



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DES CREDITS
ASSOCIES AU DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN
SCIENCE DE GESTION

OPTION :
Sciences de gestion

FILIERE :
Finance Banque et Assurance

Thème:

**GESTION DES IMPAYÉS DANS LES INSTITUTIONS DE
MICROFINANCE : CAS DE PEBCO BETHESDA**

Réalisé par :

Jérôme SEDEGNAN HOUNTCHI

&

Rosine KOHOUHO

Sous la direction de :

Tuteur de stage : Maître de mémoire :

Mme Jeannine GANFON
Chef d'agence de Godomey

Denis H. ACCLASSATO
Professeur agrégé à la FASEG

Année académique : 2015-2016

AVERTISSEMENT

La faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ou improbations aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire en reconnaissance à :

- ❖ mon grand-frère Donatien SEDEGNAN HOUNTCHI,
- ❖ ma très chère maman Winchi AGBON

Jérôme SEDEGNAN HOUNTCHI

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire en reconnaissance à :

- ❖ Monsieur Léonce MAHOUGLO
- ❖ ma chère maman Gnonvo GBECHI,

Rosine KOHOUHO

REMERCIEMENTS

Nous témoignons notre sincère gratitude à tous ceux qui nous ont aidés dans l'élaboration de ce mémoire

Nous remercions en particulier :

- ❖ Professeur Denis ACCLASSATO, notre maître de mémoire qui malgré ses nombreuses occupations a bien voulu diriger ce travail. Veuillez trouver ici le témoignage de notre profonde gratitude;
- ❖ Professeur Charlemagne IGUE, Doyen de la faculté des Sciences Economique et de la Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour son dévouement dans la transmission de sa connaissance ;
- ❖ Aux honorables membres du jury pour avoir accepté d'apprécier ce travail
- ❖ Madame Jeannine GAFON Chef d'Agence de PEBCo de godomey-gare notre maître de stage, pour la disponibilité dont elle a fait preuve en nous guidant dans la réalisation de ce mémoire ;
- ❖ Monsieur Pascal TAMEGNON, directeur de l'ONG PEBCo-BETHESDA ;
- ❖ Monsieur Isidore KUESSI et Didier ZEKONDEME, les chargés de prêts de l'agence de godomey pour les multiples actions en notre faveur durant notre stage ;
- ❖ Tout le corps professoral de la FASEG, pour les sacrifices consentis dans le cadre de notre formation ;
- ❖ Tout le personnel administratif de PEBCo-BETHESDA, pour la fraternité dont ils ont fait preuve à notre égard durant notre séjour parmi eux ;
- ❖ Toute la famille HOUNTCHI, AGBON, KOHOUHO, GBECHI pour leur soutien financier, matériel et moral tout au long de notre parcours académique ;
- ❖ Médard TOVI ; Aristide FAGBOHOUN ; Vilichka DEGBEY, Afi HOUNTCHI pour leurs soutiens
- ❖ Tous nos camarades stagiaires qui de loin et de près ont contribué à la réalisation de notre mémoire ;
- ❖ Merci à tous. QUE DIEU vous bénisse et vous comble de ses bienfaits, Tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce travail.

Jérôme & Rosine

RESUME

Les IMF, dans le cadre de leurs activités sont exposées aux risques d'impayés. Les causes de ces impayés sont multiples et multiforme. Elles sont liées à l'emprunteur et aussi à l'institution financière. Les impayés coûtent chers à l'institution, ils réduisent les produits de cette dernière et augmentent ses charges par les frais de recouvrement et surtout son portefeuille est réduit. Pour la résolution de cette situation des impayés à PEBCo qui nous a accueilli pour notre stage, nous recommandons la création d'un service spécial pour le recouvrement des impayés, qui doit commencer ses activités à deux semaines des échéances et surtout vers la fin du mois, un suivi rigoureux des clients et la mise en place d'un système d'information plus fiable. Retenons que les impayés sont des maladies dont aucune IMF ne peut éviter, mais elles doivent travailler d'avantage pour la réduction de ce fléau.

Mots clés : causes, résolutions et impayés

ABSTRACT

MFIS, their activities are exposed to the risk of charge backs. The causes of these arrears are many and multiform. They are related to the borrower and also to the financial institution. Unpaid cost dear to the institution, they reduce the products and in creasiest expenses by cost recovery fees and especially its portfolio is reduced. For the resolution of this situation of unpaid to PEBCo who welcomed us to our internship, were commend the creation of a special service for the recovery of unpaid debts, which should begin operations in two-week of deadlines and especially towards the end of the month, a rigorous follow-up of clients and the implementation of a reliable information system. Remember that unpaid debts are diseases which no MFI can avoid, but they have to work more for the reduction of this scourge.

Keywords: causes, resolutions, and unpaid

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CA :	Conseil d’Administration
CGAP :	Groupe Consultatif pour l’Assistance Au plus Pauvres
Coopec :	Coopérative d’Epargne et de Crédit
CP :	Chargé de Prêt
DAT :	Dépôt à Terme
DAV :	Dépôt à Vue
DCAM :	Développement Communautaire et Assainissement du milieu
EB :	Epargne Bloquée
EL :	Epargne sur Livret
IM :	Institution Mutualiste
IMF :	Institution de micro finance
OHADA :	Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PARMEC :	Projet d’Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d’Epargne et de Crédit
PEBCo :	Promotion de l’Epargne - Crédit à Base Communautaire
SFD :	Système Financier Décentralisé
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTES DES GRAPHIQUES

Graphique n° 1 : Présentation de la taille de l'échantillon	38
Graphique n° 2 : Répartition par catégorie des bénéficiaires enquêtes	39
Graphique n° 3 : Canal par lequel les clients ont connu PEBCo	46
Graphique n° 4 : Les causes de non remboursement	47
Graphique n° 5 :L'évolution du taux de recouvrement	48
Graphique n° 6 : Niveau de satisfaction des clients sur les dossiers de prêts	49
Graphique n° 7 :L'ancienneté des chargés de prêts	49
Graphique n° 8 : Evolution des montages des dossiers de prêts	50
Graphique n° 9 : Les causes des impayés selon les charges de prêts	51

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1: Présentation des pénalités relatives au défaut de respect des obligations du compte EL.....	7
Tableau n° 2 : Taux d'intérêt accordé selon la durée de contrat du compte DAT.....	8
Tableau n° 3 : Présentation des types de crédits mis en place par PEBCo.....	9
Tableau n° 4 : Présentation des conditions d'ouverture des comptes épargnes/crédits.....	10
Tableau n°5 : Calcul du taux d'impayés.....	50
Tableau n°6 : L'évolution du taux de pertes.....	51
Tableau n°7 : Taux de remboursement	51

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DE STAGE	4
SECTION 1 : présentation institutionnel du cadre de l'étude	5
SECTION 2 : Déroulement du stage	15
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	21
SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude	22
SECTION 2 : Revue de littérature et démarche méthodologique	25
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS RECOMMANDTIONS	41
SECTION 1 : Présentations et analyse des résultats	42
SECTION 2 : Validation des hypothèses et recommandations	52
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	56



INTRODUCTION

La microfinance a un rôle déterminant en matière de développement socio-économique constitue un outil de lutte contre la pauvreté .Elle consiste à offrir des services financiers et non financiers de proximité adaptés aux populations démunies. Malgré cet objectif de la microfinance certaines populations végètent toujours dans la pauvreté.

La réduction de cette pauvreté devient ainsi l'une des préoccupations majeures des leaders de la vie économique. Il s'inscrit parfaitement dans la stratégie et les objectifs planétaires du millénaire proclamés par l'organisation des Nations Unies (ONU) en 2000.Au nombre des mesures prises, le secteur de la microfinance apparaît comme efficace pour une tentative de réduction de la pauvreté.

La microfinance permet aux bénéficiaires de développer ou créer une activité génératrice de revenus, de vivre de leur travail et d'améliorer leurs conditions de vie. A la différence du système financier classique, c'est une finance de proximité à vocation sociale, basée sur tout autre système : Le crédit est notamment accordé en fonction de la faisabilité et de la rentabilité du projet. Face à son rôle de financement, le secteur de la microfinance se heurte aux problèmes d'impayés fragilisant ainsi son action malgré l'accès face au crédit.

Les conséquences directes sont entre autres le surendettement, l'insolvabilité et la faillite de ces structures de financement. Ces observations ne laissent indifférent aucun acteur de la vie économique car l'avenir de ce secteur semble hypothéqué.

Au Bénin, la microfinance est considérée comme un instrument indispensable dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté .Elle peut aider au renforcement des capacités des pauvres à créer des emplois et à générer des richesses de façon durable.

Ainsi, les institutions de microfinances jouent un rôle très important en permettant à la majorité de la population surtout pauvre, d'accéder aux services financiers. Ce faisant, ces institutions de microfinance s'exposent à de nombreux risques.

Selon Churchill (2008 :144) quatre types de risques ont été identifiés : les risques institutionnels, les risques financiers, les risques opérationnels et les risques externes. Parmi les risques opérationnels, le risque de crédit qui consiste à prêter de l'argent et à ne pas le recouvrer, est devenu un fléau dans presque toutes institutions financières.

Ce risque devient d'autant plus important, puisque la plupart des microcrédits n'ont pas de garanties matérielles ou ne sont pas assurés, comptant surtout sur la caution solidaire des membres. Le taux des impayés observé chez PEBCO-BETHESDA n'est pas un cas isolé, en

2008, la BCEAO organe régulateur a procédé à la fermeture d'une dizaine d'institution de microfinance et de coopérative d'épargne et de crédit non performant dans la gestion des impayés. L'on a assisté à cette période à une croissance rapide du secteur de la microfinance qui a été suivi de la chute de certaines institutions accompagnée du manque de confiance de la population envers le secteur.

Les causes de ces problèmes sont de deux ordres : les causes internes et les causes externes. Les causes externes proviennent des alias climatiques, changement de nouveau régime et surtout le détournement de crédit par certains clients.

Par ailleurs, les causes internes sont liées aux lacunes notées sur l'organisation du service crédit notamment en ce qui concerne la supervision des agents intervenant dans la gestion crédit.

D'un autre côté, c'est la mauvaise façon de distribuer des crédits ou le choix douteux des clients, le manque d'informations sur la situation des impayés. La situation politique, économique et environnementale défavorable peut influencer sur le taux des impayés.

Les conséquences qui découlent de ce problème peuvent être néfastes pour l'institution de microfinance, puisqu'on sait que le premier actif d'une institution financière demeure son portefeuille de crédit, le problème de sa dégradation peut entraîner des pertes. Par ailleurs, l'intermédiation financière suppose que l'institution financière prenne une partie des dépôts de sa clientèle pour l'octroyer en crédit. Or, si elle subit des pertes sur le crédit, cela va affecter sa capacité à faire face aux retraits de la clientèle. Cette dernière conséquence peut entraîner, à son tour, des conséquences désastreuses allant de la faillite de l'institution à une perte de confiance au secteur et par conséquent, à une crise systématique.

Cette situation préjudiciable pour l'essor du secteur de la microfinance au Bénin et la restauration de leur image explique notre choix sur le thème « **Gestion des impayés dans les institutions de microfinance cas de : PEBCO-BETHESDA** ».

Il se réalise dans un contexte où le gouvernement favorise la création des IMF dans le but d'atteindre les populations à la base.

Cette étude est structurée en trois (03) chapitres : le premier présente l'institution de PEBCo ; le deuxième, aborde la problématique, les objectifs et hypothèses de recherche, la revue de littérature et définit la démarche méthodologique adoptée. Le troisième chapitre est consacré à l'analyse des résultats ainsi qu'à la formulation des recommandations en vue de contribuer à la résolution des problèmes spécifiques posés.

CHAPITRE1 :
CADRE INSTITUTIONNEL ET
DEROULEMENT DE STAGE

SECTION1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

PARAGRAPHE1 : présentation générale de PEBCo

Afin de mieux cerner l'environnement retenu pour ce travail de recherche, nous devons bien comprendre le cadre de travail. Promotion de l'Épargne à base Communautaire (PEBCo) est une institution de microfinance (IMF). Un système décentralisé dont la première vocation est d'offrir des services financiers (épargne, crédit, transfert d'argent) de proximité aux populations vulnérables. Le financement est réalisé sur mobilisation initiales de ressources financières sous forme d'épargne auprès des communautés de base et les distribuées aux membres en besoin de financement sous forme de crédits, développant ainsi une solidarité. Avec ses quarante (40) agences repartit un peu partout sur l'étendue du territoire nationale, PEBCo était le département de microcrédit de l'ONG BETHESDA.

A- Historique

En 1990, une trentaine d'églises d'obédience protestante et évangélique, avec l'aide de missionnaires français, canadiens et américains, se sont réunis pour donner naissance à un centre de santé dénommé « BETHESDA » afin de soulager un tant soit peu la souffrance des populations.

L'organisation non gouvernementale (ONG) BETHESDA a été créée le 19 février 1990 pour veiller au plein épanouissement de l'homme sur les plans social et spirituel.

Dans sa vision anthropocentrique, elle s'est dotée d'un certain nombre de département pouvant l'aider à réaliser ses objectifs.

La première manifestation concrète de l'ONG fut la création en 1990 du centre hospitalier BETHESDA. Avec une réputation croissante, ce centre hospitalier n'a cessé de faire ses preuves jusqu'aujourd'hui.

