayés- Crédits en souffrance- Recouvrement

ABSTRACT

The objective of this study is to determine the causes of the unpaid CLCAM Abomey-Calavi to participate can be a time to the improvement of difficulties that this structure for managing its credit portfolio.

The methodological approach focuses on documentary research, collecting and processing data. The results show that outstanding loans are increasing from year to year (in 2013 1736862445F, 1918131091F in 2014 and 1942662054F in 2015) and the amount of overdue loans saw a decline in 2015 (in 293985065F 163539223F against 2014 in 2015). For this purpose the quality of loan officers, the proper analysis of the credit records, the monitoring policy and especially the recovery will allow the CLCAM to manage its credit portfolio.

Keywords: Outstanding loans- Unpaid- Outstanding loans-Recovery

SIGLES ET ABBREVIATIONS

CLCAM : Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel

CGAP: Consultative Group to Assist the Poor

CMS : Caisse Mutuelle du Sénégal

CPEC : Coopérative pour la Promotion de l'Epargne et du Crédit

DID : Développement International Desjardins

DTR : Délégation Technique Régionale

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

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

FCFA : Franc de la Communauté Francophone d'Afrique

FINADEV : Financial Development

FNM : Fonds National de la Micro finance

IMF : Institution de Micro Finance

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PADME : Association pour la Promotion et le Développement des Micro Entreprises

PAPME : Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises

PARMEC : Projet d'Appui pour la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de
Crédit

SFD : Système Financier Décentralisé

STF : Secrétariat Technique de la Faîtière

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

USAID: United States Agency International Development

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 - Evolution des impayés de 2013 à 2015	36
--	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1- Evolution des impayés de 2013 à 2015	36
Tableau 2- Répartition des débiteurs par sexe	37
Tableau 3- Appréciation du processus d'obtention de crédits	37
Tableau 4- Réception de la visite du Comité de crédit par les clients	37

SOMMAIRE

Introduction	1
Chapitre 1 : Cadre contextuel de l'étude	2
<u>Section 1</u> : Présentation de la CLCAM Abomey-Calavi	2
<u>Section 2</u> : Observation de stage	16
Chapitre 2 : Cadre théorique et approche méthodologique.....	21
<u>Section 1</u> : De la problématique aux hypothèses.....	21
<u>Section 2</u> : Revue de littérature et méthodologie de recherche	24
Chapitre 3 : Analyse empirique	33
<u>Section 1</u> : Présentation des données	33
<u>Section 2</u> : Vérification des hypothèses et recommandations.....	39
Conclusion	43
Bibliographie	42

INTRODUCTION

La grave crise économique des années 80 qui a affecté le secteur financier a été caractérisée par des dysfonctionnements, voire la faillite de la plupart des institutions financières de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui, au fil du temps, s'étaient tournées vers les classes moyennes et aisées, délaissant ainsi les agents économiques pauvres.

Face à cette situation, les agents économiques exclus du système financier classique ont mis en place des pratiques et des circuits de financements alternatifs communément appelés microfinance ou Système Financier Décentralisés (SFD). Initiés par les ONG et des banques commerciales telles que la Brut-Unit Desa (Indonésie), la Gramen Bank (Bangladesh), K-Rep (Kenya), Prodem/Bancosol (Bolivie), etc. Ces financements alternatifs ont pour objectif de satisfaire la demande de produits financiers de leurs populations cibles.

On a donc assisté à une prolifération des institutions de micro finance parmi lesquelles on compte la Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-Bénin). Plus concrètement, cette prolifération des IMF a généré des difficultés liées à la gestion. Ces difficultés n'ont jamais été aussi évidentes qu'avec plus de créances irrécouvrables susceptibles de remettre en cause leur pérennité. Ainsi, plusieurs IMF n'ont pas pu atteindre leurs objectifs. De tout ce qui précède, la problématique la plus récurrente est sans conteste celle de la bonne gestion de leur portefeuille de crédit. Ainsi, le réseau FECECAM-Bénin et plus particulièrement la CLCAM Abomey-Calavi n'est pas épargnée de ces crises d'impayés.

L'impayé constitue une véritable menace pour l'institution en ce sens qu'il remet en cause sa crédibilité et sa pérennité. De cet état de choses, il est donc impérieux de penser au devenir des SFD, en mettant en œuvre des stratégies pour une gestion rentable de leur portefeuille de crédit car, si rien n'est fait, on assistera sans doute à leur disparition dans un proche avenir ; ce qui constitue un détournement des objectifs officiellement poursuivis. En tout état de cause, c'est la principale raison qui nous pousse à orienter notre réflexion sur le thème : « Gestion des crédits impayés dans les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) : cas de la CLCAM Abomey-Calavi ». Notre objectif est de faire un diagnostic sur la manière dont la CLCAM Abomey-Calavi arrive à résorber les causes des impayés en vue de proposer des actions idoines aux autorités.

Notre travail de recherche tournera autour de trois chapitres : le premier abordera la présentation de la CLCAM Abomey-Calavi, le second parlera du cadre théorique et le dernier exposera les conditions, les procédures d'octroi, la politique de suivi et le système de recouvrement des crédits, afin de faire l'analyse critique pour apporter des suggestions.

CHAPITRE 1 : CADRE CONTEXTUEL DE LA RECHERCHE

La présentation de la CLCAM Abomey-Calavi se fera dans un premier temps à travers son historique et sa structure organisationnelle, et dans un second temps à travers ses activités et services

Section 1 : Présentation de la CLCAM Abomey-Calavi

Cette section a pour objet de restituer l'historique, les activités et les structures organisationnelles de la CLCAM Abomey Calavi.

Paragraphe 1 : Historique, Vision et Objectif de la CLCAM

I. Historique

La CLCAM d' Abomey Calavi fut créé le 07 aout 1978. La Banque d'ETAT CNA a été dissoute en 1987 à la suite d'une crise de liquidation générale du secteur bancaire. Le réseau mutualiste a fortement ébranlé par cette crise et n'a survécu que grâce à l'appui de bailleur de fonds qui l'ont soutenu par un projet de réhabilitation réalisé en deux phases dont l'une a couvert la période de 1990 à 1992 et l'autre de 1993 à 2000. Au cours de cette seconde phase des réformes institutionnelles ont été opérées par la transformation de CLCAM en URCLCAM et la création de FECECAM BENIN le 16 juillet 1993. Ces réformes ont conduit à la croissance financière du réseau et la performance en matière de mobilisation social dont un témoignage de la confiance retrouvée des membres en leur Mutuel.

Suite à la promulgation le 08 aout 1997 de la loi n°97-027 portant règlement des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les textes organiques du réseau FECECAM BENIN ont été mis en conformité avec les dispositions de ladite loi. Pendant la période allant de 1998 à 2006 la dégradation de la situation financière du réseau a été remarquable au point où plusieurs missions d'audit avaient recommandé des réformes importantes. Comme la situation empirait, le Ministre sous tutelle a pris des responsabilités en suspendant tous les organes fédéraux et de contrôle

par arrêté ministériel n°163/MDCMFPPME-MDEF/DC/CHROME/DSSMF du 25 janvier 2007 en les remplaçant par un comité de suivi de redressement de la FECECAM BENIN.

De même, conformément au plan de redressement de réseau n°0001/MFEJFPME/DC/CTJ/CTPMMF/SA du 04 janvier validé les 27 et 28 juin 2007 par les acteurs un arrêté ministériel a dissout les Unions Régionale et les a fusionné avec la fédération pour passer les deux organisations faitière à une seule dans le souci d'une plus grande efficacité.

II. Vision et missions

La CLCAM vise à travers ses nombreuses activités et produits disponibles, à sortir la population à faible revenu de la précarité. Ainsi, le collecte de l'épargne, de micro-crédit concours dans une large proportion à donner une impulsion aux activités génératrice de revenu dans notre pays.

La mission principale des réseaux CLCAM (FECECAM) est de propulser à l'encadrement les populations à faible revenu afin d'améliorer leur conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau. Elle organise et offre essentiellement un service financier à la afin de promouvoir le développement local.

III. Objectif

LA CLCAM BENIN a pour objectif de:

- Collecter et de gérer les dépôts de ses membres et usagers ;
- Consentir au crédit à court terme, moyen et long terme à ses membres;
- Favoriser la solidarité et la coopération entre les membres;
- Promouvoir l'éducation économique social et coopérative de ses membres;
- Acquérir, disposer et gérer les biens mobiliers et immobiliers;
- Entreprendre toute activités liées directement ou indirectement à son objet sous réserve de l'approbation préalable du conseil d'administration de la faitière;
- Accepter en dépôt les lignes de crédits destinés au financement de ses membres et d'organisme en milieu ruraux et urbains;

- Créer et de gérer des fonds spécifiques notamment des fonds de garantie et autres fonds.

Paragraphe 2 : Activités et structure organisationnelle de la CLCAM Abomey-Calavi

I. Les activités

Comme toutes entreprises commerciales, la CLCAM Abomey-Calavi dispose dans son portefeuille de diverses activités. Aux nombres de celles-ci on peut citer deux activités principales : l'activité de crédit et l'activité d'épargne.

A. Activité de crédit

1. Le tout petit crédit aux femmes

Il s'agit des prêts d'un montant compris entre vingt mille francs et cinquante mille francs pour une durée de trois à neuf mois au taux de 2% le mois. Ce crédit est dirigé vers les femmes démunies ne remplissant pas les conditions d'accès au crédit. Il existe aussi le tout petit crédit aux hommes analogue à celui des femmes

2. Les crédits à court termes ordinaires

Ce sont des prêts de durées comprises entre 1 et 12 mois et de montant compris entre vingt mille et deux millions de francs accordés aux membres remplissant les conditions d'accès au crédit. Les activités financées sont diverses et variées en une seule échéance ou en plusieurs échéances (mensuelles, bimestrielles, semestrielles).

3. Les crédits à moyen terme

Ces crédits sont des prêts de durées comprises entre douze et trente-six mois. Compte tenu de la nature à très court terme des dépôts collectés par la CLCAM, ces prêts sont accordés aux clients qui ont besoin de : outillage agricole, paires de bœufs, équipement de cultures attelées et d'équipement de production ou de transformation et l'habitat rural qui tend à être délaissé.