Suite à l'évolution des activités du centre de santé et dans le souci de renforcer l'intervention de l'ONG sur le terrain, il a été créé en 1993, le Développement Communautaire et Assainissement du Milieu (DCAM). Cette structure devrait progressivement mettre en place six programmes à savoir :

- Défense des droits de la personne humaine et de l'environnement (DDPHE) ;

- Information Education et Communication (IEC) ;
- Assainissement et Protection de l'Environnement (APE) ;
- Assistance Sanitaire (AS) ;
- Développement et Recherche (DR) ;
- Programme d'Épargne/ crédit à base communautaire (PEBCo)

C'est dans ce cadre que PEBCo a vu le jour officiellement le 04 Mai 1996 avec pour principal objectif la promotion des activités génératrices de revenus pour l'amélioration du bien-être de la communauté. Jusqu'en 1999 PEBCo a été un projet financé et géré entièrement par la DCAM. Les résultats étant bien atteints, le programme a été renforcé pour un meilleur impact. Autrefois dénommé « promotion de l'emploi et banque communautaire » mais devenue « promotion de l'épargne à base communautaire », PEBCo a été détaché de la DCAM et est érigé en département de microfinance (DMF) à part entière en 2005. Dans l'ultime souci de se conformer aux règlements en vigueur en ce qui concerne les systèmes financiers décentralisés, le Conseil d'Administration de l'ONG BETHESDA est à pied d'œuvre pour donner un statut particulier à la microfinance : avoir une autonomie d'administration afin de se conformer aux textes en vigueur.

Par ailleurs, PEBCo département de microfinance de l'ONG BETHESDA, est régit d'une part par la loi de 1901 et d'autre part par les dispositions particulière fixées lors de la signature de la convention N°L.008.09.

B- Mission de PEBCo

PEBCo a reçu pour mission d'apporter un appui financier aux populations en se basant sur la solidarité communautaire où l'épargne est collecté et redistribué sous forme de crédit afin de soutenir les activités génératrices de revenus et par voie de conséquence, contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté. Elle permet aussi d'améliorer les conditions de vie des populations pauvres en leur offrant des services financiers et non financiers solidaires de qualité.

C- Objectifs de PEBCo

Dans le but d'obtenir des résultats appréciables PEBCo s'est assigné quatre objectifs résumés comme suit :

- Assister les populations en conseil de gestion et d'élaboration de microprojets ;

- Développer une solidarité communautaire à travers la collecte de l'épargne et sa redistribution sous forme de crédit ;
- Organiser les communautés de base à s'autogérer et s'auto employer et les accompagner dans la croissance des activités génératrices de revenus ;
- Accorder des prêts à partir d'autres ressources et réaliser des opérations d'engagement par signature.

Paragraphe 2 : Activités, Ressources et structures organisationnelles

Nous présentons dans cette rubrique les activités financières et non financières, ainsi que les ressources et la structure organisationnelle de l'IMF PEBCo.

A- Les activités financières

L'activité financière de PEBCo repose principalement sur trois (03) produits : l'Epargne, le Crédit et les Tontines.

1- Les produits de PEBCo

1.1-L'épargne et les tontines

▪ L'épargne

Les produits épargne de PEBCo sont :

Le Dépôt à Vue (DAV) : c'est un compte qui permet aux clients de faire des dépôts et des retraits à tout moment sans procédures particulières. Ce compte donne accès aux divers crédits mis en place par PEBCo. Il lui sera prélevé mensuellement une commission de deux cents cinquante francs (250 FCFA).

- l'Epargne sur Livret (EL) : ici, les dépôts sont faits à tout moment mais les opérations de retraits sont effectuées soixante douze (72) heures ouvrables après la dernière opération. Dans le cas contraire, les pénalités sont fixées comme suit (tableau 1) :

Tableau 1 : Présentation des pénalités relatives au défaut de respect des obligations du compte EL

Tranches	Pénalités
[1 000 ; 100 000]	1000
] 100 000 ; 300 000]	1500
Plus de 300 000	3000

Source : PEBCo-BETHESDA, 2015

Le taux d'intérêt est de 3% l'an.

- l'Épargne Bloquée (EB) : pour ce compte, les dépôts sont faits à tout moment. Les retraits ne sont effectués qu'à l'échéance fixée. Cette échéance ne saurait en tout état de cause être inférieure à six (06) mois. Le taux d'intérêt est de 3,5% l'an.
- les Dépôt à Terme (DAT) : les dépôts à terme sont rémunérés comme suit (tableau 2) :

Tableau 2 : Taux d'intérêt accordé selon la durée de contrat du compte DAT

Durée (Mois)	Taux d'intérêt
[6 ; 12[4%
[12 ; 24[5%
+ de 24	6%

Source : PEBCo-BETHESDA, 2015

▪ Les tontines

PEBCo dispose de deux (02) types de tontines :

- **la tontine individuelle** : elle est une constitution progressive et personnelle de fonds à échéance et à montant fixe. Le client constitue progressivement ses mises jusqu'à l'atteinte du montant contractuel constituant le maximum qu'il est autorisé à ramasser après déduction d'une fraction de la mise par échéance représentant les commissions de tontine. Ici, il n'existe aucun taux d'intérêt. Mais au moment de retirer le "tout", PEBCo retiendra un montant correspondant à la cotisation journalière au titre de commission sur tontine.
- **la tontine de groupes** : elle est semblable à la tontine individuelle, seulement qu'ici, le nombre d'épargnant est supérieur à une personne. Après la constitution progressive des fonds, les clients atteignent le maximum qu'un membre est autorisé à ramasser après déduction de 2% sur la fraction de la mise par échéance représentant les commissions de tontine. Le processus continue pour que tous les membres aient leur "tour de ramassage" du montant contractuel. Chaque groupe est constitué de trois (03) à dix (10) personnes au plus et chacune d'elles dépose sa part au plus tard la date 10 du mois suivant. Passé ce délai, des pénalités sont encourues. Le "tour" est rendu disponible dès la date 15. Au titre de commission sur tontine, PEBCo retiendra un montant correspondant à 2% du total des cotisations.

La tontine peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle selon le choix du client.

1.2-Les crédits

Dix (10) types de crédits sont actuellement disponibles à PEBCo. Ils sont résumés dans le tableau 3 ci-après :

Tableau 3 : Présentation des types de crédits mis en place par PEBCo

Types de crédits	Montant (francs CFA)	Durée maximum	Taux (mensuel dégressif)
Petits crédits	[30.000 ; 200.000]	12mois	1 ,9%
Crédits moyens	[200.000 ; 500.000]	14mois	1,9%
Crédits substantiels	[500.000 ; 5.000000]	24mois	1,9%
Crédits à termes	[30.000 ; 5.000000] variable	12mois	1,9%
Crédits de pont	Maximum 500.000	1mois	3%
Crédits scolaires	Maximum 300.000	8mois	1,8%
Crédits au groupement	[30.000 ; 200.000]	12mois	1,9%
Crédit de groupe	[200.000 ; 500.000]	14mois	1,9%
Crédits sur tontine	Maximum 500.000	10mois	1 ,9%

Source : PEBCo-BETHESDA, 2015

En dehors de ces crédits mis en place, l' MF PEBCo Dans sa vision de lutte contre la pauvreté PEBCo-BETHESDA a signé un accord de partenariat avec la Banque Régionale de Solidarité (BRS) afin de rendre opérationnel le programme intitulé Microcrédits aux Plus Pauvres (MCP) initié par le gouvernement Béninois.

Ce type de crédit est octroyé au jeune gens (filles et femmes) démunis ayant 18 à 65 ans et appartenant à un groupe solidaire. Les bénéficiaires doivent disposer d'une pièce d'identité en cour de validité ou à défaut d'un certificat de possession d'Etat.

Les demandes sont reçues à PEBCo et canalisées vers la BRS pour étude et validation. Après décision du comité, les crédits accordés sont envoyés aux guichets de PEBCo. Ledit crédit se fait en trois (03) phases : deux (02) fois au montant de 30.000FCFA (au taux de 1,9%) et ensuite une première fois au montant de 50.000FCFA (au taux de 1 ,9%) pour une durée de 6 mois. Les crédits octroyés servent à renforcer les activités commerciales des bénéficiaires.

2- Les conditions d'ouverture des comptes

Le tableau 4 ci-après résume les conditions d'accès à l'ouverture des différents comptes PEBCo. Un montant minimum de 5500F dont 500f pour les frais de dossier et 5000f à mettre dans votre compte.

Tableau 4 : Présentation des conditions d'ouverture des comptes Epargne/Crédit

PRODUITS	PERSONNE PHYSIQUE	PERSONNE MORALE
Dépôt à Vue (DAV) + Epargne sur Livret (EL) + Epargne Bloquée (EB)	<ul style="list-style-type: none">• Minimum 5500FCFA• Pièce d'identité en cours de validité.• 02 photos d'identité obligatoire.	<ul style="list-style-type: none">• Minimum 5500f• Pièce d'identité en cours de validité de chacun d'eux• Deux(02) photos d'identité de chacun des trois premiers responsables de l'organisation.

Source : PEBCo-BETHESDA, 2015

Actuellement, les pièces d'identité acceptées par PEBCo sont entre autre : La Carte d'Identité Nationale (CIN) ; La Carte LEPI ; Les Passeports ; Les Permis de conduire, Certificat de possession d'Etat etc.

Pour l'Epargne Bloqué (EB), le placement est unique avec un taux d'intérêt variant selon la durée du contrat.

Pour l'ouverture du compte tontine individuelle, le client manifestant un intérêt, doit présenter deux photos d'identité et indiquer le montant de chaque dépôt ainsi que la fréquence de cotisation. Pour la tontine de groupes, les trois (03) premiers responsables du groupe se présentent avec deux (02) photos d'identité chacune et précise le montant de chaque dépôt ainsi que la fréquence de cotisation.

Dans le cadre du MCPP, les candidats devront fournir deux (02) photos d'identité et payer une somme de mille (1000) FCFA à titre de frais de dossier.

B- Les activités non financières

L'IMF PEBCo rend de nombreux services à sa clientèle à travers des activités à dimensions non financières. Avant la mise en place des crédits, l'institution donne des formations aux clients actuels et potentiels, à travers des séances d'animation, de sensibilisation, de prospection de la clientèle. Ces séances sont des moments accordés aux clients pour

s'imprégner d'une manière générale, de la réalité et d'avoir la version originale des informations sur l'institution et ses produits. Les chargés de prêt assurent le suivi permanent et l'appui conseil aux bénéficiaires de crédits.

L'IMF PEBCo assure également, au profit des clients, le suivi dans la mise en place et l'élaboration des dossiers de projets de création ou d'extension d'entreprise.

En somme, les services non financiers de PEBCo visent à combler les déficits d'informations et de formations enregistrés dans les IMF en général et qui compromettent leur efficacité.

C-Ressources de PEBCo

PEBCo dispose de trois catégories de ressources, à savoir : les ressources matérielles, les ressources financières et les ressources humaines.

- ❖ Les ressources matérielles
- ❖ Les ressources financières
- ❖ Les ressources humaines

D-Les organes et leurs fonctionnements

1- L'Assemblée Générale (AG)

Elle a pour mission de :

- ❖ Définir l'organisation et la politique générale de l'ONG en vue de la réalisation de son objet social ;
- ❖ Elire les membres du conseil d'administration ;
- ❖ Examiner et approuver les programmes d'activités présentés par le conseil d'administration ;
- ❖ Statuer sur les rapports d'activités de l'institution et ceux du commissaire aux comptes.

2- Le Conseil d'Administration(CA)

Il a pour mission :

- De veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'ONG ;

- De se prononcer sur le programme d'activités et les budgets présentés par les dirigeants ;
- D'approuver les manuels de procédures administratifs ;
- D'arrêter les comptes et d'établir les rapports annuels qui seront présentés à l'AG.

3-La Direction Générale

Elle a sa tête un Directeur Général recruté par avis du Conseil d'Administration. Il lui est confié la mission de planifier, diriger, superviser et contrôler toutes les activités de l'institution en garantissant une sécurité satisfaisante du patrimoine acquis de PEBCo.

Pour atteindre ces objectifs, le DG est chargé de :

- répondre de la gestion des crédits au sein de l'institution ;
- assurer la direction du Comité de Crédit ;
- superviser l'exécution des activités du département sur le terrain à travers les agences ;
- prévoir les besoins financiers de la structure, rechercher les fonds nécessaires au bon fonctionnement et contrôler la bonne utilisation des liquidités.

4- Le Service Audit Interne

Le service audit interne a pour mission d'une part, de veiller à la bonne réalisation des opérations comptables, de caisse, de crédit, du système d'information de gestion des ressources humaines et d'autre part, de veiller à la bonne application des procédures. A cet effet, il doit :

- Veiller à l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations ;
- Examiner l'exactitude des montants des opérations enregistrées ;
- Contrôler la validité des opérations enregistrées ;
- Veiller au rattachement des opérations enregistrées dans la bonne période ;
- Contrôler l'évaluation correcte des éléments du passif et de l'actif
- Vérifier les soldes des comptes.

5- Le service administratif chargé des ressources humaines

La personne en charge de ce poste assure simultanément une triple fonction : le secrétariat de direction, le secrétariat opérationnel et la gestion des ressources humaines. Elle s'occupe du

standard, des courriers (arrivé et départ) des rapports administratifs des archives et de l'accueil. Pour le volet ressources humaines, elle assure la conception des stratégies de rémunération, de recrutement d'évaluation et de formation du personnel, la planification des congés. Elle communique et informe les employés sur la politique culturelle et nouvelle concernant les avantages liés à l'assurance santé.

6- Le service comptabilité et finance

Il est chargé de :

- L'établissement des ordres de dépenses ;
- La consommation et la détention des chèques ;
- L'élaboration du budget par agence ;
- Contrôler à priori et à posteriori les décaissements ;
- La tenue des journaux auxiliaires des banques, de caisse et du brouillard de banque.

Le service de comptabilité et finance doit.

7- Le service crédit juridique et contentieux

Les tâches qui incombent au responsable du service crédit sont :

- Organiser avec les chargés de crédit, les activités au niveau de PEBCo ;
- Veiller à ce que le chargé de crédit produise les rapports de visite de terrain et des rapports mensuels ;
- Suivre rigoureusement les crédits mis en place ;
- Veiller à ce que les chargés de crédits procèdent aux enquêtes et aux montages des divers crédits.

Il veille également à l'application légale des activités de l'institution. Il assure la vérification des documents des clients (contrat de prêt, fiche d'avaliseur) puis rédige un rapport sur l'état des questions juridiques au sein de PEBCo.

Ce service est combinée avec le service de contrôle de gestion, crée en 1996, il est la raison d'être de l'institution. Dirigée par un chef service de cinq (05) assistants à la responsabilité de veiller à l'exécution de toutes les opérations d'octroi de crédit et de leur recouvrement avec les chargés de prêts. Superviser par la direction, il est en relation fonctionnelle avec les autres services. Il a également sous sa responsabilité les charges suivantes :

Suivre les chargés de crédits dans l'évaluation des dossiers de projets des clients, demande, étude, suivi ...

Préparer à l'attention des membres de comité de crédit des fiche technique d'appréciation des dossiers,

Présenter si nécessaire aux membres de comite en réunion et à leur demander l'argumentaire relatif a chaque dossier pouvant les aides dans leur décision,

Assurer le contrôle et le suivi effectif des crédits mis en place et être responsable de tous les documents technique relatif aux crédits accordés

Gérer les garanties Concernant les recouvrements des crédits ;

Suivre rigoureusement les crédits ;

Surveille l'échéancier des clients ;

Établir l'état des échéances arrivant à terme le mois suivant et éditer pour chaque mois des échéances arrivées à terme ;

visiter périodiquement les clients pour l'évaluation et conseil ;

Remplir les lettres de relance et de mise en demeure, remplir les formalités juridique ;

Rédiger un rapport faisant état des retards de remboursements et des impayés.

8- Le service informatique et statistique

Les fonctions essentielles du chef service informatique et statistique consistent d'une part à gérer le Système Informatique de Gestion (SIG) (c'est-à-dire les réseaux, les matériels et logiciels) et d'autre part à fournir de façon périodique les données statistiques de l'institution. Ces différentes tâches consistent à:

- Assurer la maintenance préventive et curative des équipements ainsi que du réseau informatique ;
- Identifier le besoin informatique (matériels et logiciels) de l'ensemble des services ;
- Veiller à la sauvegarde et à la restauration sur le secteur central des bases des différentes agences sauvegardées ;

- Collecter périodiquement toutes les données statistiques des activités menées au sein de l'institution.

9- Le service marketing et mobilisation

La vision de marketing de communication et de mobilisation de l'épargne à développer autour de l'œuvre PEBCo a conduit à la mise en place de ce service. Il est chargé de la clientèle et veille au mieux aux besoins de l'institution. Il permet la promotion des produits de PEBCo et par conséquent de l'institution.

10- Les agences

PEBCo rend ses services à travers un réseau de quarante (40) agences implantées dans différentes zones sur le territoire béninois, dont la direction général est implantée à Cotonou, Sainte Rita, Lot 1134/S, quartier Houéhoun derrière la maternité BETHESDA (2^{ème} von derrière la maternité). Elle fait également office de siège de l'institution.

SECTION 2 : Déroulement du stage

Paragraphe 1 : Présentation de l'agence de stage et travaux effectués

A-Présentation de l'agence de stage (GODOMEY –GARE)

Cette agence est la sixième. Créée en 2009, elle est située dans l'Arrondissement de Godomey, au bord du pavé menant vers l'usine d'anglais, première Von à gauche en face de l'immeuble Koï en quittant le poste de contrôle de police en face de la station. L'agence de Godomey compte à ce jour 6871 clients repartis par rapport aux comptes disponibles à PEBCo comme suit:

Tableau n°5 : Présentation du nombre de clients dans chaque produits de PEBCo

Types de comptes	DAV	EL	EB	DAT	Tontine
Nombres	5415	718	538	-	200

Source: Cahier d'ouverture de compte GODOMEY Gare(2015)

Cette agence compte quatre services: l'accueil, le crédit, la caisse et le chef d'agence.

1. Le service d'accueil

Il est souvent assuré par les stagiaires et fournit aux clients, les renseignements relatifs aux différents produits et procédures d'ouverture des comptes.

2-Le service crédit

Il a sa tête les charges de crédits qui sont principalement charges du montage des dossiers de demande de crédit avant de les envoyer au comité de crédit. Les chefs services sont également charges du suivi des bénéficiaires de crédit, de leur formation, de la prospection et de la sensibilisation des nouveaux clients.

3-le service caisse

Ce service est charge d'effectuer des opérations de dépôts et de retrait; décaissement de crédit aux bénéficiaires et le remboursement de crédit par ces derniers.

4-Chef d'Agence

Il est chargé de coordonner les activités de l'agence, s'occuper de l'exécution des activités de l'agence d'organiser de façon optimale l'utilisation des moyens mis a la disposition de l'agence et de produire un rapport mensuel d'activité.

B-LES TACHES EXECUTEES, LES ATOUTS ET FAIBLESSE DE PEBCO

1-LES TACHES EXECUTEES

Notre premier jour à PEBCo-BETHESDA, à commencer par un entretien a l'agence centrale sise à Sainte Rita ou nous avons eu un entretien concernant les produits de l'institution ; après cet entretien, nous avons visité tous les services de l'institution sous la conduite d'un stagiaire professionnel en exercice au secrétariat de service des ressources humaines. Après la visite, nous avons été affectés dans l'agence de GODOMEY. Lors de notre séjour dans cette agence, nous avons participes à diverses opérations non seulement au sein de l'agence mais également sur le terrain.

1.1-Au sein de l'agence

Ce sont les différentes tâches accomplies quotidiennement au sein de l'agence. On peut citer : la sensibilisation, l'ouverture des comptes et la vérification des dossiers.

1.1-1-La sensibilisation

C'est le point de départ du processus d'octroi de crédit. Cela consiste à faire part aux clients potentiels des différents produits offerts par l'agence. Nous les informons également sur les conditions à remplir pour bénéficier desdits produits.

1.1-2-L'ouverture des comptes

L'ouverture de compte a lieu à l'accueil. Elle consiste à :

- ✓ Correspondre les besoins du client à l'un des produits de l'agence ;
- ✓ Coller la photo du client sur le carnet ;
- ✓ L'orienter vers la caisse pour qu'il paie la somme qui tient lieu de l'ouverture du compte.

1.1-3-La vérification des dossiers

Elle se fait au niveau du service crédit et a pour but de contrôler les dossiers et les demandes de crédits envoyés par le Secrétariat Administratif. Chaque jeudi, un comité de crédit y est consacré.

1.2-Sur le Terrain

Il s'agit des tâches exécutées en dehors de l'agence. Nous avons : la prospection, la vérification des garanties et des sites d'activités, la contre visite et le recouvrement.

1.2-1- La prospection

Elle consiste à l'élargissement du portefeuille client de chaque agence. Pour ce faire, nous allons dans les autres agences de PEBCo pour nous informer et nous ciblons les clients potentiels de la zone et ceux dont visiblement l'activité exprime le besoin de financement ou une volonté d'épargner.

1.2-2-La vérification des garanties et des sites d'activités

Elle est souvent matérielle et permet au client de garantir le crédit à lui octroyer par l'institution. Comme garantie, nous avons : le véhicule (il est demandé la carte grise sur laquelle va être apposé le seau « véhicule gagé »). Le seau se fait à la DTT, le titre foncier, le permis d'habiter, la convention de vente de parcelle, le salaire. Dans ce cas, le crédit à accorder ne saurait excéder le tiers du salaire du demandeur (quotité cessible).

Pour être acceptée, la garantie doit être aussi liquide que possible. Le chargé du prêt évalue la garantie pour savoir à peu près le cout de cession en cas de non solvabilité. Il faut noter que la valeur de la garantie doit être supérieure au montant de crédit.

Les sites d'activités sont les lieux d'exercices des activités des clients. La visite du client est l'une des plus importantes étapes du processus d'octroi de crédit. Elle permet de confronter les données à celles reçues à l'agence.

1.2-3-La contre visite

Elle s'effectue par le responsable de crédit qui s'assure que les informations fournies dans le dossier de crédit sont exactes. Notre rôle étant d'assister le responsable et de remplir les fiches de réévaluation de la garantie.

1.2-4-Le recouvrement

A ce niveau, nous avons aidé les chargés de recouvrement à recouvrer les fonds de l'institution auprès des clients dont les dossiers restent impayés de plus de 30 jours

2-LES ATOUTS ET FAIBLESSE DE PEBCO

2.1- Les forces de PEBCO-BETHESDA

Comme toute entreprise, PEBCo a des forces et faiblesses qui font d'elle une entreprise à part entière. Parlant de forces qui font la bonne promotion de l'institution de PEBCo, nous dirons que PEBCo détient du personnel composé entièrement de jeunes dynamiques et dévoués au travail. Les forces de PEBCo se manifestent aussi par ses valeurs qui sont entre autre l'esprit de chrétien, la participation à la dévotion matinale à 07h 30 min, l'obligation de probité, l'obligation de reverse, l'obligation de dignité, l'obligation de loyalisme, de neutralité et d'impartialité, éviter la corruption, le trafic d'influence, le détournement etc... Ces valeurs permettent à l'institution de s'afficher positivement au vue de ses clients face à la grande concurrence du secteur des microfinances qui l'entoure.

De plus nous avons l'aspect innovateur de l'institution sur les produits qu'elle offre à sa clientèle et à proximité de celle-ci.

2.2- les faiblesses de PEBCo-BETHESDA

Malgré les qualités dont dispose PEBCo, il y a quelques maux qui la mine et qui la rendent faible. Parmi ces faiblesses, nous pouvons citer:

=> Le manque de matériels de travail dans certaines agences comme les photocopieuses, les imprimantes, etc...;

=> La légèreté dans le processus d'approvisionnement et de transfert des caisses clients;

=> L'insuffisance d'un bon cadre de travail.

PARAGRAPHE 2 : EXPERIENCE ACQUISE, LES DIFFICULTES RENCONTREES ET SUGGESTIONS

A-EXPERIENCE ACQUISE

Notre séjour au service d'accueil, au service de prêts et sur le terrain à PEBCO nous a été beaucoup riche en enseignement. Nous y avons vécu la réalité de ce que nous avons appris jusque-là dans notre formation ;les multiples tâches que nous avons exécutées lors de notre stage, nous ont permis d'être plus pratique dans la formation reçue, surtout dans le montage des dossiers de crédits et les demandes de crédits.

Cependant, notre séjour à PEBCO, nous a permis de nous rendre compte des difficultés que vivent les travailleurs de cette agence. Pour cela nous avons relevé quelques insuffisances qu'il est nécessaire, de notre point de vue, de corriger pour une efficacité dans les activités de PEBCO

B-LES DIFFICULTES RENCONTREES

Durant ces trois mois de stage académique nous n'avons pas rencontré de difficultés si ce n'est que :

- ✓ La mal compréhension des clients après plusieurs explications des produits ;
- ✓ L'impatience des clients à suivre les procédures normales ;
- ✓ Les problèmes d'éducation de certains clients indécis lors des séances de prospection (problèmes d'organisation) ;
- ✓ Les conditions d'exécution de la prospection ;
- ✓ La limitation des moyens pour se déplacer sur le terrain ;

- ✓ La réticence de certains agents à nous livrer quelques informations jugées confidentielles ;
- ✓ L'indisponibilité de certains clients qui mettent du temps à répondre à nos questions à cause des exigences de leurs activités et parfois de leurs obligations familiales surtout les femmes.

C-Suggestions

Pour faciliter le travail des stagiaires surtout ceux en stage académique, l'institution de PEBCo doit :

- De disposer d'un bureau équipé et consacré aux stagiaires afin de permettre à ces derniers de gérer déjà au sein de l'institution les données collectées (saisies, traitement, multiplication, reliure, etc.) ;
- augmenter le matériel logistique (plus de motos ou un véhicule de terrain) ;
- permettre aux stagiaires d'avoir accès par moment à Internet dans le cadre des recherches en ligne ;
- organiser le service de manière à ce que les stagiaires disposent suffisamment de temps pour s'occuper de leurs recherches ;
- permettre aux stagiaires de visiter tous les services en vue d'avoir plusieurs informations utiles ;
- Demander aux agents d'être disponible pour répondre aux questions et d'éviter de faire trop de rétention pour ne pas compromettre les objectifs et hypothèses de recherche.

CHAPITRE 2:
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous présentons d'une part la problématique, l'intérêt, les objectifs et les hypothèses de l'étude et d'autre part la revue de littérature et la démarche méthodologique adoptée.

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

A – Problématique

La microfinance ou « la banque des pauvres » est l'ensemble des services financiers délivrés dans le cadre formel et destinés aux populations à faibles revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou ayant un projet économique.

Dans la plupart des pays subsahariens et particulièrement au Bénin, les effets néfastes des Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) ne sont plus à démontrer ce qui témoigne combien la présence des institutions de microfinance(IMF) dans le financement à la base s'avère indispensable.

Afin de combler le vide laissé par les banques classiques depuis la crise des années 1990, le système de la microfinance a été créé au début des années 1992 et regroupe entre autres : les institutions de crédit, les coopératives d'Épargne et de crédit et enfin les organisations non gouvernementales ou projets volet crédit.

Dans la zone UEMOA, le secteur de la microfinance est régi par une loi sur les structures mutualistes d'épargne et de crédit, adoptée au niveau de chaque pays sur la base du cadre général de la législation dit loi « PARMEC », et ses décrets d'application. Dans le cadre de cette réglementation, les structures mutualistes peuvent être agréées et leurs institutions de base reconnues par les ministères des finances sur la base de demandes examinées par les cellules de suivi de structure de financement décentralisé (SFD) desdits ministères avec la collaboration de la BCEAO.

Pour les IMF, le principal risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et ne pas se faire rembourser, puisque sans doute cela cautionne des pertes progressives et considérables qui sont généralement à la base de leur faillite (Roncali, 2004).