4. Le crédit virage marché

C'est un crédit conçu pour élargir la clientèle, améliorer la rentabilité des caisses et répondre aux besoins de plus en plus important exprimé par certains sociétaires. Les objets financés sont : Equipement, fonds de roulement subrogation de créances, crédit à l'institution de micro finance, prêt scolaire etc...

5. Le Crédit Epargne avec Education (CEE)

C'est un crédit qui s'adresse aux femmes ayant des enfants à bas âge démunies vivant en milieu rural ou péri urbain et qui allient à la fois la mise en place de micro crédit, l'épargne volontaire et l'éducation en santé, en nutrition, en planning familiale et en gestion de l'entreprise.

6. Le plan d'Epargne Investissement

C'est un produit qui collecte d'épargne et d'octroi de crédit dont la finalité est de faciliter l'accès des sociétaires et des biens d'équipement à moindre coût et permettre à la CLCAM de mener de crédit tout en limitant les risques d'impayés.

B. Activités d'épargne

1. Les comptes d'épargne sur livret (CSL)

Ils enregistrent des versements et des retraits à la clientèle et sont porteurs d'intérêt créditeur. Contrairement aux comptes sur livrets habituels, ici les retraits peuvent se faire à tout moment, mêmes le jour du versement. C'est pourquoi en janvier 2004 les titulaires de ces comptes sont assujetties au paiement des frais de tenue de compte d'un montant de mille deux cent (1200) FCFA par an. Aujourd'hui ce montant est de cinq cent par mois soit six mille (6000) FCFA par an.

2. Les comptes courants (CC)

Ils fonctionnent aussi bien pour les opérations de retrait que de versement de la clientèle. Ils sont destinés aux entreprises, sociétés commerciales et aux commerçants. Ils sont soumis au prélèvement des frais de tenue de compte de six mille (6000) FCFA par an.

3. Les dépôts Divers à vue (DDV)

Ce sont des comptes qui fonctionnent essentiellement pour faire transiter les débloques et les remboursements des crédits sans disposer des livrets des comptes. Ils sont ouverts à toutes personnes physiques ou morales.

4. Les dépôts à termes (DAT)

a. Le DAT classique

C'est un produit de dépôts à terme proposé par la CLCAM à sa clientèle potentielle afin de collecter des ressources locales stables pour le développement du crédit à moyen terme. Il est un dépôt à terme à distance qui permet au client de faire ses retraits dans deux caisses de son choix : La caisse émettrice et la caisse bénéficiaire.

b. Le DAT patriote

Ce sont des dépôts bloqués pour une durée d'au moins trois mois suivant un contrat. La rémunération est fonction de la durée et du montant du dépôt.

5. L'épargne planifiée (EP)

L'épargne planifié est un système sécurisé de tontine mise en place par la CLCAM ; elle permet de constituer les fonds nécessaires pour des projets : création de micro entreprises, acquisition de motos, mariages, baptêmes, funérailles, etc...

Ainsi des agents promoteur disponible serviable de la CLCAM passeront dans les marchés, les lieux de travail, les lieux de rendez-vous au choix des clients pour la collecte journalière des mises.

Le public visé est constitué de :

- Des commerçants ;
- Des artisans ;
- Des conducteurs de taxi moto ;
- Des ouvriers ;
- Des salariés ;

L'acceptation du produit s'est faite dans la poursuite de plusieurs objectifs aussi pour le réseau des CLCAM que pour les clients souscripteurs.

C. Autres activités

Les autres activités sont :

- Les virements bancaires ;
- Les transferts de fonds.

II. Structure organisationnelle de la CLCAM Abomey-Calavi

La structure organisationnelle est l'épine dorsale de l'entreprise. Son adaptation aux objectifs et à l'environnement conditionne sa performance. L'organigramme présenté en annexe est par conséquent une représentation schématique de cette structure qui permet de saisir un coup d'œil sur l'ensemble de l'organigramme.

A. Les organes de décision

Il s'agit de l'assemblée générale, du conseil d'administration, du comité de crédit, du comité de déontologie.

1. L'assemblée Générale (AG)

Elle est l'instance suprême de l'institution et représente l'universalité des membres. Elle est donc constituée par l'ensemble de ses membres délégués réunit au moins une fois par an en vue notamment :

- D'adopter le procès-verbal de l'AG précédente ;
- D'adopter le rapport d'activité des organes de gestion par exercice ;
- D'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice ;

Par ailleurs elle est chargée de :

- De donner quitus aux membres des organes de gestion ;
- De créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques notamment en fonds de garantie ;
- Définir la politique de crédit de l'institution ;
- De créer toutes structures qu'elle juge utile ;

- De s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ;
- D'élire les membres des organes de l'institution et de fixer leurs pouvoirs.

2. Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA veille au fonctionnement et à la bonne marche de l'institution. Composé de sept à neuf membres élus à l'assemblée générale, il est chargé :

- D'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- De définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement à son mandat à l'AG dans les conditions fixées par les règlements et statuts intérieurs ;
- De veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans les limites des plafonds fixés par la loi sur l'usure.

3. Le Comité de crédit (CC)

Il est constitué de cinq (05) personnes élues à l'AG parmi les membres de la CLCAM dont trois au moins sachant lire et écrire le français.

Cet organe a la responsabilité d'octroyer le crédit aux membres de l'institution conformément aux procédures de politiques définies en la matière.

A la fin de l'exercice, le comité de crédit transmet le rapport de ses activités au conseil d'administration et le présente lors de l'assemblée générale ordinaire.

4. Le comité de déontologie

Au niveau de la fédération il adopte les règles relatives à la protection des intérêts des membres et règles à l'amiable les conflits entre les organes de gestion des institutions du réseau.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de redressement, cet organe a été dissout et remplacé par le comité de suivi et de redressement.

B. Organe de contrôle

Il est composé du conseil de surveillance qui est chargé de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de l'institution. Les membres du conseil de surveillance sont élus en AG.

C. Organes fonctionnels

Il s'agit de présenter l'équipe technique de la CLCAM. Les organes de décision de la CLCAM sont appuyés par une équipe technique composée des salariés ayant à leur tête un gérant.

1. Le Directeur de Caisse (DC)

Il est chargé d'exécuter les décisions prise par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes. Le gérant éclair les élus dans leur prise de décision. Il a pour mission d'œuvrer afin que la caisse atteigne ses objectifs de croissance fixée par le CA et de gérer quotidiennement et conformément aux dispositions des textes en vigueur dans le réseau.

2. Le chef d'Agence (CA)

Il suit directement le DC et a pour mission d'œuvrer en vue d'atteindre des objectifs de croissance et de rentabilité fixé par le conseil d'administration et de la faitière. Il est chargé de contrôler les opérations de caisse et de la gestion de trésorerie.

3. Le Comptable

Placé sous l'autorité du gérant, le comptable est chargé de la gestion comptable de la caisse. Il veille au respect scrupuleux des procédures et des dispositions comptables du réseau. Il doit se référer à la décision opérationnelle du chef comptable de la DTR. Il réceptionne les pièces comptables, vérifie leur l'exactitude de tous les calculs d'intérêts de prêts. Il doit tenir régulièrement la comptabilité de la caisse et signalé toutes les irrégularités et présomptions de malversations constatées, il doit aussi :

- Produire et suivre l'évolution des indicateurs de performance de la caisse et faire observations au gérant ;
- Effectuer les travaux de fin d'inventaire de fin d'exercice ;
- Elaborer les états financiers et les documents techniques entrant dans le rapport annuel de la structure ;

- Procéder à la réouverture des comptes ;
- Appuyer le gérant dans l'établissement, le suivi et l'exécution du budget et du plan de développement.

On constate alors que chaque CLCAM est juridiquement autonome et tient une comptabilité distincte.

4. Les Agents de Crédit

Ils sont au nombre de deux et assistent le gérant dans les opérations d'octroi de crédit. Ils ont pour rôle d'aider les sociétaires à formuler leur demande de crédit. A cet effet, ils doivent avoir des entretiens avec les demandeurs de crédits. Ces derniers étudient les dossiers de crédit, établissent et avisent les pièces de décaissement et les remboursements de prêts. Ils se chargent du calcul des intérêts et des montants dus, procèdent aux décaissements des prêts conformément aux procédures en vigueur. Par ailleurs, ces agents doivent également engager, participer, suivre les actions de recouvrement, identifier les causes des impayés, et proposer des mesures à prendre. Ils élaborent les statistiques relatives à la gestion du crédit. Leurs participations aux travaux organisés par le gérant est indispensable. Ils doivent enfin archiver dans l'ordre chronologique tous les documents de prêts utilisés :

- Dossier de prêt ;
- Carnet d'avis de remboursement ;
- Carnet de reçu d'espèce de remboursement.

Les agents de crédits établissent en dernier ressort, les statistiques à savoir :

- Etat mensuel des dépôts, des crédits ;
- Tableau de suivi global des échéances ;
- Tableau de suivi de l'évolution des impayés.

5. Le guichetier

Le guichetier a pour mission de recevoir les clients avec la plus grande courtoisie de leur donner satisfaction ou de les orientés pour la suite des opérations. Il doit les

aider à l'ouverture de nouveaux comptes, vérifier la concordance entre carton de position et livret. Il veille à ce que les cartons soient rangés de façon chronologique.

6. Les caissières

Elles sont au nombre de deux et ont pour tâche :

- D'accueillir et de servir la clientèle pour ses opérations de retraits et de versement ;
- De procéder au paiement des chèques et des factures de dépenses de la caisse ;
- De transmettre quotidiennement toutes les pièces comptables et les cartons e position mouvementée dans la journée au gérant.

7. Les agents Promoteurs du produit Epargne Planifiée

Les promoteurs du produit épargne planifiée sont chargés de développer et d'assurer la promotion et le suivi de ce produit. Ils ont pour tâche de :

- faire la promotion du produit épargne planifiée ;
- préparer les cahiers et autres outils de collecte des fonds ;
- enregistrer les adhésions et collecter quotidiennement les mises des souscripteurs ;
- faire les points hebdomadaire et mensuels des mises collecter ;
- mener des d'éducation et de formation scientifiques aux adhérents ;
- veiller aux mises en place des crédits octroyés aux souscripteurs ;
- suivre les échéances des crédits mises en place ;
- veiller au remboursement de tous les crédits dont ils ont la responsabilité ;
- exécuter toutes tâches compatibles à lui confier par son supérieur hiérarchique.