Les produits et services de microfinance entraînent notamment par le crédit, un levier sur l'activité économique des ménages. L'accès permanent des populations pauvres à des services financiers les aides à réduire leur vulnérabilité. Mais la microfinance n'est pas une panacée. Elle n'est la solution miracle capable à elle seule d'éliminer la pauvreté. Dans un contexte économique favorable, la microfinance constitue un outil adapté pour améliorer des conditions de vie des pauvres qui ne sont pas en mesure l'exploiter les opportunités économique faute de moyens financiers.

Les impayés peuvent avoir sur les IMF plusieurs effets à savoir : la baisse des produits (intérêts) ; le ralentissement de la rotation du portefeuille ; l'accroissement des charges de fonctionnement (les frais de recouvrement) ; la dégradation de l'image de l'IMF (perte de crédibilité) ; les difficultés de mobilisation des ressources ; la diminution de la rentabilité et la faillite de l'IMF» (Azokly, 2010).

Ainsi, les divers problèmes des marchés monétaires et financiers, et surtout la procédure d'octroi des crédits et la qualité de l'emprunteur sont générateurs de multiples risques auxquels les IMF doivent accordés une grande importance.

Kivava (2008), confirme cette idéologie et stipule que « en accordant le crédit, l'institution financière court des risques qui sont déterminés soit par la qualité de l'emprunteur, soit par l'évolution économique générale, soit encore par la structure financière de l'institution».

En effet PEBCO-BETHESDA s'est résolument mise au service des populations défavorisées à travers l'offre des services financiers adaptés à leurs besoins. Malgré ses nobles actions à l'égard des populations à faibles revenus, elle s'est confrontée à un grand problème qui est "impayés". En 2013 la créance en souffrance dépasse la provision de 193777FCFA, en 2014 la créance en souffrance dépasse la provision de 124467FCFA et en 2015 la créance en souffrance dépasse la provision de 45315FCFA. Par ailleurs le montant des impayés de 1jour diminue de 2013 à 2014 de 2866595FCFA, par contre de 2014 à 2015 il y a une augmentation de 208665FCFA. Le montant des impayés de 30jours diminue de 2013 à 2014 de 2886805FCFA, par contre de 2014 à 2015 il y a une augmentation de 481565FCFA. Le montant des impayés de 90jours diminue de 2013 à 2014 de 3026480FCFA, par contre de 2014 à 2015 il y a une augmentation de 236410FCFA. Le montant des impayés de 180jours diminue de 2013 à 2014 de 3118680FCFA, par contre de 2014 à 2015 il y a une augmentation de 517930FCFA. Nous constatons ainsi qu'il y a une baisse de performance de l'institution qui pourrait porter atteinte à sa viabilité financière. La pérennité d'une IMF

passer par la viabilité financière qui lui permet d'atteindre son équilibre financier et de garantir son autonomie en absence de subvention. Ainsi, dans le cadre de notre travail nous avons choisi de répondre l'interrogation suivante : qu'est-ce qui provoquent les impayés de crédit à PEBCO Bethesda ? Rappelons que le problème général qui se rapporte à la baisse de performance de PEBCO Bethesda nous ramène à certains problèmes spécifiques :

- Qu'est qui est à la base du mauvais suivi de crédit octroyé à PEBCo-BETHESDA ?

-Quelle est la politique de recouvrement des créances à PEBCo-BETHESDA ?

C'est donc la recherche de réponse à ces préoccupations qui a suscité en nous la réflexion sur le thème « Gestion des impayés dans les IMF : cas de PEBCO Bethesda »

Les propositions de solutions à ces deux problèmes spécifiques retenus dans le cadre de notre recherche auront pour but de permettre à « PEBCO Bethesda » de cerner les motifs de dégradation de la qualité de son portefeuille afin d'assurer sa pérennité par une politique de maîtrise et la gestion des impayés.

B- INTERET DE L'ETUDE

La question du système de la gestion des impayés de crédit abordée dans cette étude est une importance capitale car la question à laquelle sont confrontés des IMF découle de la gestion stratégique et opérationnelle des différents acteurs aussi bien interne qu'externe. De plus la baisse inquiétante du résultat d'une IMF en raison des créances en souffrance et des pertes sur crédit désignent l'importance du problème qui s'observe à travers la détérioration du portefeuille de crédit. Ainsi notre étude présente un triple intérêt à savoir :

- Prendre connaissance des causes et conséquences réelles des impayés.

- Collecter les informations sur PEBCO BETHESDA afin de nous prononcer sur son système de gestion des impayés de crédit et de formuler les suggestions et recommandations pouvant améliorer sa politique de la gestion des impayés.

- Mettre en pratique les enseignements théoriques reçus au cours de notre formation.

PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses de recherche

Pour mieux analyser les problèmes liés au thème qui fait l'objet de notre étude et dans le souci d'y apporter les solutions adéquates, nous procédons à la définition des objectifs et à la formulation des hypothèses.

A-Objectifs de l'étude

Les objectifs poursuivis dans le cadre de cette étude sont d'une part d'ordre général et d'autre part d'ordre spécifique.

1-Objectif général

L'objectif général de cette étude est de contribuer à la maîtrise des impayés pour assurer la pérennité financière du PEBCO BETHESDA.

2-Objectifs spécifiques (os)

De manière spécifique notre étude se propose de :

Os(1) Identifier les causes du non remboursement de crédit à PEBCO BEHESDA.

Os(2) Expliquer le niveau des impayés à PEBCO BETHESDA.

B-Hypothèses de recherche

Afin de réaliser les objectifs spécifiques formules ci-dessus, les hypothèses suivantes ont été formulées.

H(1) –Le non remboursement des crédits dépend des facteurs internes mais aussi des facteurs externes.

H(2)- Les impayés sont dus aux manques d'informations sur la solvabilité des clients.

SECTION2: Revue de littérature et démarche méthodologique

Cette section comprend deux(02) paragraphes : le premier est consacré à la clarification de quelques concepts et la revue de littérature et le second est réservé à la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 1 : Clarification conceptuelle et Revue de littérature

A-Clarification conceptuelle

1-La notion d'impayés

L'impayé est une situation dans laquelle les remboursements de crédit sont en retard. Un crédit en impayé est un crédit sur lequel les remboursements sont en retard. Les impayés, appelés aussi arriérés où retard de remboursement, mesurent le pourcentage d'un portefeuille de crédit à risque. Les impayés sont des crédits non remboursés à l'échéance et n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de remboursement :

- Il y a donc impayé si à l'échéance le crédit n'est pas remboursé dans son intégralité (capital+intérêt).
- Une analyse approfondie de cette définition des impayés permet de nous rendre compte qu'il s'agit d'une notion double : comptable et économique d'une part, juridique d'autre part.
- En terme comptable et économique, l'impayé s'analyse comme une somme d'agent due venant en réduction de l'actif créancier. Elle fait partie intégrante du peu de capitaux qui devraient provenir des clients de l'entreprise.
- En terme juridique, l'impayé s'analyse comme l'inexécution par le client de son obligation de payer le prix convenu à l'échéance.
- Les crédits sont déclarés saints, souffrants ou irrécouvrable en fonction du retard de remboursement par rapport à l'échéance.
- Les crédits sont considérés comme crédit saints lorsque le remboursement accuse moins de retard, crédit souffrants lorsque le remboursement accuse un retard de plus de 90 jours et irrécouvrables pour un retard de plus de 360 jours. Nous avons plusieurs niveaux d'impayés à PEBCo les impayés de 1 jour jusqu'à 720 jours, mais après les 2ans PEBCo considère ses impayés comme pertes.

2-Le recouvrement

Selon le dictionnaire Larousse, le recouvrement est défini comme « action de recouvrer ce qui était perdu. Recouvrement, c'est la perception de sommes dues.

Selon MISINO & DOMINICK(2004), 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 des IMF en actifs liquides aussi rapidement et efficacement que possible tout en maintenant la bonne disposition du client en cas de futures transactions.

- D'autre auteur définit le Recouvrement comme Ensembles d'actions prises au sein d'une institution financière pour la prévention et le recouvrement des prêts en défaut

3-Facteurs internes

Ce sont les éléments qui sont à la base des impayés au l'IMF. Ces facteurs sont nombreux. On peut citer entre autres : recouvrement inefficace, non-respect de la politique de crédit, dossier de crédit mal étudié, mauvaise sélection des clients et un taux d'intérêt élevé.

4-Facteurs externes

Ce sont des éléments en dehors de l'IMF c'est-à-dire chez les clients qui causent le non remboursement des crédits à l'échéance. A ce niveau ces facteurs sont aussi nombreux et on peut énumérer : calamité naturel (sécheresse, inondation etc.), méventes, changement d'un régime politique et projet mal géré.

B-Revue de littérature

1-Microfinance

Selon Yarkon (1997) « La microfinance fait référence à l'offre de services financiers (épargne et crédit) de faibles dimensions à destination des micro-entreprises qui emploient généralement moins de 10 personnes, ayant un capital et des revenus faibles et offrant en général des produits et services au secteur informel. Dans la plupart des cas, ce type de clients n'intéresse pas la banque».

La microfinance met en exergue l'offre des services financiers à savoir : Crédit ; Epargne ; Assurances, Services de transfert, etc. aux populations démunis à faibles revenus, sans propriété, exclues du système financier classique, dans le but de pourvoir aux besoins de leur ménage ou de leurs activités professionnelles (CGAP, 2010). Il s'agit d'une population généralement « oubliées » des services financiers bancaires, et incapable d'offrir des garanties bancaires.

Selon Honlonkou (2001), la microfinance, est l'offre de services financiers (épargne, crédit assurance, transfert d'agent, etc....) aux populations à faible revenu exclues du système financier classique. Cette dernière définition sera retenue dans le cadre du présent travail.

2-Institution de microfinance

L'Institution de Microfinance (IMF) ou Structure de Financement Décentralisé (SFD), fait référence à une entreprise financière assurant une fonction d'intermédiaire financier et sociale qui, à terme doit veiller à la couverture de ses dépenses en vue de dégager une marge, indépendamment des appuis extérieurs, pour l'efficacité des services financiers qu'elle offre aux non-nantis (BCEAO, 2010)¹.

Les IMF dans leurs évolutions croissantes de leurs nombres, ne se retrouvent pas toutes dans les mêmes catégories. Ils se différencient notamment par : La taille et la nature juridique. En effet, on distingue trois (03) types de catégories d'IMF que sont, les Associations, les S.A ou S.A.R.L, et les Institutions Mutualistes ou Coopérative d'Épargne et de Crédit et sont des groupement de personnes, dotés de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, 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 consentis du crédit.

Certains utilisent, la terminologie « Système Financier décentralisé » qui privilégie la vision en réseau de certains IMF ces institutions sont régies par la loi PARMEC dans les huit (08) pays de l'UEMOA. Toutefois, c'est la définition mentionné dans le document de la BCEAO que nous retiendrons dans le cadre de cette étude.

3-Crédit

Le terme crédit vient du mot latin « credere » qui signifie en français, croire, avoir confiance. Le Dictionnaire Universel² définit le mot crédit comme une faculté de se procurer des capitaux, par suite de la confiance que l'on inspire ou de la solvabilité que l'on présente.

Selon Dutailis (1981) « faire crédit, c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien sera restitué dans un certain délai ,le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ». Cette définition révèle que le crédit ne concerne pas seulement le « commerce de l'argent » et fait ressortir aussi la complexité de l'opération du crédit.

Il se dégage, de cette définition, certains éléments dont les plus importants sont :

- le temps qui est le délai pendant lequel le bénéficiaire disposera du bien ou du fonds prêté ;

¹Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA.

²Dictionnaire universel, édition 1996-1997.

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

La notion de crédit repose ainsi sur celle de la confiance qui est indispensable pour qu'un prêt soit consenti par l'institution financière, car celle-ci accepte de prêter dans la mesure où, elle place une certaine confiance en son client.

On peut distinguer deux (02) catégories de crédits à savoir :

- les crédits individuels : les crédits sont octroyés à un seul individu avec un minimum de procédures bureaucratiques.
- les Crédits de groupes : ils sont appelés aussi crédits solidaires. Ils font appel au regroupement de 5 à 100 personnes.

Albertini et Silem (2002) définissent le crédit comme un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèce consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance. Nous retiendrons cette définition dans le cadre de ce travail.

4-Microcrédit

Le microcrédit est un outil de développement et de lutte contre la pauvreté. Selon Robinson(1996), on entend par microcrédit les services financiers offerts aux petites et micro entreprises de différents secteurs vulnérables et faibles revenus exerçant les activités économiques de moindre importance afin qu'elles puissent accroître leur productivité et augmenter leurs revenus voire améliorer leurs conditions de vie.

5-Impayé de crédit

L'impayé est une situation d'une probabilité de perte de crédit remettant en cause la crédibilité, viabilité voir la pérennité des IMF.

Selon Azokly(2010), « en microfinance, un crédit est considéré comme étant en impayé lorsque :

- Le montant d'une des échéances du crédit n'est que partiellement payé à la date de l'échéance ;
- le montant d'une des échéances du crédit est payé avec retard ;
- le montant d'une des échéances du crédit n'est pas du tout payé».

Ledgerwood (1997) aborde le problème dans le même sens et affirme : « Généralement, on parle de retard ou d'impayé lorsque des remboursements sont arrivés à échéances et n'ont pas été versés. Certains IMF considèrent un crédit comme en retard dès lors que le remboursement n'a pas été fait à la date prévue. Cependant, il arrive souvent que les remboursements soient effectués quelques jours après la date fixée. C'est pourquoi, d'autres institutions accordent un petit délai et ne considèrent les crédits en retards, qu'à partir d'une ou deux semaines de retard à compter de la date prévue initialement »

Nous retiendrons que les impayés de crédits sont des arriérés ou retards de remboursement.

6-Politique et portefeuille de crédit

La politique de crédit est l'ensemble des principes et directives qui précisent les orientations administratives et techniques pour bien encadrer le crédit. Elle permet de définir et de faciliter la tâche du comité de crédit, du comité interne de crédit et des agents de crédit dans la gestion du crédit. Elle est de ce fait l'ensemble des règles d'octroi de suivi, de remboursement et de recouvrement de crédits. Elle standardise la gestion du crédit pour assurer l'équité à l'intérieur d'une institution en s'assurant que tous les membres verront leurs dossiers de crédits traités sans discrimination.

Le portefeuille de crédit est défini comme l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période données. Il est la principale source de revenu des IMF. Il est alors primordial pour la gestion financière des IMF qu'elles disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille crédit.

7-Les risques

Toute entreprise, quel que soit sa taille, dans l'offre de ses services est confrontée à des risques qui font régresser, voire disparaître ses activités. Les SFD ou IMF courent des risques qui sont importants à rappeler.

Selon Camara, L. (2006), par risque, il faut entendre, tout fait ou événement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine d'une Institution de Microfinance. Lorsqu'il

se produit, le risque a des conséquences qui se traduisent sur trois variables clés de la gestion de l'Institution : ce sont la solvabilité, la liquidité et la rentabilité. La solvabilité est la capacité d'une IMF à faire face à toutes ses dettes (dettes à court, moyen et long terme) avec la totalité de son actif. La liquidité est sa faculté à honorer ses engagements à court terme avec son actif réalisable ou disponible. Quant à la rentabilité, elle se traduit comme le résultat obtenu par l'IMF au vu des moyens mis à sa disposition.

En effet, on distingue deux catégories de risques dans les SFD ou IMF : les risques exogènes et endogènes.

Les risques exogènes ou risques externes sont liés à l'environnement externe des IMF (guerres, climat, catastrophes naturelles, crise, etc.) tandis que ceux endogènes sont inhérents aux opérations internes de l'IF. Ils sont divisés en trois cas de risques, subdivisés à leur tour en des risques spécifiques, qui sont :

Les risques opérationnels : Ils sont des obstacles à la réalisation des objectifs opérationnels de l'IMF. Il s'agit, des risques transaction, risques de ressources humaines, de fraude, de sécurité et d'informatique.

Les risques réglementaires et stratégiques : Constitués des événements qui attaquent l'existence des IMF. Il s'agit, des risques de non alignement de l'IMF à une série d'obligations légales, réglementaire et morales.

Les risques financiers : Ils entachent la santé financière de l'IMF, remettant en cause sa viabilité financière. Ce sont : les risques de change, risques d'illiquidité, les risques de taux d'intérêt et les risques de crédit.

C'est sur ce dernier type de risque, le risque de crédit, que se focalise notre étude.

L'objectif d'une efficacité de gestion des risques n'est pas de contrôler tous les risques, ni de les éliminer tous, mais plutôt de faire attention aux causes des risques et de sélectionner des moyens efficaces et efficiente pour les réduire. Tout l'art de la gestion de risques réside dans son degré de contrôle offrant une protection maximale pour un coût minimum. Selon Champion (2000), la gestion des risques est une approche systématique de surveillance du crédit, et constitue un processus qui doit être utilisé par tout IMF dans sa prise de décision, lorsque survient un impayé de crédit.

➤ **Les conséquences des impayés sont :**

- La baisse des produits (intérêts) ;

- Le ralentissement de la rotation du portefeuille ;
- L'accroissement des charges de fonctionnement (les frais de recouvrement qui augment) ;
- Les difficultés de mobilisations des ressources ;
- La diminution de la rentabilité de l'IMF.

8-La garantie

Une garantie de crédit est un instrument financier qui encourage les institutions financières, et en particulier les banques commerciales, à prêter aux micros entreprises offrant de bons potentiels de réussite mais incapables de fournir une garantie suffisante ou de présenter des rapports financiers concrets pour prouver leur solvabilité. La garantie est la promesse du garant au prêteur qu'en cas de défaillance de l'emprunteur, le garant remboursera le prêteur sur la base d'un pourcentage prédéfini du capital restant dû.

La notion de garantie implique plusieurs autres sous concepts :

- **Caution** : obligation, gage, hypothèque ou dépôt nanti par un débiteur pour garantir le remboursement d'une dette ; le créancier dispose ainsi d'une ressource pouvant être utilisée en cas de manquement à l'obligation principale.
- **La caution solidaire** : C'est un type de garanties réservé aux crédits de groupement de personne, où le risque d'impayé est très faible. Le groupement a l'obligation de remboursement, même si un membre est en retard ou disparaît. Cela, exerce directement et indirectement une pression sociale sur les membres des groupes pour assurer une bonne utilisation et un bon remboursement du crédit.
- **Contrat de garantie** : contrat par lequel le garant accepte de rembourser la dette d'un tiers (le débiteur) si celui-ci est dans l'incapacité de l'honorer.
- **Garantie matérielle** : bien nanti pour servir de caution au remboursement d'une dette.
- **Le fonds de garantie** : Il est souvent demandé aux clients de constituer dans les caisses de l'IMF, un fonds de garantie dont le montant doit être égal à un pourcentage du montant du crédit obtenu. Le montant total du fonds de garantie peut être soit entièrement versé par le client avant l'obtention du crédit, soit réparti sur les différents remboursements programmés pour le client. Ce fonds de garantie peut être récupéré par le client à la fin de ses remboursements, lorsqu'il ne veut plus s'engager vis-à-vis

de l'institution. Mais lorsque le client devient défaillant, ce fonds est utilisés pour couvrir tout ou une partie des impayés.

- **Levier financier/effet de levier** : mécanisme par lequel le recours à l'endettement permet d'augmenter la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. Par exemple, une institution peut placer 50 000\$ en dépôt pour emprunter 100 000\$; cela peut également servir comme garantie de crédit pour le crédit aux micro-entrepreneurs.

9-L'asymétrie d'information

Elle désigne la situation où une partie à une transaction a une connaissance insuffisante de l'autre partie pour prendre des décisions exactes(Akerlof ,1970).Selon Varian (1990) atteste que l'asymétrie d'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 d'anti-sélection (attribution de prêt aux emprunteurs très risqués)ainsi que les 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)

10-Sélection adverse

C'est un problème que crée l'asymétrie d'information avant la signature du contrat. Il y a sélection adverse sur le marché financier lorsque les emprunteurs les plus susceptibles de conduire entre les mauvais résultats sont ceux qui recherchent le plus activement du crédit et qui ont le plus de chance d'en obtenir.

11-Aléa moral

C'est un problème que crée l'asymétrie d'information après la réalisation d'un contrat. Sur le marché financier c'est le risque que l'emprunteur s'engage dans les activités considérées comme indésirable (immoral), par le prêteur parce qu'elle augmente le risque du projet auquel est consacré le prêt et diminue dont la probabilité qu'il soit rembourser.

C-Synthèses des connaissances antérieurs

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

Ainsi, pour Azokly (2010) les Causes des Impayés dans les IMF, peuvent être regroupées en trois (03) catégories :

- Causes liées à l'IMF (retard dans le déblocage des fonds, insuffisance ou manque de suivi des clients financés, dossiers de prêts mal étudiés, violation par le staff des politiques et procédures de mise en place des crédits, fraude des agents etc.) ;
- Causes liées à l'Emprunteur (mauvaise gestion de l'entreprise, non investissement du crédit dans l'entreprise, mauvaise foi etc.) ;
- Causes externes (catastrophes naturelles telles que les inondations, la sécheresse l'invasion des criquets, tremblement de terre etc., maladie du client ou de ses proches, décès des proches du client etc.)

Notre étude se focalise sur les causes liées à l'IMF et aux l'emprunteur. De ce point de vue, les causes des impayés de crédit peuvent résulter des défaillances provenant de chacune des phases du crédit : étapes de l'octroi et du suivi du crédit (CGAP, 2001).

Le crédit, dans son fonctionnement, suit un trajet rigoureux qui constitue des phases. En effet, il s'agit principalement de : l'octroi du crédit ; le remboursement et le suivi de crédit. Puis, vient une étape subsidiaire : le renouvellement de crédit.

Selon Norell (2001), les institutions de Microfinance doivent à la fois renforcer les politiques de crédit, centrer les services offerts dans des zones géographiques spécifiques, ce qui faciliterait le suivi des projets, et fournir des incitations financières aux chargés de crédits afin de les impliquer davantage. Il affirme que dans une situation critique les IMF doivent évaluer la capacité et la bonne volonté de leurs clients à rembourser, ceci afin de mettre en œuvre des stratégies de remboursement efficaces et de déployer leurs offres de crédit auprès de nouveaux clients.

Selon Churchillf (2004), la phase d'octroi de crédit est la phase de départ du crédit où il débute effectivement sa fonction. Après avoir ciblé son bénéficiaire, le crédit s'apprêtera à se retrouver dans la main de l'emprunteur. Cette préparation est connu sous le nom de : Montage du dossier de crédit. Le montage du dossier de crédit est réalisé suivant certaines étapes qui sont : la conquête, la constitution du dossier de crédit suivie de la signature du contrat et le contrôle de dossier de crédit.

- **La conquête**

Elle consiste à développer des stratégies de marketing pour toucher non seulement les démunis, les PME, mais également tous les agents ayant besoin de financement. La conquête commence par la prospection et la sensibilisation qui permettent de servir aux clients l'entièreté des informations sur ledit crédit. En outre, l'accueil et l'orientation du client sur le type de crédit correspondant à ses besoins est une nécessité. Un bel accueil rassure le client et le met dans une bonne position d'écoute qui lui permet de cerner facilement les informations.

- **Constitutions des dossiers de crédit**

Il s'agit notamment de procéder à :

- ✓ la validation sommaire du besoin après, une étude de faisabilité technique du projet se basant sur la capacité financière et la capacité déclarée. La capacité financière est l'aptitude financière du client ou de l'entreprise qui tient compte du chiffre d'affaire, le nombre de clients, etc. Celle déclarée provient de la demande personnelle et volontaire du client ;
- ✓ la vérification de l'éligibilité du client aux produits ;
- ✓ la remise des formulaires ou fiches existants : Il est souhaitable de laisser le client libre dans le remplissage des différentes fiches. A titre d'exemple, lui laisser la fiche de demande de crédit où il peut même rentrer chez lui pour proposer volontairement le montant du crédit.
- ✓ l'appui conseils aux remplissages des formulaires constituant tout le dossier de crédits ;
- ✓ la réception et l'enregistrement du dossier de crédits après vérification de conformité et orientation.

- **Signature du contrat.**

Une fois, le client apte et répondant aux conditions exigées, il apposera sa signature sur les différentes fiches constituant le dossier de crédit. Cela atteste qu'il consent effectivement au prêt. Néanmoins, cela ne signifie pas la validation du contrat, puisqu'un contrôle réel s'avère indispensable pour sécuriser le crédit.

- **Contrôle du dossier de crédit**

A cette étape, il est procédé à :

- ✓ un entretien préliminaire direct avec le client pour la validation des informations du dossier de crédit ;
- ✓ une analyse générale et approfondie par l'agent de crédit pendant toute la période d'opportunité, suivi d'une évaluation minutieuse des garanties, des moyens mis en œuvre. La période d'opportunité est une période où, dépassée, le crédit n'est plus utile ;
- ✓ une analyse des activités par les visites minutieuses des activités des emprunteurs, surtout pour les groupements de personnes.

Ce contrôle, une fois terminée sera validé par le chargé de prêt après avis consultatif du gérant ou chef d'agence, avant d'être transmis au comité de crédit, qui après examen finale favorable, autorise le décaissement du crédit.

Hashemi, et al (1996), relèvent un aspect qui semble être un peu ignoré, mais qui reste un grand outil dans la lutte contre les risques d'impayés de crédits : l'analyse des compétences et de la crédibilité du client. Cette analyse donne au chargé de prêt, une image de la catégorie d'homme du client, précisément sa moralité. L'étude silencieuse et sérieuse du comportement du client avant le prêt, participe à la mise en place d'un bon crédit.

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.

En 2006, il relève que les problèmes d'information peuvent conduire au rationnement, voire à l'échec de marché, déniaient ainsi aux pauvres le droit d'accès aux crédits. En effet, il n'existe pas de mauvais emprunteurs, mais plutôt de mauvais prêt. L'information étant d'une importance capitale dans le fonctionnement des IMF, elle figure sur la liste des principales causes de la mise en place de mauvais crédits.

Dans la mise en place du crédit, les IMF doivent être suffisamment attentionnées aux informations recueillies. Le potentiel client, ayant le besoin pressant de financement, ne ménagera aucun effort pour avoir satisfaction. Ainsi, sans retenue aucune, il est une possibilité que des vérités soient cachées. Les IMF doivent être à la chasse quotidienne de la crédibilité de l'information avant et même après l'octroi. Une gestion efficace en amont comme en aval des risques de crédits ne peut être effective que si l'institution accorde une importance à la qualité de l'information.

Azokly(2010), affirme : « lorsque le système d'information de gestion d'une IMF est efficace, cette dernière a en temps réel l'information sur les impayés et peut très rapidement mettre en œuvre sa stratégie de recouvrement sans perdre du temps. Souvent, lorsque l'IMF met trop de temps avant d'avoir l'information sur les impayés, les chances de recouvrement sont maigres ».

L'asymétrie d'information ex-ante est une situation dans laquelle le risque de non recouvrement du crédit se manifeste avant que le crédit ne soit octroyé ou que le projet ne se réalise et génère des revenus pour rembourser l'institution.

L'asymétrie d'information ex-post est une situation dans laquelle le risque de non remboursement du crédit est postérieur à l'aboutissement et à la réalisation du projet. C'est à ce moment que l'emprunteur est réservé dans son information et déclare à l'institution de recettes inférieures à celle effectivement dégagées afin de ne pas honorer ses engagements.