8. L'agent de recouvrement

L'agent de recouvrement assiste le gérant dans sa mission et est chargé de la récupération des impayés conformément aux procédures du réseau et aux dispositions légales en vigueur dans le réseau. Il a pour tâche de:

- prendre en charge et veiller à la bonne tenue des dossiers de prêts qui lui sont confiés;
- dépouiller le portefeuille des impayés et procéder à la catégorisation des dossiers;
- identifier et faire valider les actions de recouvrement suivant la catégorisation des dossiers.

9. L'analyste de crédit

L'analyse de crédit a un rôle d'encadrement et d'évaluation des risques liés à la gestion des crédits conformément aux procédures et textes organiques en vigueur dans le réseau.

Paragraphe 3 : Environnement de la CLCAM

L'une des responsabilités majeures du marketing est la surveillance en permanence de l'environnement car il est constitué d'éléments qui peuvent influencer l'entreprise. Cette influence peut constituer pour celle-ci des menaces ou des opportunités. Ainsi, on distingue le micro et le macro environnement.

I. Le micro environnement de la CLCAM

En terme mercatique, le micro environnement désigne l'ensemble des facteurs sur lesquels l'entreprise peut agir et qui peuvent influencer également le fonctionnement de l'entreprise. Il est composé de la clientèle, des fournisseurs et des concurrents.

A. La clientèle

Selon LEVITT, la clientèle est l'élément d'actif le plus important d'une entreprise. Elle est l'ensemble des clients actuels de l'entreprise. La clientèle de la CLCAM est subdivisée en deux grands groupes:

- Les personnes physiques: les femmes et les hommes;
- Les personnes morales: les groupements de femmes, d'hommes, mixtes, d'associations, les entreprises traditionnelles ou artisanales, les sociétés.

B. Les fournisseurs

Selon le Larousse 2010, “le fournisseur est une personne ou une entreprise qui fournit habituellement un bien ou un service”. Il constitue le marché amont ou celui de l’approvisionnement de l’entreprise. La CLCAM s’approvisionne chez des fournisseurs essentiellement nationaux que sont:

- Les banques (BOA, ECOBANQUE, SGBBE, ORABANK) ;
- les imprimeries (terre promise, Grâce divine, OK service, les grâces) ;
- Les sociétés de ventes de matériels informatiques (HPC, Micro land) ;
- La SBEE, la SONEB.

C. Les concurrents

Les concurrents sont des entreprises qui offrent les mêmes produits et opèrent relativement dans la même zone. Les concurrents qui partagent les mêmes zone que CLCAM sont :

- PADME ;
- FINADEV ;
- VITAL FINANCE ;
- PEBCO ;
- PAPME ;
- ALIDE ;
- CPEC ;
- Et certains ONG de micro finance.

Parmi ces institutions, celles qui ont une couverture géographique importantes sont : PADME, VITAL FINANCE, PAPME, et celles qui sont les plus actives en milieu urbain sont : PADME, VITAL FINANCE.

II. Le macro environnement de la CLCAM

C’est l’ensemble des facteurs généraux qui déterminent la structure, le fonctionnement et les résultats du système marketing de l’entreprise. Ces facteurs constituent des éléments incontrôlables par l’entreprise et s’impose donc à elle.

Il est constitué par l'environnement économique, légale et règlementaire, démographique, technologique et socio-culturel.

A. L'environnement économique

Le pouvoir d'achat est l'un des éléments fondamentaux de définition d'un marché. Le responsable marketing devra prendre en compte les composantes de ce pouvoir d'achat : le revenu, l'épargne et le crédit. La CLCAM comme toute autre organisation est sensible aux décisions de politique économique de son environnement (encadrement de crédit, de politique fiscale, subvention, etc...)

B. L'environnement légal et règlementaire

Au Bénin les opérations de crédit, quel qu'en soit l'initiation et le montant, relève de la loi portant règlement bancaire N°90018 du 27 juillet 1990 en remplacement de celle de 1975. La nouvelle réglementation marque une rupture d'approche dans l'exercice des activités d'épargne et de crédit et offre un cadre juridique qui se veut résolument libéral. Elle s'inscrit dans un dispositif légal et règlementaire adopté par l'ensemble des pays de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Cette loi complétée par le décret n°89392 du 7 Novembre 1989 portant classement, forme juridique et opération des établissements financiers couvrent le système bancaire classique. Les établissements bancaire et financiers sont considérés alors comme des entreprises et jugées suivant les critères de rentabilité.

Pour réglementer le sous-secteur de la micro finance, une loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédits (PARMEC) a été initiée dans l'UEMOA. Les efforts de formalités entamés par les autorités monétaire ont abouti à l'élaboration et au vote, le 8 aout 1977, de cette loi dite loi PARMEC. Les institutions non mutualisées peuvent solliciter leur reconnaissance auprès du ministère des finances et de l'économie dans les conditions fixées par le décret. Ainsi ces structures signent une convention cadre avec le Ministère des Finances et de l'Economie pour une durée maximale de cinq ans renouvelables. C'est le cas de la CLCAM et d'autres structures de micro finances de la place.

Cette loi détermine les conditions d'exercices des activités de ces structures ou organisations, les règlements de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle. Ce faisant, elle les soustrait du champ d'application de la loi bancaire.

Quant aux opérations financières, elles sont régies par une série de texte dont les principaux sont la loi sur les instruments et moyens de paiements, la réglementation du change, la loi sur l'usure et la loi sur la répression du faux monnayage.

C. Environnement démographique

Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population dont les caractéristique sont les suivants : la taille, la distribution géographique, la densité, le taux de nuptialité. La répartition par âge et par le sexe, le taux de natalité, le taux de nuptialité et le taux de décès. Selon le dernier recensement de la population en 2013, on note une forte poussée démographique avec une population d'environ 10 millions d'habitants pour une superficie de 112620 km². Ainsi, la CLCAM évolue sur un marché à forte croissance démographique.

D. Environnement technologique

Les innovations technologiques représentent une opportunité pour les entreprises. En effet l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) permet aux entreprises d'être à la pointe de la technologie et d'utiliser les nouveaux procédés, les nouveaux composants, les matériels sophistiqués pour mieux satisfaire la clientèle.

E. L'environnement socio-culturel

Tout être humain naît et grandit puis acquiert une culture qui lui permet d'accomplir les tâches qu'attend de lui la société à laquelle il appartient.

Notons que plusieurs facteurs peuvent constituer, selon le produit commercialisé par une entreprise, des freins ou des motivations d'achat. Au Bénin, les freins sont entre autres : la mentalité qui agit sur les individus et les amène à ne pas montrer leur aisance financière, les conditions sociales (maigres rentes).

Section 2 : Observation de stage

I. Présentation des travaux effectués et des difficultés rencontrées

A. Travaux effectués

Notons que le temps du stage relativement court ne nous a pas permis de travailler dans tous les services. Cependant nous avons aidé l'agent de guichet dans les ouvertures de comptes et dans les tirages des reçus des opérations de dépôts et de versement. Nous avons eu à effectuer également des saisies des fiches IMT, des entrées et sorties de fonds avec leur enregistrement dans les comptes comptables concernés.

B. Difficultés rencontrées

Dans la réalisation de ce mémoire, nous avons rencontrés comme difficultés le manque de disponibilités du personnel pour nous fournir les informations nécessaires, la collecte des informations relatives aux questionnaires et le choix du thème.

II. Observation de stage

Il s'agit de ressortir les forces et les faiblesses

A. Inventaire des forces

Les opérations de flux de liquidité constituent l'activité principale de CLCAM. Elles se résument par les opérations d'encaissements et de décaissements qui appellent à une gestion basée sur des outils informatiques pour plus de commodité et d'exhaustivités .Nous notons ainsi une informatisation des opérations financières

- Informatisation des opérations financières.

L'évaluation du contrôle interne favorise une minimisation des risque de liquidité ainsi qu'une bonne gestion des flux de trésorerie .D'où la nécessité d'avoir une division de contrôle interne.

- Présence d'une division de contrôle interne.

La tenue de la comptabilité consiste à centraliser les opérations financières et aussi à procéder à l'enregistrement de celles-ci dans les livres comptables. Ainsi nous notons l'usage de logiciels adéquats tels que SAF2000 qui est d'une nécessité importante pour la tenue effective de cette comptabilité.

- Tenue effective de la comptabilité avec utilisation des logiciels de comptabilité.

La ressource humaine constitue les facteurs essentiels de toute entreprise qui veut atteindre ses objectifs. La motivation et le dynamisme du personnel favorisent ainsi un meilleur rendement et permettent également d'atteindre de bons résultats.

- Dynamisme du personnel

B. Inventaire des faiblesses

Le plan de trésorerie tente de répartir les entrées et sorties de caisse de l'organisation tout au long de l'année. Il est un document financier qui prévoit l'argent qui sera disponible (liquidité) pour la structure et permet d'identifier les déficits de caisse probables et éventuellement rendre certaines mesures. Nous notons une absence de plan de trésorerie.

- Absence de plan de trésorerie.

Une meilleure gestion de la trésorerie commence par l'établissement de prévision financière. Celle-ci constitue un système d'alerte rapide, qui aide à anticiper les excédents et les déficits de trésorerie pour l'année à venir. Les prévisions permettent également de créer un tableau de bord du rendement, grâce auquel on peut voir l'évolution des flux de trésorerie en comparant les prévisions avec les revenus et les dépenses réels. Nous notons une absence de prévision des opérations de trésorerie

- Absence de prévision des flux de trésorerie
- Absence des outils performants de prévision

Il convient de noter que la non utilisation d'un plan de trésorerie et des outils efficaces d'optimisation des flux de trésorerie s'explique par la non existence d'une division chargée des affaires financières.

- Non existence d'une division chargée des affaires financière.

Une faible disponibilité de liquidité entraine parfois un retard dans le déblocage des fonds de prêts. De plus pour des retraits de fonds d'un montant supérieur à un million, les clients sont dans l'obligation de prévenir les caissières au moins un jour à l'avance.