Pour garantir le remboursement des crédits, presque la totalité des IMF sont préoccupée par l'aspect rentable et viable de l'activité qui nécessite le financement, se souciant peu de la nature et qualité des garanties. L'appréciation des garanties doit tenir compte à la base de la qualité du demandeur de crédit (Campion et Frankiewicz, 1999). Pour ces auteurs, les IMF doivent mettre l'accent de façon primordiale sur la qualité de l'emprunteur. C'est aussi, l'une des sources de la mise en place de mauvais crédit. Il est important d'analyser et d'apprécier la moralité de demandeur de crédit, ses aptitudes et ses motivations. L'aptitude met en relief l'énergie physique, l'équilibre affectif et l'intégrité morale de l'emprunteur. La motivation résulte de l'énergie et l'assurance avec laquelle le demandeur de crédit aspire au succès de son activité ainsi qu'à remplir ses obligations vis-à-vis de l'IMF.

Churchill et Halpern (2001), mentionnent que la qualité est la meilleure, à l'instar des autres garanties puisqu'aucune garantie ne peut substituer la compétence et l'honnêteté du client. Les autres ne sont que subsidiaires puisqu'en cas d'impayés, dans une tentative de résolution, l'on se heurte à des incertitudes légales ou à la mauvaise volonté des garants, soit la garantie a déjà perdu sa valeur marchande, soit elle n'est plus disponible en raison d'une fraude.

Si octroyer des crédits aux pauvres est capital pour l'amélioration de leur situation financière et sociale, le suivi de crédit est alors primordial pour éviter les nombreux risques dont les impayés qui crucifient et tuent le crédit, détruisant ainsi l'institution. De ce fait, il importe, pour chaque IMF, de définir des stratégies, pour assurer le remboursement des crédits octroyés. Ces mesures qui accompagnent le crédit après le décaissement, constitue un suivi

qui doit être permanent. Ledgerwood(1999) distingue entre autres quatre (04) sortes de suivi de crédit : le suivi de remboursement ; le suivi circonstanciel ; le suivi de renseignement et le suivi post-financement.

Elegbede et al (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 le remboursement des usagers et la perception du financement public dit « argent froid ».

Paragraphe 2 : Démarche méthodologique

Il est question ici de mettre en exergue la méthodologie d'investigation adoptée. Les étapes suivantes ont été retenues :

- La revue documentaire ;
- Les enquêtes;
- Le dépouillement des données ;
- Les outils d'analyse et les techniques de vérification des hypothèses

A- La revue documentaire

La documentation nous a permis de réaliser la revue de littérature. Dans un premier temps, elle consiste dans le cadre de notre étude à consulter des ouvrages généraux, des mémoires, des rapports de stages, cours et divers documents traitant des réalités théoriques de la gestion des impayés. Dans un second temps, elle est basée sur les états financiers de PEBCO BETHESDA. Elle nous a permis de donner une orientation précise à notre étude.

B- Les enquêtes

En vue de collecter auprès de la clientèle dont on veut connaître et dénombrer les opinions et les attentes face aux mécanismes de la gestion des impayés, nous avons utilisé « le sondage » comme méthode d'enquête (compte tenu de la taille trop importante de la population mère, du caractère limite du budget et celui du délai de réalisation de l'étude). Cette méthode nous a

permis d'obtenir une connaissance approfondie des caractéristiques de la population considérée à l'aide des questionnaires adressés à un échantillon représentatif de la population.

- **Choix de la population mère**

La population mère ou base de sondage est la population sur laquelle porte notre enquête. Dans ce cas, elle est composée des clients et du personnel de PEBCO BETHESDA.

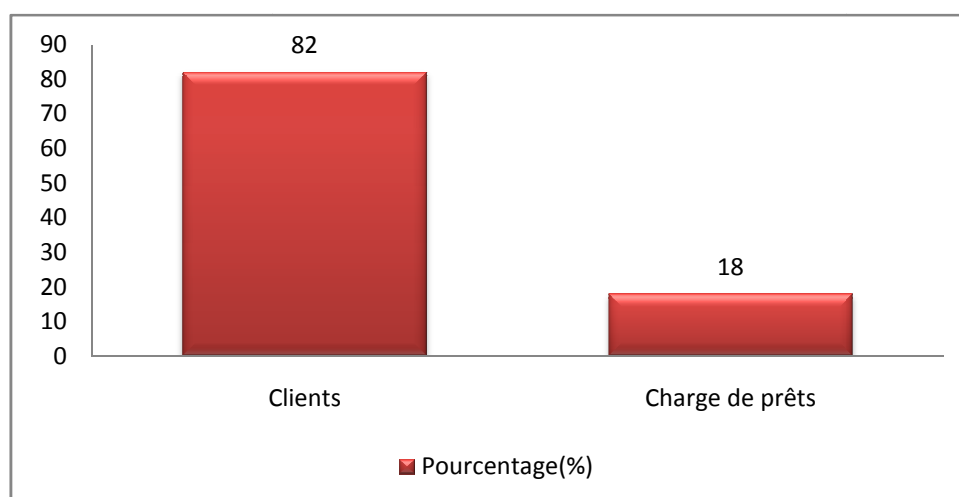
- **Echantillonnage**

Un échantillon est une portion de la population mère choisie pour donner une idée de l'ensemble de l'élément dans lequel le prélèvement a été fait. Il doit la représenter aussi fidèlement que possible de façon à s'assurer que le résultat du sondage sera proche le plus possible de ce que l'on aurait obtenu si l'on avait pratiqué un recensement.

En tenant compte des moyens très limités et du délai court dont nous disposons dans le cadre de la réalisation de la présente étude, nous avons porté notre choix sur un échantillon de convenance. Ainsi les clients et les chargés de prêts à interroger sont choisis parmi ceux qui se présentent à l'agence de Godomey et celle des autres agences(en ce qui concerne les chargés de prêts) de PEBCO BETHESDA. Nous avons retenu un échantillon total de 110 dont vingt (20) chargés de prêts sur 50 soit 40% et quatre-vingt-dix(90) clients sur 273(janvier à Avril 2015) ayant bénéficiés de crédits soit 33%.

La taille réelle de notre échantillon d'étude est donc de 110 enquêtés.

Graphique n°1 : Présentation de la taille de l'échantillon

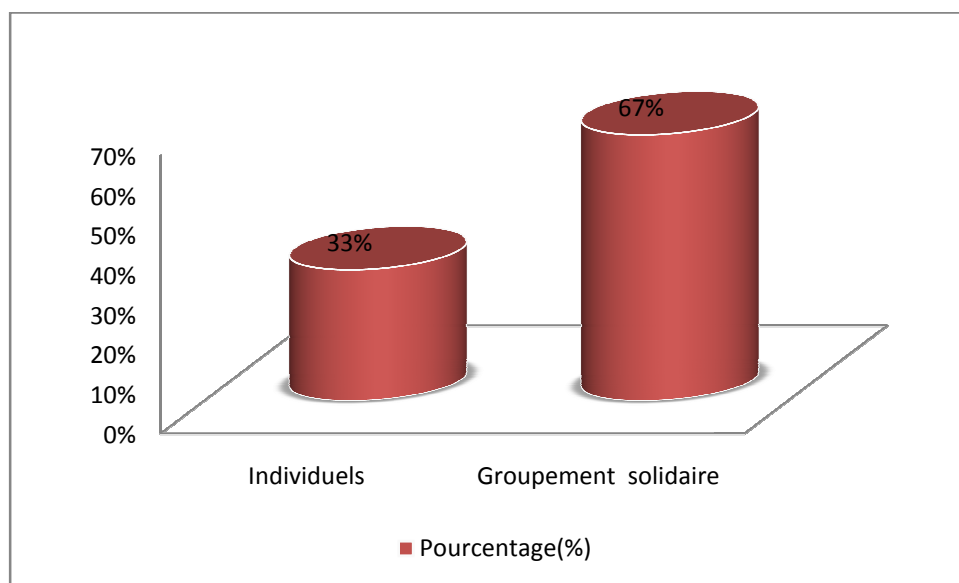


SOURCE : Réalisé par nous-mêmes d'après les travaux du terrain(2016)

Les agents questionnés de l'IMF PEBCo sont au nombre de 20, soit 40% de l'effectif réel de notre échantillon.

Les bénéficiaires de crédits viennent largement en tête avec un effectif de 90 enquêtés (individus et groupements), soient 60% de la taille total de l'échantillon d'étude. Au sein de ces acteurs, les individus questionnés sont au nombre de trente(30) et les groupements solidaires au nombre soixante composés de trois à dix membres. Le graphique 2 ci-après présente de façon schématique ces types d'acteurs

Graphique n° 2 : Répartition par catégorie des bénéficiaires enquêtés



SOURCE : Réalise par nous-mêmes d'après les travaux du terrain(2016)

Dans le rang de ces acteurs (bénéficiaires de crédits PEBCo) questionnés, les groupements solidaires représentent 67% et les individuels viennent deuxième avec une représentation de 33% de l'effectif des bénéficiaires enquêtés.

1-Le questionnaire

Nous avons laissé des exemplaires aux enquêtés qui n'avaient pas le temps de faire avec nous un entretien. Nous sommes passés récupérer les questionnaires déjà remplis. Bien que certains n'ait pas cerné correctement le sens de certaines questions, cet outil nous a été très pratique et à contribuer à faciliter le traitement des informations. Deux types de questionnaires ont été élaborés et ont tenu compte des différents acteurs de notre échantillon d'étude (les agents de PEBCo et les bénéficiaires de crédits PEBCo).

2-L'entretien

A l'aide d'un guide, nous avons eu des entrevues avec des individus préalablement définis. Cette méthode nous a permis de faire la moisson des informations et des éléments d'analyse

très riches et nuancés. De notre contact direct avec nos enquêtés, nous avons pu relever certaines de leurs réactions, attitudes et/ou sensibilités lorsqu'ils abordent tel ou tel aspect du problème. Nous avons sélectionnés les clients au hasard sans distinction de crédit obtenus, Ceci n'aurait pas été possible avec le questionnaire.

C-Dépouillement des données

Pour le dépouillement nous avons pris comme caractéristique les agences et la fonction exercée par le client. Nous avons adopté deux méthodes.

- **Méthode historique**

Cette méthode explique les faits en s'appuyant sur le temps. La méthode historique permet de saisir et d'interpréter les faits passés afin de mieux comprendre les faits présents et envisager les perspectives d'avenir. Cette méthode nous a permis de tracer l'historique de PEBCO BETHESDA.

- **Méthode analytique**

Elle consiste à faire des analyses d'information et de données collectées pour atteindre les résultats. Cette méthode nous a permis d'analyser systématiquement toutes les informations reçues ainsi que les données récoltées pendant l'enquête.

D-Les outils d'analyse

Pour présenter les données collectées, nous avons utilisé une méthode manuelle avec les tableaux qui ont servi à des regroupements synthétiques d'informations ainsi que des diagrammes circulaires, les histogrammes et des courbes qui sont des représentations graphiques de l'évolution des données.

E-Technique de vérification des hypothèses

Les hypothèses seront vérifiées dans les conditions ci-après :

Pour l'hypothèse n°1 qui stipule que « Le non remboursement des crédits dépend des facteurs internes mais aussi des facteurs externes » .Si après l'analyse des données relatives aux facteurs internes qui sont la base du non remboursement des crédits, si au moins 50% des réponses font ressortir ces facteurs, et si plus de 25% des réponses relatives aux facteurs externes font ressortir aussi ces facteurs ,alors notre hypothèse serai validée.

Pour l'hypothèse n°2 qui stipule que « Les impayés sont dus aux manques d'informations sur la solvabilité des clients ». Si après l'analyse des données au moins 50% des CP affirment qu'il y a une réserve d'informations de la part des clients, alors notre hypothèse sera validée.

CHAPITRE 3 :
ANALYSE DES RESULTATS ET LA
RECOMMANDATIONS

SECTION 1 : PRESENTATIONS ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette section sera consacrée dans un premier temps à la présentation des résultats issus de l'entretien et de l'enquête et dans un second temps à l'analyse des résultats obtenus.

Paragraphe 1 : Présentations des résultats issus de l'entretien.

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont nous avons besoin. C'est ce qui nous a emmenés à adresser un questionnaire (ANNEXE 2 et 3) à chacun des individus de l'échantillon composé de 90 clients et 20 chargés des prêts(CP) et nous avons effectués des entretiens directs avec quelques-uns afin de recueillir autant d'avis sur nos différentes préoccupations.

Les résultats de notre enquête se présentent comme suit :

A-Présentation des résultats issus de l'entretien avec les CP

De l'entretien que nous avons eu avec les chargés de prêt de Pebco, nous avons constaté que les chargés de prêts sont au cœur du système de crédit, ils reçoivent les demandes de crédit, visitent les clients dans leur lieu d'activité pour y avoir l'activité à financier avec l'argent, prennent les informations nécessaires, montent les dossiers et proposent un montant raisonnable pour son client.

Par ailleurs, la décision finale d'octroyer de crédit avec un montant définitif se prend avec un consensus au comité qui regroupe l'ensemble des chargés de prêts de pebco. Le chargé de prêt connaît réellement le montant qu'il va accorder à son client, du retour dans son agence il finalise les dossiers de prêt et ordonne les décaissements suivi de la signature du chef d'agence(CA).Ils ont également pour mission des recouvrements sur le terrain et la gestion des impayés en collaboration avec la direction générale comme suit :

1-Procédure de recouvrement des impayées

L'association PEBCO qui fonctionne avec le principe selon lequel tous les prêts doivent être remboursés à 100%, se réserve le droit de poursuivre les clients retardataires, en vue de recouvrer montants dus selon la procédure suivante :

- Une première lettre de rappel après une semaine de retard avec la copie à l'avaliseur ;
- Si deux semaines après la première lettre, aucun effet ne se produit, une deuxième lettre de rappel avec copie à l'avaliseur, est nécessaire et un premier entretien d'un représentant de l'association avec le client doit être fait pour le sensibiliser à payer ;

-Si des résultats positifs n'étaient pas obtenus, une poursuite judiciaire sera engagée et la mise en exécution de cette décision se fera par le comité de recouvrement.