- Faible disponibilité de liquidité.
- Retard dans le déblocage des fonds de prêts.

La rentabilité financière(ROE) qui représentant le rapport entre le résultat net et les capitaux propres est peu satisfaisante. Elle varie entre 4.75% en 2011, 10.77% en 2012 et 5.23% en 2013.

- Rentabilité peu satisfaisante.

La dotation aux provisions et pertes sur créances irrécouvrables sont d'un montant considérable. Ce compte enregistre 70263370FCFA, 57777800FCFA, 130426301FCFA respectivement pour les années 2011, 2012 et 2013 Ainsi la variation est importante de 2012 à 2013 qui est de 85%.

- Taux élevé des impayés.
- Absence d'une politique de recouvrement des impayés

Manque de suivi efficace et de sécurité pour une bonne minimisation des risques de trésorerie. Détournement de fonds d'un montant de 1954706FCFA .Ce compte représente les malversations commises au sien de l'entité .Il fait actuellement l'objet d'une provision.

- Absence de suivi et de sécurité des fonds

La CLCAM a dégagé un résultat de FCFA 46049664 au titre de l'exercice 2013 Ce qui correspond à une variation de -27% par rapport à l'exercice précédent. Par ailleurs les grandes tendances caractérisant l'évolution de cette caisse sont résumées à travers le tableau ci-après

Tableau : situation de la CLCAM Abomey-Calavi de 2010 en 2013

Désignation	2010	2011	2012	2013	Variation 11/10	Variation 12/11	Variation 13/12
Charges	285199884	333455784	377064859	436310192	16%	14%	16%
Produits	294128615	364260377	440449159	483359856	24%	21%	10%
Résultats	8928731	32804593	63384300	46049664	267%	93%	-27%
Dépôts	1754723703	2197934496	2196546298	2371723196	25%	00%	8%
Crédit)	817283909	1139011810	1580894629	1736852445	39%	39%	10%
(total fonds propres et provision/risque)	363364458	406698277	469569474	532709411	12%	15%	13%
Capital	155902000	167847000	184646000	203209000	8%	10%	10%
Trésorerie	1308552564	1435682619	1046121234	1062085735	10%	-27%	2%
Situation nette	305916888	305666581	430869513	495488177	15%	23%	15%

Source : Réalisé à partir des cahiers d'activités de la CLCAM

De ce tableau il ressort que

- Les charges et les produits ont augmentés sur les quatre dernières années, par compte les résultats n'ont pas maintenu la tendance haussière. Le résultat de l'exercice 2013 de FCFA 43049664 est en baisse par rapport au résultat 2012 de FCFA 63384300, soit un taux de diminution de 27%. Cette baisse du résultat de l'exercice 2013 par rapport au résultat de 2012 est dû en partie à l'accroissement des charges de provision et pertes sur créance irrécouvrable qui sont passés de 70263370 FCFA en 2012 à 130426301 FCFA en 2013

- L'accroissement du capital social soutenu par les résultats excédentaires enregistré par l'entité a considérablement amélioré les fonds propres de 469569474 FCFA en 2012 à 532709411 FCFA en 2013

- les dépôts ont maintenu leur tendance haussière sur les quatre dernières années, par rapport à l'exercice 2012 l'ensemble des dépôts ont enregistré un accroissement de 8%

- la trésorerie a connu une amélioration par rapport à celle de 2012.
 - Evolution non équilibré de l'activité et des résultats.

Chapitre 2 : Cadre théorique et approche

Ce chapitre expose le cadre théorique et la méthodologie utilisée pour la recherche.

Section 1 : De la problématique aux hypothèses

Cette section présente la problématique, l'intérêt de la recherche, les objectifs, les hypothèses, et le seuil de décision.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

I. Problématique

Le financement de la production, source de création de richesse et d'emplois est réalisé par des institutions financières. La plupart de ces institutions financières ont pour activité principale l'intermédiation financière qui constitue la base des investissements.

Ainsi le passage de l'économie de l'endettement à l'économie de marché des capitaux dans la plupart des pays développés a été concrétisé par le développement et le perfectionnement du système de financement de l'économie qui n'est pas sans risque, comme l'indique la crise financière qui secoue actuellement le monde entier et qui est devenue un sujet majeur de préoccupation.

Les problèmes de gouvernance, les crises économiques et le poids de l'endettement ont rendu précaire les conditions de vie de la majeure partie des populations des pays en développement. Dans ces pays où cohabitent les secteurs d'activité formels et informels, les micro-entreprises n'ont toujours pas accès au financement bancaire classique.

Depuis l'avènement de la démocratie pluraliste au BENIN en 1990 les acteurs ont opté pour le libéralisme économique. Or une économie de marché ne peut se développer effectivement dans la mesure où le financement des activités est réalisé par des institutions efficaces, viables et pérennes qui accordent des services financiers de proximité. En effet l'émergence d'un secteur privé dynamique capable de soutenir la relance de l'économie Béninoise a amené les autorités monétaires à favoriser la mise en place des institutions de microfinance évoluant aux côtés du système bancaire

classique. C'est en juillet 1993, après la réhabilitation de l'ancienne Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) qu'a vu jour la première véritable institution de micro finance dénommée la Fédération des Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle du Benin (FECECAM-Benin). Toute fois si le fait de rendre les services financiers de proximité aux pauvres permet d'atténuer les difficultés d'accès au crédit des individus, une bonne performance en matière de remboursement des crédits constitue aussi un enjeu stratégique pour toute institution qui accorde du crédit.

La situation des crédits impayés dans les microfinances est devenue une préoccupation majeure ces dernières années. Cette crise d'impayés à amener les acteurs à adopter de nouvelles politiques de crédit. Malgré les nouvelles politiques de crédit adoptées la situation n'est pas encore maîtrisée. Ainsi la CLCAM Abomey-Calavi qui est l'une des caisses de FECECAM n'est pas épargnée de toutes ces difficultés. Au 31 décembre 2015 on note 1 942 662 054f de crédit impayé contre 1 918 131 091f en 2014, montrant ainsi la difficulté de cette caisse en matière de remboursement des crédits octroyés. Le non remboursement de crédits doit, non seulement déclencher des actions de recouvrement, mais aussi une réflexion sur la gestion de ces crédits. C'est ce qui à notre niveau a suscité un certain nombre de questions sur l'état des lieux des crédits octroyés à la CLCAM Abomey-Calavi :

- Quelles sont les facteurs qui expliquent le non remboursement des crédits par certains clients ?
- Quelles sont les principales causes des impayés au niveau de la CLCAM Abomey-Calavi ?

Les réponses à ces différentes interrogations seraient notre manière d'appréhender le phénomène des impayés dans les systèmes financiers décentralisés en général et à la CLCAM Abomey-Calavi en particulier, afin d'y apporter des solutions idoines. C'est en fait la raison de la formulation de notre thème de recherche : **La gestion des crédits impayés dans les systèmes financiers décentralisés : Cas de la CLCAM Abomey-Calavi**

II. Intérêt de l'étude

L'importance de ce travail est de permettre aux dirigeants de :

- prendre connaissances des causes réelles des impayés ;
- minimiser les risques de non remboursement des créances ;
- connaître les outils de gestion de toutes les créances dont le paiement est en retard ;
- renforcer la crédibilité des caisses dans un environnement qui s'avère concurrentiel ;

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses

I. Objectifs

A. Objectif général

L'objectif général de notre étude est de contribuer à une meilleure gestion des crédits impayés dans les SFD en général et de la CLCAM Abomey-Calavi en particulier.

B. Objectifs Spécifiques

Les objectifs spécifiques fixés sont :

- Analyser les conditions d'octroi de crédit à la CLCAM Abomey-Calavi.
- Analyser la politique de suivi de crédit à la CLCAM Abomey-Calavi.

II. Hypothèses de recherche

Notre étude est basée sur deux hypothèses qui sont les suivantes :

H₁ : Les conditions d'octroi de crédits constituent un facteur déterminant des impayés à la CLCAM Abomey-Calavi.

H₂ : L'inefficacité de la politique de suivi de crédits justifie les impayés à la CLCAM Abomey-Calavi.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Cette section expose la revue littéraire et la méthodologie utilisée pour notre recherche.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Nous aborderons dans ce paragraphe certaines notions ayant rapport avec le problème puis nous ferons le point de quelques travaux antérieurs dans le domaine afin de mieux cerner le phénomène des impayés.

I. Quelques notions liées à la micro finance

A. Généralité sur la micro finance

1. Origine de la micro finance

La micro finance est née dans les années 1980 en réponse aux interrogations et aux conclusions d'études concernant l'offre publique de crédits subventionnés destinés aux paysans pauvres (Joanna Ledgerwood, 1997). Elle est un phénomène assez récent au plan historique si l'on se réfère à son expérience la plus médiatique, la Grameen Bank du professeur MUHAMUD YUNUS de l'université de CHITTAGONG au Bangladesh. Créée en 1976 dont le but est d'aider les pauvres en leur accordant des prestations financières compatibles avec leurs conditions de vie.

Par ailleurs, les premières organisations de micro finance, ayant fait la preuve de leur efficacité, ont progressivement soulevé un véritable enthousiasme dans de nombreuses institutions internationales ou nationales qui ont tenté de répliquer l'expérience. Cet engouement a été renforcé par l'impact que les organisations de micro finance ont eu sur les personnes qui y avaient recours. Une analyse de l'impact sur les emprunteurs des programmes de micro financement a confirmé que les bénéficiaires des micros crédits ont été capables d'augmenter et de stabiliser leurs revenus. Les études de Che (1992), Schuler et Hashemi (1993), Wahid (1993), Kandakar et al. (1994), Khalily (1994) ont expliqué l'impact de la Grameen Bank au Bangladesh sur la croissance des revenus des ménages, sur les dépenses des ménages pour satisfaire les besoins essentiels, les opportunités d'embauche et le régime alimentaire. Au Bénin, ce secteur est très diversifié en nombre d'années d'expérience,

en objectifs, en moyens, en taille, en ressources humaines et financières mais aussi et surtout en fonction de la méthodologie d'intervention.

2. Définition

La micro finance se définit comme l'offre de services financiers (crédit, épargne, assurance, etc.) aux populations pauvres, exclues du système financier. Sans revenus et sans propriété, ces populations ne sont pas en mesure d'offrir des garanties bancaires, et sont donc en général « oubliées » des institutions financières et des banques. L'accès aux services financiers et le développement de la micro entreprise est l'un des grands piliers du développement durable (au côté de la démocratie, de l'éducation et des infrastructures). Elle permet à des femmes et des hommes démunis de démarrer une petite activité génératrice de revenus.

Toutefois, les termes Institutions de Micro finance ou Système Financier Décentralisé (SFD) regroupent la même réalité. Selon SHONDJAI et FOURNER (2000), quatre (4) types de SFD peuvent être distingués suivant la méthode employée pour pallier le manque de garanties exigées habituellement par le système bancaire :

- **Système de crédit solidaire** : Le prêt du groupe basé sur la caution solidaire, est historiquement apparu comme un complément de prêt individuel du secteur financier classique. Le modèle de référence est celui de Grameen Bank. Dans ce système, les prêts sont consentis sans exigence d'épargne préalable à des groupes solidaires de 3 à 7 membres constitués pour l'occasion. En ce qui concerne les prêts de groupe, la progressivité des sommes permet tout d'abord à l'SFD de tester le groupe emprunteur (Gosh et Ray, 1997). Elle constitue également une incitation au remboursement à travers la dégradation des sommes déboursées (Stiglitz et Weiss, 1981, Buckley, 1997). La sanction en cas de non remboursement est le refus d'un nouveau prêt pour tous les membres du groupe, qu'ils aient ou non remboursé à titre individuel, c'est ce qu'on appelle la responsabilité solidaire (Basley et Coate, 1995 ; Ghatak, 2000).

- **Système de crédit individuel** : Le système est caractérisé par la non exigence d'épargne préalable de l'emprunteur. Les prêts sont octroyés à des micros entrepreneurs avec des modes de sélection rigoureuse de la clientèle.

- **Système mutualiste** : Le système est fondé sur la collecte d'une épargne préalable. Ce système s'inspire des coopératives et mutuelles d'épargne et de crédit qui sont nés en Europe et au Canada à la fin du 15^{ème} siècle. Ils sont pour la plupart mis en œuvre par le DID canadien. Un bon exemple en Afrique est constitué au Sénégal par la CMS (caisse mutuelle du Sénégal) qui regroupe 80 000 sociétaires (rapport BCEAO 2005).

- **Système mixte** : ce système fonctionne en milieu rural. Il cherche à combiner les avantages de la formule basée sur l'épargne avec ceux de l'apport des fonds extérieurs. A la différence du système mutualiste, les crédits sont accordés sans être liés obligatoirement à une épargne préalable.

B. Clarification de quelques concepts

Cette partie présente quelques notions sur la micro finance et les impayés.

1. Notion de crédit et sa typologie

Le terme crédit vient du mot latin *creditum* qui est issu du verbe *credere* qui signifie croire, avoir confiance. Par extension, cela devient le prêt consenti par le banquier, car celui-ci accepte de prêter dans la mesure où il place en son client une certaine confiance. De manière classique, on définit le crédit comme une opération par laquelle une personne physique ou morale (prêteur) met temporairement à la disposition d'une autre personne (emprunteur), une somme d'argent ou un bien matériel qui devra être restitué à un moment convenu de commun accord (échéance) et avec paiement du prix d'usage de la somme ou du bien (intérêt) compte tenu du risque que court le prêteur. (DID Canadiennes, 2006). Nous allons distinguer le crédit, en fonction de l'usage que l'emprunteur propose de faire du montant prêté. Nous distinguons donc :

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

- **Le crédit productif** : Il est sollicité par un individu ou une entreprise dans le but d'améliorer ses activités. On dit du crédit productif qu'il est générateur de revenus.

Le remboursement de ce type de crédit est généralement supporté par les revenus générés par l'objet du prêt.

2. Notion d'impayé et sa typologie

Les impayés sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard et le retard est mesuré après un jour de remboursement non payé à l'échéance

Dans le rapport de l'USAID 2007, les impayés appelés aussi arriérés ou retards de remboursement, mesurent le pourcentage d'un portefeuille de crédit qui est à risque. Cette notion d'impayés nous amène à distinguer :

- **Crédits sains :**

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

- **Crédit en souffrance :**

Ce sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois (loi PARMEC). Dès lors, la totalité de l'encours du crédit échu ou non doit être désignée sous cette rubrique. Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provisions à constituer en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé selon la durée des retards observés dans le paiement des échéances conformément aux modalités suivantes :

- Crédits comportant au moins une échéance impayée de plus de 3 mois à 6 mois au plus : 40 % du solde restant dû ;

- Crédits comportant au moins une échéance impayée de plus de 6 mois à 12 mois au plus : 80 % du solde restant dû.

- **Créances irrécouvrables :**

Une créance est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut pas ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus recevoir le remboursement. Les SFD doivent toutefois continuer ses efforts de recouvrement. En général, une créance est considérée comme irrécouvrable quand elle est en impayé de plus de 12 mois. Toutefois, le montant irrécouvrable dépend de l'encours au moment où l'emprunteur cesse de rembourser. Le montant qui sera passé en perte peut être différent du montant

irrécouvrable si l'institution peut faire jouer une garantie ou une caution. Les coûts de créances irrécouvrables ainsi que des impayés sont bien réels pour un SFD. Ils affectent aussi bien les SFD que les bons emprunteurs. Les créances irrécouvrables retardent les produits d'intérêts, ralentissent la rotation du portefeuille, augmentent les frais de recouvrement, affectent l'image de l'institution (perte de crédibilité) et entraînent la perte des produits. Les SFD doivent agir pour réduire les retards et les créances irrécouvrables.

II. Quelques cas d'études antérieures liées aux impayés dans les SFD

Nous présenterons ici les différents travaux qui tentent d'expliquer les manifestations des impayés dans les SFD.

➤ Impayés et asymétries d'information

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

➤ Impayés et mauvaise gestion

ACCLASSATO, QUENUM et HONLOUNKOU (2001) ont affirmé que la situation d'impayés est liée à la mauvaise gestion. Il existe également les impayés volontaires. Ce sont des cas où l'individu disposant des sommes dues, préfère en prolonger unilatéralement la durée de leur usage car, conscient qu'un remboursement immédiat n'offre pas automatiquement l'opportunité d'un renouvellement immédiat de crédit. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les remboursements retardés sont aussi dangereux que les créances irrécouvrables. Non seulement il est associé au retard de remboursement de coûts de recouvrement, mais également il fausse la programmation financière et peut entraîner la panique des déposants des SFD ; or ces derniers, contrairement aux banques classiques ne sont pas généralement reliés à un prêteur de dernier ressort qui pourrait les refinancer.

➤ Impayés et mauvaise politique de crédit

Selon EDMOND P. (1994) une trop grande spécialisation du crédit pour les campagnes agricoles et la non couverture des besoins financiers pour les autres secteurs socio-économiques entraînent le détournement des crédits de la part des clients. Dans une étude réalisée sur les problèmes de remboursement dans le réseau FECECAM-Bénin, Soglohoun et Lontchédji (2000) 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. Il s'agit des cas de familiarité où les membres de la famille de l'élu pouvaient bénéficier du crédit sans qu'ils ne se présentent au guichet. Pour ADJIMAVO H. (2002), il énumère comme causes d'impayés: le manque de professionnalisme des administrateurs, la mauvaise volonté de certains clients de ne pas rembourser, la non prise en compte des avis des techniciens et le détournement de l'objet de crédit.

➤ Impayés et période de prêt

Selon Chao-Beroff (1999), la période où le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter le remboursement. En effet, si l'IMF tarde à

accorder le prêt à cause de formalités administratives trop contraignantes, le crédit pourrait être octroyé à un moment où le client n'en manifesterait plus le besoin réel. Le crédit serait alors inefficacement utilisé, ce qui pourra occasionner d'éventuels impayés. Zeller (1998), montre que lorsque le crédit est accordé à temps, son impact sur les taux de remboursement est positif.

Paragraphe 2 : Approche méthodologique de l'étude

I. Approche théorique

Cette approche nous a permis d'avoir une connaissance théorique approfondie sur le terme de notre étude à travers la revue documentaire afin de nous permettre de déterminer les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques. Notre revue de littérature est réalisée sur :

A. Recherche documentaire

La recherche documentaire constitue l'outil qui a été le plus utilisé. Elle nous a permis de consulter des documents qui traitent le phénomène de la micro finance en général et de la gestion du portefeuille en particulier notamment les livres, les bulletins d'analyse et d'information, les rapports d'activité, les exposés sur la micro finance, les mémoires, les revues et les journaux. Cette recherche documentaire a été complétée par des informations recueillies sur les sites internet.

1. Entretiens

Les entretiens sont réalisés avec les agents du Secrétariat Technique de la Faïtière et ceux de la CLCAM Abomey-Calavi afin de s'enquérir des difficultés qu'ils rencontrent dans le traitement des dossiers de crédits.

2. Questionnaire

Un questionnaire (annexe) a été administré aux clients débiteurs, afin de bien cerner les causes de leur situation de débiteurs insolvables, et d'avoir leur appréciation par rapport à la politique de crédit du réseau FECECAM-Bénin.

II. Approche empirique

Dans cette partie nous allons faire connaître les différentes méthodes et outils d'analyse utilisés.

1. Population d'étude

Dans le cadre de notre étude, la population cible est composée de l'ensemble des sociétaires de la CLCAM Abomey-Calavi en situation d'impayés. Ils sont au nombre de 2630, le personnel de la CLCAM Abomey-Calavi et celui de la Direction d'Exploitation de la FECECAM-Bénin par le fait que cette direction est chargée de coordonner les comités de crédit des CLCAM.

2. Echantillonnage

Pour choisir notre échantillonnage, nous avons adopté une approche méthodologique dite en grappes. Cela a consisté à identifier les quartiers que la caisse couvre. On en distingue 5 à savoir : Agori, Tokpa-zoungo, Agamandin, Gbojo et Sèmè où siège la caisse. Nous avons choisi deux zones au hasard et nous avons interrogé systématiquement les débiteurs de ces deux zones. Ainsi, notre échantillon a porté sur 60 sociétaires, le gérant de la caisse et l'agent chargé de recouvrement.