2-La question des prêts contentieux

L'association Pebco organise mensuellement un comité de contentieux qui statue sur tous les prêts contentieux. Un prêt contentieux est un prêt dont les remboursements accusent un retard de plus de 90 jours. Toutefois, un prêt peut être déclaré en contentieux bien avant le délai si les agents de l'association se rendent compte très vite que le prêt accordé est en péril du fait des difficultés ou du décès de l'emprunteur. Ce comité est présidé par le chef d'agence et est composé du chef de service crédit juridique et contentieux, du chef service audit interne ou de son représentant et les agents de prêts.

Le chef d'agence fait copie de la liste des impayés à chacun des agents de prêts, accompagnée d'un imprimé de déclaration des clients en situation critique (faillite, décès etc.) pour amendements et approbation. Ensuite le comité de contentieux statue sur cette liste pour décider des étapes de contentieux à mettre en exécution. Ces étapes se résument comme suit :

- Recenser les informations sur les origines et causes de la crise d'impayés ;
- Mettre en place un plan d'action basé sur le résultat ;
- Renforcer le système de base de données ;
- Apurer partiellement ou totalement le montant en contentieux et des montants épargnes bloquées. Le rapport du comité de contentieux doit préciser pour chaque prêt :

- Le montant nominal du prêt ;
- Le solde contentieux(le solde restant dû par le client défaillant) ;
- Les raisons du passage du prêt au contentieux ;
- La date du passage du prêt au contentieux. Lorsqu'un prêt passe en contentieux, les intérêts et pénalités de retard cessent d'être comptabilisés ne seront ajoutés au solde contentieux que les frais de recouvrement du prêt (frais de poursuite, de police etc.).

NB : le règlement des contentieux peut être à l'amiable ou par contrainte.

3-Règlement à l'amiable des contentieux

PEBCO préfère le règlement à l'amiable des contentieux. Mais ce mode de règlement des contentieux n'est possible que le client et/ou son avaliseur sont coopératifs. Dans ces conditions, les deux parties s'accordent sur de nouvelles conditions de remboursement qui tiennent compte des capacités financières du client et/ou de son avaliseur. Ce dernier doit donc signer des traites qui tiennent compte de cet accord et le chargé de prêt doit suivre le règlement de ces traites. Tous les remboursements ainsi effectués vont en déduction du solde contentieux. Si les traites ne sont pas honorées, alors on passera au règlement par contrainte.

4-Règlement par contrainte des contentieux

En cas d'échec du règlement à l'amiable, PEBCO procède au règlement par contrainte en utilisant l'une ou l'autre des mesures suivantes :

- opposition sur le salaire du client et/ou de son avaliseur,
- saisies conservatoires,
- utilisation des services de la police ou de la gendarmerie.

B--Présentation des résultats issus de l'entretien avec les clients

De l'entretien que nous avons eu avec les clients, nous avons constaté qu'ils ont une affection pour PEBCo pour eux elle constitue leur banque de proximité avec une confiance et beaucoup de garanties car elle est une association chrétienne. PEBCo leur offre les prêts d'argent pour les petits commerces qui apportent l'harmonie dans leur famille respective.

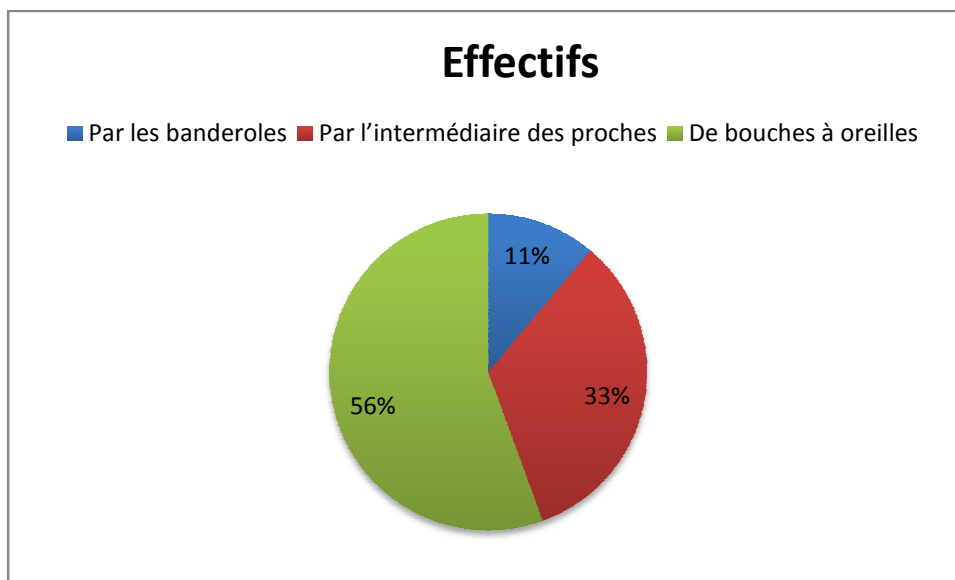
Par ailleurs l'emplacement de PEBCo est très exigu et peu de place pour s'asseoir surtout au service des crédits, les montants demandés sont réduits, les décaissements très lents et la visite chez eux pour le montage des dossiers accusent des retards.

En définitive nous demandons à PEBCo d'augmenter le personnel, que le service d'accueil fonctionne plus davantage pour des renseignements très efficaces pour les clients surtout les nouveaux. Nous demandons aussi à PEBCo de nous accorder au moins le montant demandé. PEBCo doit changer son emplacement pour y avoir beaucoup d'espace.

Paragraphe 2 : Présentation des résultats issus du questionnaire et analyse

Les informations recueillies auprès des clients et les chargés de prêts de PEBCO à travers nos questions se présentent dans le graphique ci-dessous :

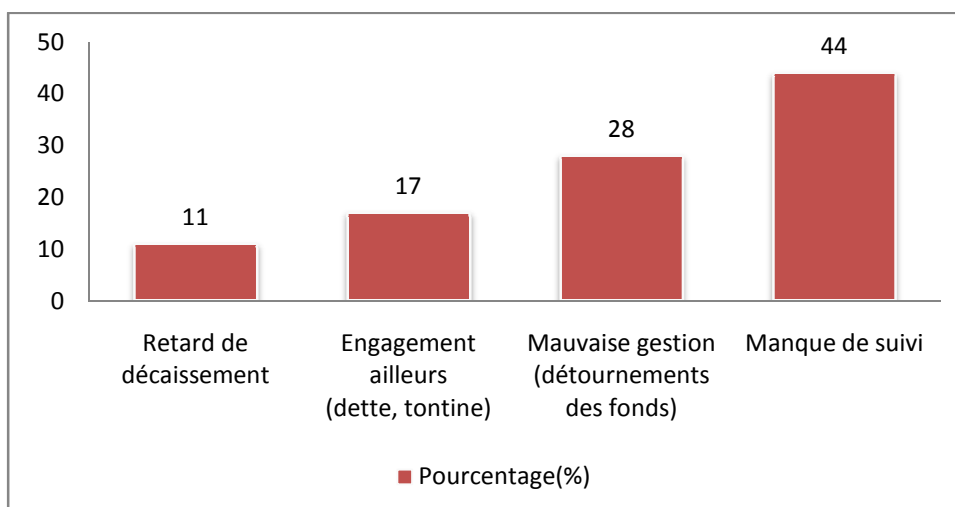
Graphique n°3 Canal par lequel les clients ont connu PEBCo en pourcentage



SOURCE : Réalise par nous-mêmes d'après les travaux du terrain(2016)

De la lecture de ce graphique, on constate que 56% des clients ont connu pebco de bouche à oreille, puis viennent respectivement ceux qui ont été convaincus par l'intermédiaire des proches représentant 33% et ceux qui l'on connu à travers les banderoles représentant 11%.Par ailleurs, nous n'avons rencontré au cours de l'enquête aucun client ayant pebco à travers les médias.

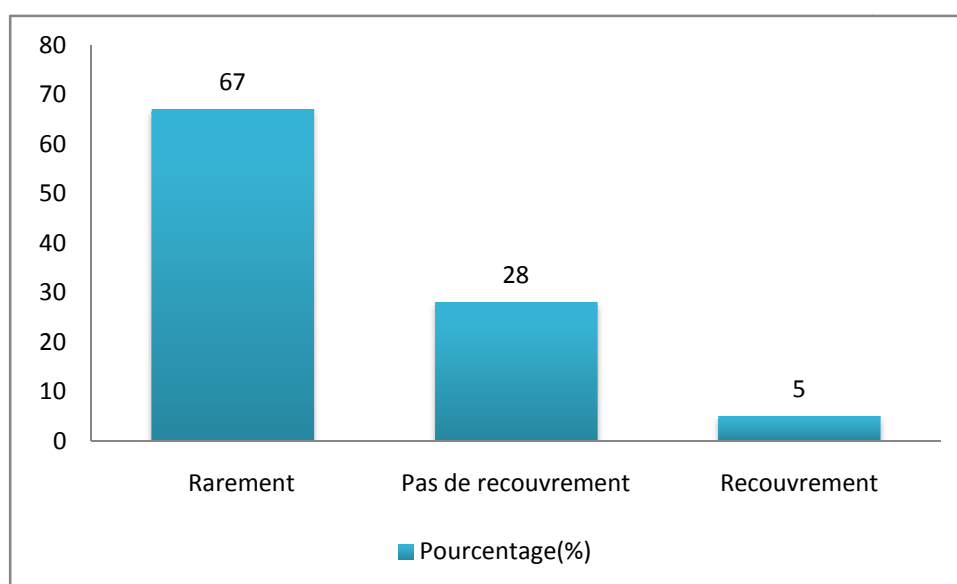
Graphique n°4 : Les causes du non remboursement



SOURCE : Réalise par nous –même d'après les travaux du terrain(2016)

De la lecture de ce graphe ci- dessus nous constatons que 44% des enquêtés montrent que la cause du non remboursement de crédit à l'échéance est liée au manque de suivi lors de l'utilisation des crédits par des agents de crédit à l'endroit des clients pour les aider à bien utiliser les crédits et à les faire rembourser. Les clients affirment qu'ils voient les agents de crédit rarement seulement que pendant la demande de crédit, 28% affirment que l'argent est utilisé pour d'autres activités au détriment de l'activité principale, 17% affirment qu'ils ont des engagements ailleurs (dette et tontine) et 11% affirment qu'il y a un grand retard dans le déblocage des fonds pour le compte de leur activité. Ce qui cause le non remboursement des crédits à l'échéance

Graphique n°5 :L'évolution du taux de recouvrement en pourcentages

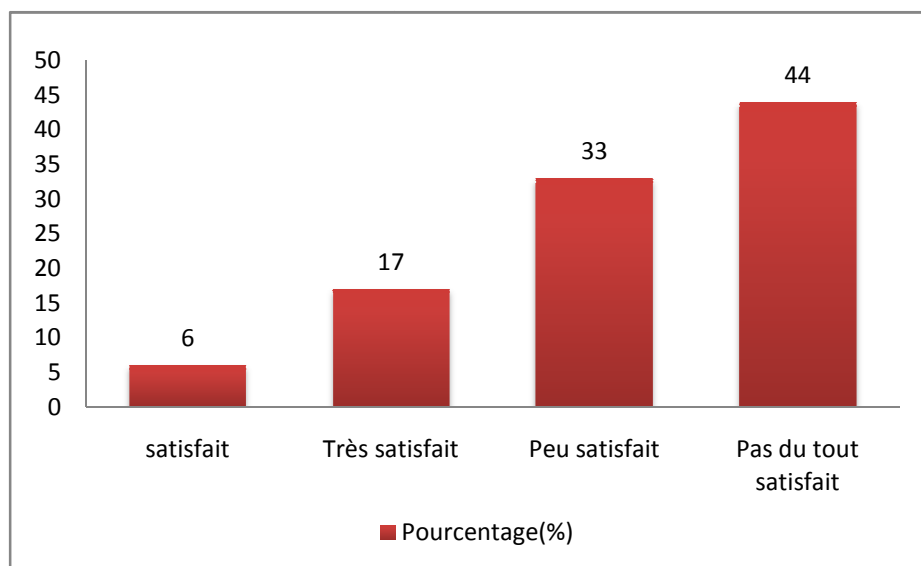


SOURCE : Réalise par nous –même d'après les travaux du terrain(2016)

De l'analyse de ce graphique 67% des clients affirment que le recouvrement des crédits se fait rarement par les agents de Pebco. 28% des clients affirment qu'ils ne font pas de recouvrement et pour 5% le recouvrement se fait.

Après l'analyse des données on constate que les contacts de services de recouvrement de la Pebco avec les clients se font par appel téléphonique et les agents se contentent de cela, pour que les emprunteurs approvisionnent leur compte de dépôt à vue pour en déduire le remboursement à leurs échéances.

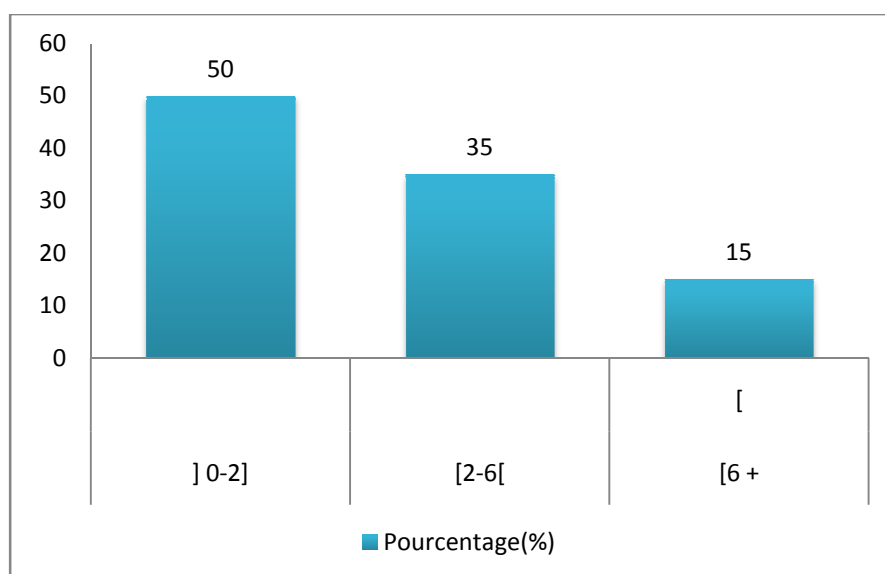
Graphique n°6 : Niveau de satisfaction des clients sur les dossiers de prêts



SOURCE : Réalise par nous –même d’après les travaux du terrain

De l’analyse de ce graphe, nous montre que 44% des clients ne sont pas du tout satisfaits, 33% sont peu satisfaits, 17% des clients sont très satisfaits des prestations que leur offre leur chargé de prêt et 6% sont satisfaits. Nous constatons que la plupart des clients ne sont pas satisfaits des prestations que leur fournit leur chargé de prêt surtout sur la diminution des montants demandés.