3. Dépouillement des données

Les données collectées sont à la fois qualitatives et quantitatives. Après la collecte, nous avons dépouillé manuellement avant de les traiter et de les analyser au moyen de l'outil informatique.

4. Analyses des données

L'analyse a été réalisée à l'aide des logiciels WORD et EXCEL.

5. Seuil de décision

Les informations collectées à partir de notre questionnaire seront la base de l'appréciation pour la fixation du seuil de décision.

Les conditions d'octroi de crédit constituent un facteur déterminant des impayés : Cela sera validé si la fréquence des réponses trouvant les conditions d'octroi de crédit défavorables est supérieure à 50%

Quant à l'inefficacité de la politique de suivi, elle sera validée si la fréquence des réponses positives excède 50%.

Chapitre 3 : Analyse empirique

Le présent chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats afin de vérifier nos hypothèses préalablement formulées. Avant d'aborder les causes d'impayés, nous allons d'abord exposer les procédures d'octroi de crédit au sein du réseau.

Section 1 : Présentation des données

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

Paragraphe 1 : Procédure d'octroi de crédit

Nous exposons ici la procédure d'octroi de crédits du réseau FECECAM- Bénin.

I. Conditions générales

Pour obtenir le crédit à la CLCAM, il faut être sociétaire de la coopérative et avoir un compte d'épargne alimenté, ayant au moins une ancienneté de trois mois. Toutefois, le montant de crédit dépend de la nature du projet à financer. Pour un montant inférieur à 200000FCFA, la garantie n'est pas obligatoire. Dans le cas contraire, une garantie est exigée et elle doit avoir trois fois la valeur du montant de crédit demandé. Quatre sortes de garanties sont acceptées à savoir : garantie matérielle, financière, morale et assurance. Ainsi, les procédures d'octroi de crédit peuvent se résumer en 5 phases à savoir :

- Expression de la demande
- Collecte et validation des informations
- Analyse détaillée de la demande
- Décision et déblocage
- Suivi

II. Les différentes étapes à suivre

Lorsqu'un sociétaire dispose de projet à financer, il introduit une demande de crédit. Soit le demandeur vient déposer son dossier déjà prêt et l'agent de crédit se charge de vérifier le contenu de la demande par rapport à la politique de crédit, soit il se présente à la caisse et exprime la demande verbalement ou par simple lettre. Dans tous les cas, un formulaire doit être rempli à la caisse.

Le dossier ainsi constitué est transféré à l'agent de crédit qui se charge de collecter les informations relatives à l'emprunteur et à l'objet du crédit. Ces informations doivent être validées par l'agent de crédit qui vérifie la capacité de remboursement et la moralité de l'emprunteur.

Une fois les informations validées, l'agent de crédit procède à l'analyse du dossier. Il évalue le besoin réel en crédit et conduit l'analyse financière afin de vérifier la rentabilité du projet. Selon le cas, il procède au calcul et à l'analyse de certains ratios à savoir :

- Ratio de participation de l'emprunteur qui représente la part de capital de l'emprunteur dans le projet.
- Ratio de capacité de remboursement afin de voir si les revenus générés par le projet pourront rembourser le capital et les intérêts.
- Fonds de roulement permettant d'analyser si l'actif à court terme peut régler les dettes à court terme.

Après l'analyse des ratios, il évalue les garanties puis procède à une synthèse de toutes les informations collectées et donne ses recommandations.

L'agent de crédit transmet le dossier au gérant qui, à son tour procède à ses analyses et donne ses recommandations. Le gérant présente le dossier au comité technique de crédit. Ce dernier analyse la demande, prend connaissance des recommandations de l'agent de crédit et du gérant et prend la décision d'autoriser ou non l'octroi effectif de crédit si le montant demandé est dans sa délégation.

Le comité de crédit est saisi du dossier. Il l'analyse minutieusement puis donne la dernière décision. En cas d'avis favorable, l'ordre est donné au caissier de mettre à la disposition de l'emprunteur les fonds.

III. Le système de suivi de crédits

Après la mise en place e crédit, il doit faire l'objet d'un suivi rigoureux par l'agent de crédit, du gérant et des élus afin d'éviter les défaillances liées au détournement de l'objet du crédit, à la mauvaise gestion et à l'évolution des activités de l'emprunteur. On distingue deux sortes de suivi :

- **Suivi administratif** : Ce type de suivi consiste à tenir à jour une fiche de suivi d'échéances. Cette fiche retrace toutes les opérations de remboursement intégral ou partiel liées au prêt.
- **Suivi terrain** : Il s'agit de rendre visite à l'emprunteur pour voir l'évolution de ses activités ou si le crédit a été utilisé comme prévu dans le contrat de prêt et que les garanties sont toujours dans le patrimoine du client.

Le système de suivi des crédits doit fournir un résumé des informations concernant l'historique des crédits et des performances de remboursement de chaque client. Cette information est primordiale pour prendre des décisions motivées dans le cas des demandes de renouvellement de crédit. Si les renouvellements de crédit sont consentis sans une prise en compte effective des informations sur les performances de remboursement passées du client, ceci constitue un risque majeur pour le portefeuille.

IV. Procédure de recouvrement des crédits impayés

Un crédit en impayé (ou un crédit en retard) est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard.

Lorsqu'à l'échéance la Clcam ne reçoit pas les versements nécessaires pour le remboursement des prêts échus, l'agent de crédit émet des avis de remboursement de prêts pour débiter les comptes de dépôts à concurrence des montants échus, tout en préservant le dépôt minimum exigé en compte sur livret.

Lorsque les avoirs en compte de dépôts ne suffisent pas pour couvrir les montants échus, on parle d'impayés. Le recouvrement s'avère alors indispensable.

A. Recouvrement à l'amiable

Il s'agit des actions de recouvrement menées sans l'intervention des forces de l'ordre et de la justice. On distingue :

- ✓ La lettre de relance ;
- ✓ La visite terrain ;
- ✓ La mise en demeure.

B. Utilisation des moyens dissuasifs de recouvrement

Il s'agit essentiellement de la publicité-pression et de l'intervention de la brigade de gendarmerie. Un délai raisonnable doit être observé avant la mise en œuvre de ces moyens (2 à 3 mois après l'échéance).

C. Recouvrement par voie judiciaire

Si les tentatives de recouvrement à l'amiable se révèlent vaines le conseil d'administration de la CLCAM peut, à partir du troisième mois, décider de saisir la justice afin de rentrer possession de ses fonds. Cette procédure peut s'avérer très longue et très coûteuse (honoraires des huissiers et avocats)

La procédure de recouvrement par voie judiciaire comporte plusieurs étapes en fonction de la personnalité juridique du débiteur et en fonction de la nature des garanties qu'il a initialement fournies.

Paragraphe 2 : Données relatives aux impayés

I. Evolution des impayés

Les données seront présentées sous formes de tableau et de graphique

Tableau 1 : Evolution des impayés de 2013 à 2015

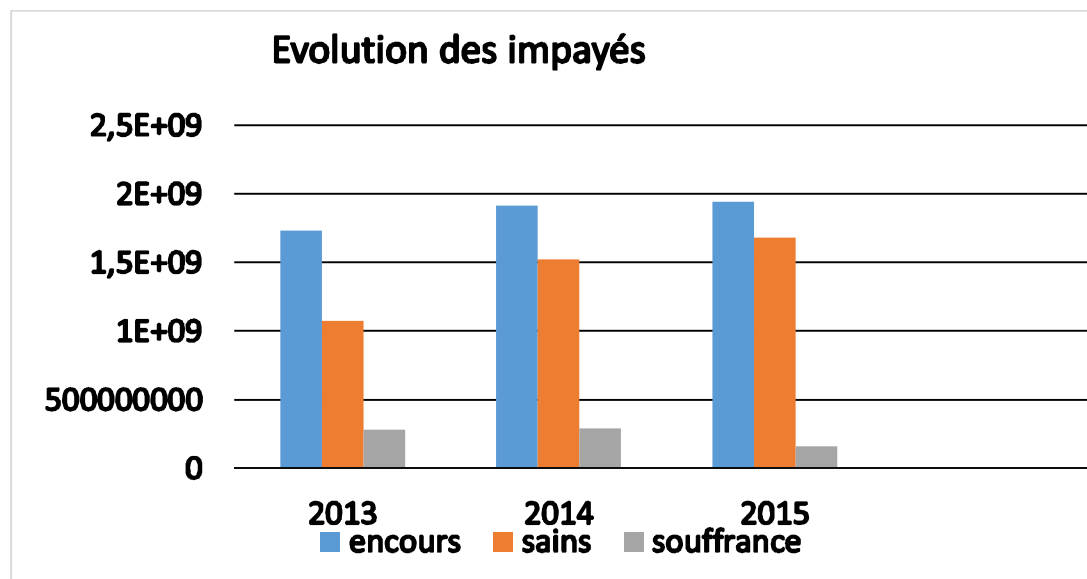
Eléments	2013	2014	2015
Encours brut	1 736 862 444	1 918 131 091	1 942 662 054
Crédits sains	1 076 880 134	1 524 312 224	1 684 894 617
Crédits en souffrance	282 732 949	293 985 065	163 539 223
Taux d'impayé	16.28%	15.33%	8.42%

Source : Réalisé par nous-même à partir des cahiers d'activités de la CLCAM

Commentaire :

Il ressort de ce tableau que le taux d'impayé chute d'année en année (16,28% en 2013 ; 15,33% en 2014 et 8,42% en 2015) alors que le montant des encours augmente.

L'évolution de quelques éléments de crédit à la CLCAM Abomey-calavi est clairement définie dans les graphiques suivants :



Graphique 1 : Evolution de l'encours de crédit, des crédits sains et des crédits en souffrance

II. Présentation des données d'enquêtes et leur limite

A. Présentation des données

- Répartition des clients débiteurs par sexe

Tableau 2 : Répartition des débiteurs par sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	42	70%
Femme	18	30%
Total	60	100%

Source : notre enquête du mois de septembre 2016

- **Degré d'appréciation du processus d'octroi de crédits**

Tableau 3 : Appréciation du processus d'obtention de crédits

Avis des clients	Effectif	Pourcentage
Long	31	52%
Raisnable	20	33%
Court	9	15%
Total	60	100%

Source : notre enquête du mois de septembre 2016

- **Niveau d'appréciation du suivi par les clients**

Tableau 4 : Réception de la visite du Comité de crédit par les clients

Réception de visite	Effectif	Pourcentage
Oui	29	48%
Non	31	52%
Total	60	100%

Source : notre enquête du mois de septembre 2016

B. Limites des données

Signalons que du fait de la concurrence qui se manifeste dans le secteur, l'accès aux informations financières n'a pas été chose facile. A niveau des clients en situation d'impayés, certains ont catégoriquement refusé de répondre à nos questions car ils nous assimilaient aux espions envoyés par la FECECAM- Bénin. De plus, compte tenu

de nos moyens financiers limités, nous n'avons pas pu enquêter sur un nombre important de clients.

III. Analyse des données

A. Analyse des données relatives au problème spécifique N°1

A partir du Tableau n°3, nous constatons que 52% des clients en impayés ont jugé que le processus est long contre 33% qui ont affirmé que ce processus est raisonnable. Seuls 15% ont déclaré qu'il est court. Ils ont déclaré que la CLCAM tarde à leur accorder les prêts à cause de formalités administratives qu'ils trouvent contraignantes. Certains ont affirmé qu'ils ont attendu plus de deux mois avant d'avoir une suite à leur demande. Dans ce cas, le crédit pourrait être octroyé à un moment où ils n'en manifesteraient plus le besoin réel. C'est le cas des agriculteurs par exemple, qui ont affirmé qu'ils étaient obligés d'utiliser des quantités inadéquates d'intrants ou des intrants inadaptés pour la simple raison que ces derniers ne sont pas disponibles au moment où les besoins réels se font sentir.

B. Analyse des données relatives au problème spécifique N°2

Les clients de la CLCAM Abomey-Calavi jugent le suivi dans le sens de l'accompagnement donné par le personnel à l'évolution de leurs activités. Ce suivi consiste à visiter le client, à lui prodiguer des conseils pour la gestion de ses activités afin d'assurer la pérennité de son activité et par ricochet la bonne gestion du crédit.

A la lecture du tableau n°4, nous constatons que 48% des enquêtés reçoivent la visite des élus. Par contre, 52% des enquêtés disent n'avoir jamais reçu de visite du comité de crédit ou de l'agent de crédit. Certains ont déclaré qu'ils n'ont pas eu de conseils dans la gestion de leurs activités ; ce qui les a conduit à la faillite de leurs activités. Ainsi, ils se sont retrouvés dans l'incapacité d'honorer leurs engagements vis-à-vis de la caisse. De nos différents entretiens avec les agents de la CLCAM, 7 sur les 12 agents ont déclaré que le suivi n'est pas effectif, faute des difficultés liées aux moyens matériels, financiers et humains ; ce qui compromet sans doute le suivi des clients.

Section 2 : Vérification des hypothèses et recommandations

Dans cette section, nous procéderons à la vérification des hypothèses préalablement formulées et nous formulerons quelques recommandations afin de juguler le phénomène des impayés.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

I. Vérification de l'hypothèse H₁

D'après le tableau 3, il ressort que 52% des débiteurs jugent le processus d'octroi de crédits long, ce qui s'explique par des complications administratives pour entrer en possession du crédit.

La première hypothèse qui stipule que « les conditions d'octroi de crédit constituent un facteur déterminant des impayés à la CLCAM Abomey-Calavi » est vérifiée.

II. Vérification de l'hypothèse H₂

D'après le tableau 4, il ressort que 52% des bénéficiaires défaillants ne reçoivent pas la visite des agents de la caisse.

La deuxième hypothèse selon laquelle « l'inefficacité de la politique de suivi des crédits justifie les impayés à la CLCAM Abomey-Calavi » est vérifiée.

De l'analyse des résultats, nous pouvons donc affirmer que la CLCAM Abomey-Calavi a encore de difficultés liées à la gestion de son portefeuille. Malgré la nouvelle politique de crédit en cours d'innovation au sein du réseau, des insuffisances sont relevées dans les conditions d'octroi et dans les procédures de crédits.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et recommandations

I. Approches de solutions

A. Approches de solutions au problème spécifique N°1

Afin de rendre meilleures les conditions d'octroi de crédit, nous proposons les solutions suivantes :

- Le processus d'octroi de crédit doit être pratique.
- Les produits de prêt doivent répondre aux besoins des clients.
- L'institution doit introduire un cadre d'analyse systématique de projet dans leur évaluation des demandes de prêt sans nuire à la diligence dans la sélection des dossiers.
- Tous les élus en situation d'impayés doivent être suspendus et poursuivis selon les dispositions des statuts du réseau.
- Assurer les formations des agents chargés de crédit suivant les risques qui se présentent à chaque type de crédit.

B. Approche de solutions au problème spécifique N°2

- La création d'une commission d'appui au recouvrement qui intervient en dernier ressort et qui sera composé de tous les acteurs de l'institution (employés et dirigeants).
- Le profil des élus doit être revisité. Cela permettra de choisir les élus ayant un niveau d'éducation acceptable.
- Concevoir une politique d'incitation (financière et non financière) pour le personnel de terrain. La politique d'incitation permet de responsabiliser les agents dans la gestion du portefeuille et peut motiver les agents à rechercher et éliminer les causes du non remboursement et à l'éviter.
- Initier des séances de sensibilisation et de formation au profit des clients et les assister dans la gestion de leurs affaires.
- Initier des séminaires de formation au profit des agents du réseau.
- Mettre à la disposition des CLCAM les moyens adéquats (matériels, humains et

financiers) pour un bon suivi des clients.

II. Recommandations

A. Recommandations à l'endroit des autorités du réseau FECECAM-Bénin et de la CLCAM Abomey-calavi

Afin de juguler le phénomène des impayés, nous formulons les recommandations suivantes à l'endroit des autorités du réseau et celles de la caisse :

- **Conditions financières** : Les conditions financières rigides rendent le coût global

du prêt plus élevé pour l'emprunteur. Elles doivent être fixées à un niveau raisonnable, de manière à réduire les coûts pour l'emprunteur sans pour autant négativement affecter son engagement à fournir un niveau souhaitable (élevé) d'effort.

- **Taux d'intérêt** : L'introduction d'un taux d'intérêt subventionné peut créer des

distorsions parmi les emprunteurs. Plus spécifiquement, le taux d'intérêt doit être fixé à un niveau qui tient compte de la pérennité de l'institution.

- **Temps d'attente** : Même s'il est important de se donner assez de temps pour analyser les demandes, la CLCAM doit éviter de rendre le processus trop long. Un processus trop long augmenterait les coûts de transactions et d'opportunité pour l'emprunteur.

- **Système d'information** : Le réseau FECECAM-Bénin doit développer un système qui fournit au personnel des informations rapides et fiables sur les situations de délinquance. Plus rapidement les agents de crédit ont l'information, plus rapidement ils peuvent réagir et passer du temps avec les emprunteurs (efficacité et proximité).

- **Création d'un service spécial chargé du suivi de crédits** : cela permettrait de respecter le principe de la proximité et de garder le contact avec l'emprunteur. La clientèle doit sentir la présence du prêteur via ses représentants. Le prêteur doit démontrer qu'il attache un grand intérêt à l'activité du client. Cette relation renforcera

le contrat implicite en stimulant la relation de confiance et en assurant la présence du prêteur pour les futurs besoins de l'emprunteur.

B. Recommandations à l'endroit de la politique nationale (Etat)

A l'endroit des autorités politico-administratives, nous formulons les recommandations suivantes :

- Création d'un central de risques au profit des SFD afin de les aider à partager les

informations relatives au portefeuille de leurs clients.

- Elaborer un système de réglementation souple et adapté à la situation des SFD.

Il ressort de cette étude que les procédures liées aux garanties conduisent à une mauvaise volonté des bénéficiaires. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs dont la lenteur du système judiciaire est la plus importante.

De plus en plus, les emprunteurs prennent conscience de cette lenteur et n'ont plus peur des poursuites.

CONCLUSION

Le phénomène des impayés constitue un frein pour le développement des institutions de microfinance. Cela éloigne les SFD de leurs missions qui sont de rendre des services aux personnes exclus du système bancaire classique.

Le portefeuille de crédit représente l'actif productif principal des CLCAM. La maîtrise des impayés s'avère donc un facteur clé de performance. Or les résultats de nos recherches à la CLCAM Abomey-Calavi montrent que les conditions d'octroi de crédit, une mauvaise analyse des dossiers de crédits et l'inefficacité de la politique de suivi sont les causes des impayés

Dès lors, il est indispensable que tous les agents du réseau quel que soit leurs niveaux, prennent leurs responsabilités afin de pouvoir minimiser les risques de non remboursement de crédits, en s'appuyant sur des principes qui, une fois respectés, permettront d'assurer la sécurité des actifs de la caisse et d'assurer la pérennité du réseau. Il ressort clairement de cette étude qu'un subtil arbitrage est nécessaire au moment de la création du dispositif de crédit : entre d'un côté, l'adaptation des modalités offertes aux emprunteurs en termes de trésorerie, de montant, de calendrier, d'encadrement, et de l'autre, la performance de remboursement. Voilà pourquoi, il est indispensable de comprendre l'environnement et le fonctionnement du secteur d'activité dans lequel évolue la clientèle. Il est relativement facile de solliciter une clientèle emprunteuse, alors qu'il peut s'avérer extrêmement difficile de recouvrer les sommes avancées. Ces déviances et difficultés relevées, pourraient constituer une solution aux acteurs du réseau FECECAM-Bénin, pour une viabilité sociale, économique et financière vers le chemin de lutte effective contre la pauvreté. Enfin, vue la complexité du phénomène des impayés dans les SFD, notre étude pourrait avoir des insuffisances. Nous suggérons que les recherches ultérieures dans ce domaine en tiennent compte en vue de son amélioration dans toutes ses dimensions.

BIBLIOGRAPHIE

1. ARMENDARIZ de AGHION B. and C. GOLLIER (1997), "Peer group formation in an adverse selection." University College, Department of Economics, London.
2. BESLEY T. et COATE S. (1995), "Group lending, repayment incitatives and social collateral"
3. BUCKLEY G. (1997), "Micro finance in Africa"
4. CHASTENET F. (2005), "Prendre en compte la demande des emprunteurs pour définir les modalités de remboursement des prêts".Revue Tiers Monde, 37(145), Janvier-Mars, pp.41-58.
5. DESAI B.M. and J.W. MELLOR (1993), "Institutional finance for agricultural development. An analytical survey of critical issues." The American Economic Review, vol.71, n.3, pp.93- 105
6. GODQUIN (2006), "impayé et asymétrie d'information"
7. DOLIGEZ F., FOURNIER Y. et GENTIL D. (1993), "Construire des outils financiers au service du développement rural du Bénin". Les cahiers de recherche-développement numéro 34 pp 38-42
8. GOLDBERG et GOODWIN R. (2001), "Mesures et contrôle des impayés dans les IMF". pp 18-22
9. HONLONKOU. A et al. (2001), "Problématique de remboursement des crédits dans les SFD et garantie de prêts aux petits opérateurs économiques au Bénin". Copyright Organisation International du Travail

TABLE DES MATIERES

Avertissement	I
Dédicace 1	II
Dédicace 2	III
Remerciement	IV
Résumé.....	V
Abstract	V
Sigles et abréviations	VI
Liste des graphiques	VII
Liste des tableaux	VII
Sommaire.....	VIII
Introduction générale	1
Chapitre 1 : cadre contextuel de la recherche.....	2
Section 1 : Présentation de la CLCAM Abomey-Calavi.....	2
Paragraphe 1 : Historique, vision, et objectif de la CLCAM.....	2
I. Historique	2
II. Vision et mission.....	3
III. Objectif	3
Paragraphe 2 : Activités et structure organisationnelle de la CLCAM Abomey- Calavi	
I. Les activités.....	4
A. Activité de crédit.....	4
1. Le tout petit crédit aux femmes	4
2. Les crédits à court termes ordinaires.....	4
3. Les crédits à moyen terme.....	4
4. Le crédit virage marché.....	5
5. Le Crédit Epargne avec Education (CEE).....	5
6. Le plan d'Epargne Investissement.....	5
B. Activités d'épargne.....	5
1. Les comptes d'épargne sur livret (CSL).....	5
2. Les comptes courants (CC).....	5
3. Les dépôts Divers à vue (DDV).....	6
4. Les dépôts à termes (DAT).....	6

a. Le DAT classique.....	6
b. Le DAT patriote.....	6
5. L'épargne planifiée (EP).....	6
C. Autres activités.....	7
II. Structure organisationnelle de la CLCAM Abomey-Calavi.....	7
A. Les organes de décision.....	7
1. L'assemblée Générale (AG).....	7
2. Le Conseil d'Administration (CA).....	8
3. Le Comité de crédit (CC).....	8
4. Le comité de déontologie.....	8
B. Organe de contrôle.....	8
C. Organes fonctionnels.....	9
1. Le Directeur de Caisse (DC).....	9
2. Le chef d'Agence (CA).....	9
3. Le Comptable.....	9
4. Les Agents de Crédit.....	10
5. Le guichetier.....	10
6. Les caissières.....	11
7. Les agents Promoteurs du produit Epargne Planifiée.....	11
8. L'agent de recouvrement.....	11
9. L'analyste de crédit.....	12
Paragraphe 3 : Environnement de la CLCAM.....	12
I. Le micro environnement de la CLCAM.....	12
A. La clientèle.....	12
B. Les fournisseurs.....	13
C. Les concurrents.....	13
II. Le macro environnement de la CLCAM.....	13
A. L'environnement économique.....	14
B. L'environnement légal et règlementaire.....	14
C. Environnement démographique.....	15
D. Environnement technologique.....	15
E. L'environnement socio-culturel.....	15
Section 2 : Observation de stage.....	16
I. Présentation des travaux effectués et des difficultés rencontrées.....	16
A. Travaux effectués.....	16
B. Difficultés rencontrées.....	16
II. Observation de stage.....	16
A. Inventaire des forces.....	16
B. Inventaire des faiblesses.....	17
Chapitre 2 : Cadre théorique et approche méthodologique.....	21

Section 1 : De la problématique aux hypothèses.....	21
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	21
I. Problématique.....	21
II. Intérêt de l'étude.....	23
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses.....	23
I. Objectifs	23
A. Objectif général.....	23
B. Objectifs Spécifiques.....	23
II. Hypothèses de recherche.....	2
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	24
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	24
I. Quelques notions liées à la micro finance.....	24
A. Généralité sur la micro finance.....	24
1. Origine de la micro finance.....	24
2. Définition.....	25
B. Clarification de quelques concepts.....	26
1. Notion de crédit et sa typologie.....	26
2. Notion d'impayé et sa typologie.....	27
II. Quelques cas d'études antérieures liées aux impayés dans les SFD.....	28
Paragraphe 2 : Approche méthodologique de l'étude.....	30
I. Approche théorique.....	30
A. Recherche documentaire.....	30
1. Entretiens.....	30
2. Questionnaire.....	30
II. Approche empirique.....	31
A. Population d'étude.....	31
B. Echantillonnage.....	31
C. Dépouillement des données.....	31
D. Analyses des données.....	31
E. Seuil de décision.....	31
Chapitre 3 : Analyse empirique.....	33
Section 1 : Présentation des données.....	33
Paragraphe 1 : Procédure d'octroi de crédit.....	33
I. Conditions générales.....	33
II. Les différentes étapes à suivre.....	33
III. Le système de suivi de crédits.....	34
IV. Procédure de recouvrement des crédits impayés.....	35
A. Recouvrement à l'amiable.....	35
B. Utilisation des moyens dissuasifs de recouvrement.....	35
C. Recouvrement par voie judiciaire.....	35

Paragraphe 2 : Données relatives aux impayés.....	35
I. Evolution des impayés.....	35
II. Présentation des données d'enquêtes et leur limite.....	36
A. Présentation des données.....	36
B. Limite des données.....	37
III. Analyse des données.....	3
A. Analyse des données relatives au problème spécifique N°1.....	38
B. Analyse des données relatives au problème spécifique N°2.....	38
Section 2 : Vérification des hypothèses et recommandations	39
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	39
I. Vérification de l'hypothèse H1.....	39
II. Vérification de l'hypothèse H2.....	39
Paragraphe 2 : Approches de solutions et recommandations.....	40
I. Approches de solutions.....	40
A. Approches de solutions au problème spécifique N°1.....	40
B. Approches de solutions au problème spécifique N°2.....	40
II. Recommandations.....	41
A. Recommandations à l'endroit des autorités du réseau FECECAM- Bénin et de la CLCAM Abomey-calavi.....	41
B. Recommandations à l'endroit de la politique nationale (Etat).....	42
Conclusion.....	43
Bibliographie.....	44
Tables des matières.....	45
Annexes.....	A

ANNEXES

QUESTIONNAIRE 1

Ce questionnaire a été conçu dans le cadre de l'élaboration du mémoire de fin de formation en Sciences Economiques à la faculté des Sciences Economiques et Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi, spécialité Finance Banque Assurance (FBA) sur le thème : « Gestion des crédits impayés dans les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) : Cas de la CLCAM Abomey-Calavi ». Il est adressé au personnel et vise à déterminer les causes liées à l'insolvabilité des clients et quelles sont les méthodes de recouvrement de ces créances. Les données recueillies ne seront utilisées qu'à des fins de recherche, pour cela nous vous prions d'être sincère dans vos réponses.

NB : Vous voudriez bien cocher les cases correspondantes à vos choix.

Identification

Nom.....

Prénom.....

Sexe : M F

Age :

1. Existe-t-il un manuel de procédure d'octroi de crédit dans votre institution ?

Oui Non

2. Est-ce-que la procédure de crédit est respectée avant tout accord de crédit ?

Oui Non

3. Rencontrez-vous des cas particuliers qui vous obligent à procéder autrement ?

Oui Non

4. Existe-t-il un délai de traitement de crédit ?

Oui Non

Oui Non

5. Existe-t-il des difficultés liées aux respects des délais ?

Oui

Non

6. Existe-t-il un comité de crédit chargé de l'approbation des crédits ?

Oui

Non

- Si oui en quelle année il a été révisé pour la dernière fois :

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

7. Quelles sont vos suggestions pour améliorer la gestion de crédit impayé au sein de la CLCAM Abomey-Calavi ?

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

QUESTIONNAIRES 2

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et Gestion (FASEG) sur le thème : « Gestion des crédits impayés dans les systèmes financiers décentralisés : cas de la CLCAM Abomey-Calavi », nous voudrions bien interroger les clients en situation d'impayé afin de pouvoir obtenir des informations précises et faire des analyses concrètes en ce sens

Merci de remplir sans inquiétude.

1. vez-vous déjà été en impayé ?

Oui

Non

Gestion des crédits imnavés dans les SFD : Cas de la CLCAM Abomev-Calavi

- Si oui pourquoi

Manque de moyens

Manque de suivi de la CLCAM

Retard dans le virement du salaire

2. Avez- vous accumulé plus d'une échéance impayée ?

Oui

Non

- Si oui pourquoi ?

Licenciement

Démission

Salaire en retard

Autre à préciser

3. Avertissez-vous la CLCAM en de pareille circonstance ?

Oui

Non

- Si oui par quel moyen ?

Appel

Lettre

Sms

4. Appréciez-vous les relances faites par la CLCAM

Oui

Non

5. Le délai du remboursement vous permet-il d'honorer votre engagement ?

Oui

Non

6. Comment arrivez-vous à régler vos engagements envers la CLCAM

Règlement total avant l'échéance

Règlement partiel avant échéance

Gestion des crédits impayés dans les SFD : Cas de la CLCAM Abomey-Calavi

Pas de règlement

7. Recevez-vous des visites de la part de la CLCAM

Régulièrement

Parfois

Jamais

Autre

à

préciser

.....
.....

8. Qu'est-ce qui vous motive à respecter vos échéances ?

- Visites conseil réguliers de la part des agents de crédit ;
- Versement réguliers sur le compte avant la tombée de l'échéance ;
- Appel avant la tombée de l'échéance
- La bonne marche des affaires

9. Avez-vous des engagements de crédits dans d'autres institutions financière

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