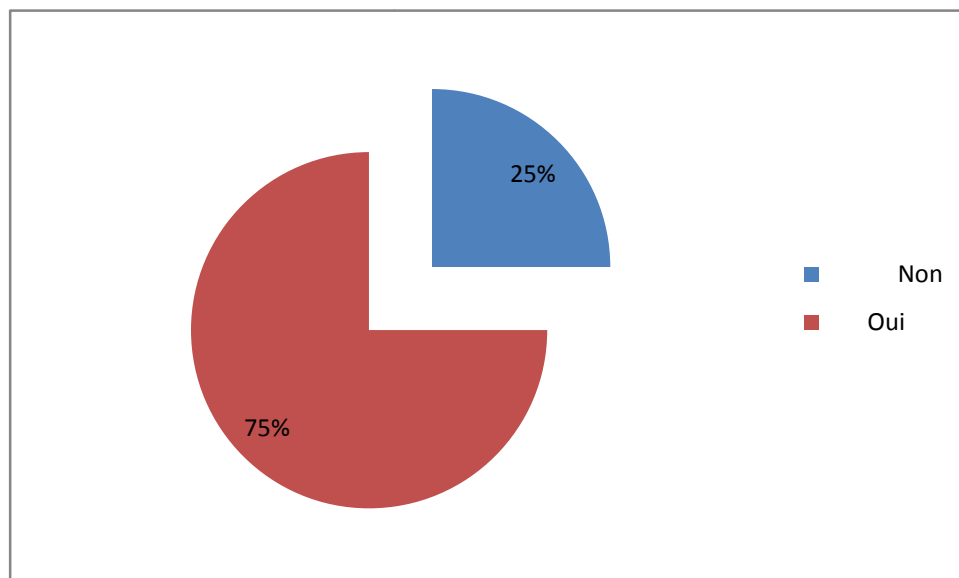
Graphique n°7 : L’ancienneté des chargés de prêts



SOURCE : Réalise par nous –même d’après les travaux du terrain(2016)

Ce graphe nous montre que 50% des chargés de prêt ont une ancienneté de 2ans, 35% ont une ancienneté 2 à 6ans et 15% et ont une ancienneté 6ans et plus. Nous pouvons retenir que l'effectif des charges de prêt est composé en majorité par les jeunes.

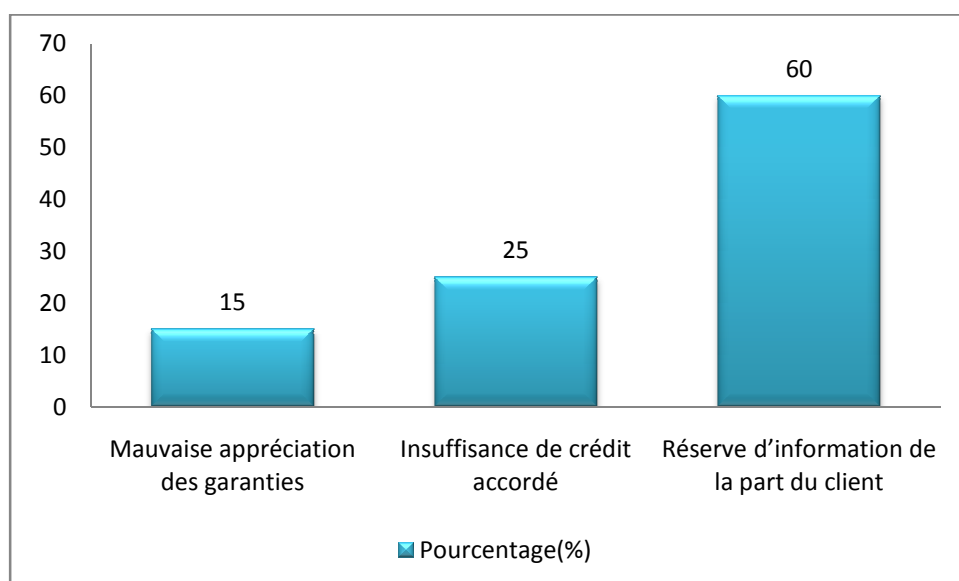
Graphique n°8 : Evolution des montages des dossiers des prêts



SOURCE : Réalise par nous –même d'après les travaux du terrain(2016)

La lecture de ce graphe, montre que 75% des chargés de prêts(CP) affirment qu'ils montent les dossiers par contrainte. Ce qui est à la base du non remboursement à l'échéance.

Graphique n°9 : Les causes des impayés selon les chargés de prêts



SOURCE : Réalise par nous –même d'après les travaux du terrain(2016)

La lecture de graphe montre que 60% des CP affirment que les impayés sont dus aux retentions d'informations de la part du client et 25% des chargés de prêt affirment que les impayés sont dus aux insuffisances des montants accordés, 15% affirment que les impayés sont dus aux mauvaises appréciations des garanties. Nous retenons ci que les impayés sont dus aux manques renseignements sur la solvabilité des clients.

Taux d'impayés

Le taux d'impayé est calculé par la formule : $A/B \times 100$

A : Montant de crédit en retard de 1 à 180 jours

B : Encours total de crédit

Tableau n°6: Calcul du Taux d'impayés

Crédit(Année)	Crédit octroyé	Encours total de crédit	Crédit en retard (1 à 180jours)	Taux d'impayés (%)
2013	403.295.000	196.607.925	15.757.715	8,01
2014	410.095.000	208.575.085	3.859.155	1,85
2015	502.345.000	24.6137.380	5.303.725	2,15

Sources : Nos calculs sur la base du rapport d'activité de PEBCO (2013 –2015)

L'analyse de ce tableau, nous montre que PEBCo a connu des cas de non remboursement des crédits octroyés aux clients pour les 3années car 2013, le taux d'impayé était de 8,01%, en 2014 de 1,85% et en 2015 le taux était de 2,15%.Il y a eu diminution du taux de 2014 à 2015.Signalons que si ces impayés continuent de progresser dans le temps et dans l'espace, PEBCo aboutirait à un engorgement des impayés ce qui aura comme corolaire la fermeture de ses portes d'où sa viabilité en dépendra.

Tableau n°7 L'évolution du taux de pertes

Années	Montants	Pourcentage
2013	525700	0,10%
2014	1465560	0,30%
2015	276695	0,05%

Source : Rapport d'activité de PEBCO de godomey (2013-2015)

De l'analyse de tableau n°7 le taux de perte de 2013 était de 0,10% ; par contre en 2014 le taux augment de 0,30%, mais descend encore à 0 ,05%, ce qui montre que le taux de perten'ai pas stable

Tableau n°8 : TAUX DE REMBOURSEMENT

Années	Recouvrement	Pourcentage
2013	459337010	90 ,43%
2014	441969045	90,11%
2015	517858180	90,38%

Source : Rapport d'activité de PEBCO de godomey (2013-2015)

La lecture du tableau n°8 montre que en 2013 le taux de remboursement est 90 ,43% en 2014 le taux passe de 90,11% et en 2015 le taux est 90,38% .Il y a un effort de la part des CP pour le remboursement.

SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS

Paragraphe 1 : VALIDATION DES HYPOTHESES

A-Vérification de l'hypothèse n°1

Après l'analyse des données de l'enquête relatives aux facteurs internes, 75% des chargés de prêts montent des dossiers de crédit par contrainte, 67% des clients estiment les CP font rarement le recouvrement.

En ce qui concerne les facteurs externes l'analyse des données montre que 44% des clients affirment qu'il y a une manque de suivi de la part des CP et 28% estiment qu'ils ont une mauvaise gestion des crédits (Détournement des crédits).

Ainsi l'hypothèse n°1 qui stipule que « Le non remboursement dépend des facteurs internes mais aussi des facteurs externes »est validée.

B-Vérification de l'hypothèse n°2

A l'issue de l'analyse des données de l'enquête nous avons constaté que 60% estiment qu'ils ont une réserve d'informations de la part des clients, ce qui montre que les CP ne creusent pas en profondeur les informations au niveau des clients avant d'octroyés les crédits.15% des

clients estiment qu'ils ont des engagements ailleurs (dettes, tontines) ce qui confirme qu'il y a une manque d'information.

Ainsi l'hypothèse n°2 qui stipule que « Les impayés sont dus aux manques d'information sur la solvabilité des clients » est validée.

Paragraphe 2 : RECOMMANDATIONS

Pour traiter cette partie, nous proposons des recommandations sur la gestion des impayés à PEBCo- BETHESDA et les clients

A- Recommandations à PEBCo-BETHESDA

A l'endroit de notre institution d'accueil qu'est PEBCo-BETHESDA, nous avons au regard de nos observations, entretiens, et surtout de notre questionnaire décelé des défaillances qu'il convient de rectifier. C'est pourquoi nous formulons ces recommandations à l'endroit des décideurs de la structure qui une fois bien suivies, lui permet d'assurer sa viabilité. Ainsi nous pensons que PEBCo-BETHESDA devrait:

Appuyer par des formations sur la gestion des crédits, les activités socio-économiques de sa zone de couverture. Et ce, au niveau des petits projets individuels et même étendre au niveau des groupes et des coopératives;

Faire le suivi régulier des projets entrepris par le bénéficiaire de crédit même ceux qui remboursent les crédits conformément aux conditions du contrat. Le suivi d'un crédit est nécessaire car à son absence le bénéficiaire peut utiliser le crédit à des fins personnelles;

Augmenter les agents de recouvrement au sein de la mutuelle pour pouvoir suivre régulièrement les crédits impayés;

Établir un plan de recouvrement dans la zone;

Améliorer à tout prix la qualité de l'analyse de dossier de demande de crédit et respecter les politiques de crédit et de recouvrement en vigueur;

Continuer à former les agents de crédit pour qu'ils puissent former à leur tour les clients;

Faciliter l'octroi de des crédits aux individus tout en renforçant le système de garantie et de la constitution des fonds de garanties;

Améliorer les guichets qui sont rentables et fermer ceux qui ne sont pas rentables.

Améliorer le système informatique par l'achat de logiciels sophistiqués;

Former le personnel au système informatique;

Faire des descentes fréquentes sur terrain pour voir si les agents de crédit font le suivi régulier des groupes et entendre les doléances des clients;

Adopter une politique de recouvrement forcé par les autorités locales soit par les mosquées;

Se retirer des zones non performantes, intensifier le travail dans la zone de performances et laisser tomber les zones peu accessibles;

Informatiser la mutuelle et former le personnel aux différents logiciels.

B-Recommandations aux bénéficiaires (Clients)

Après décaissement les bénéficiaires doivent faire des tontines journaliers pour éviter le retard des remboursements à l'échéance ;

Les bénéficiaires de crédits doivent comprendre que l'IMF a besoin de ressources financières pour recycler régulièrement les crédits ;

Les membres de groupements doivent avoir au moins un compte tontine avant l'octroi du premier crédit et un compte DAV ou EL après un refinancement de crédit (surtout le deuxième crédit). Cette pratique les met à l'abri des difficultés éventuelles de paiement ;

Les bénéficiaires de crédits doivent demander après octroi du crédit solliciter l'appui régulier du CP dans le suivi de leurs activités.

Les bénéficiaires ou candidats à l'obtention de crédits doivent considérer le CP comme un véritable conseiller et cesser de lui dissimuler des informations qui pourraient être importantes dans les études de dossiers et le suivi des activités.



CONCLUSION

Le phénomène des impayés constitue un frein pour le développement des institutions de microfinance. De nos jours alors que la pauvreté fait rage dans le monde entier et particulièrement au Bénin neutralisant sur son passage les foyers démunis, la présence effective des IMF n'a pas encore comblé les dysfonctionnements causés par ce virus nommé impayé au sein de celles-ci. Plus d'une IMF sont mortes, tuées par les impayés et qui auraient été sauvées si l'état de santé de ces IMF avait été diagnostiqué et guéri un peu plus tôt. En effet, comme tout établissement de crédit, les Systèmes Financiers Décentralisés sont largement exposés aux risques liés au crédit. De la gestion de ces impayés dépend le succès ou l'échec de tout établissement de crédit.

C'est pourquoi, nous avons durant trois mois mené une investigation aux fins de savoir la façon dont gère cette institution ses impayés. Ainsi à travers des techniques telles le questionnaire, les documentaires, les entretiens, nous sommes parvenus à rassembler la quasi-totalité des informations dont nous avons besoin. L'évaluation de ce dispositif nous a révélé ses forces et faiblesses qui résultent tant de la conception des procédures que de leur mise en œuvre.

Au terme donc de cette recherche, même si tout le monde s'accorde à reconnaître le travail abattu par PEBCO, compte tenu de son domaine d'intervention, Cependant des efforts restent encore à fournir pour parfaire ses procédures et assurer une meilleure gestion de ses impayés. C'est d'ailleurs en réponse à cela que nous avons formulé ces recommandations à l'endroit des dirigeants de la structure qui pour nous, aideront l'institution à améliorer sa gestion du portefeuille crédit. Nous venons de relever un défi majeur dans la gestion des impayés : la cause principale de non remboursement des crédits réside dans le manque de suivi. Les autres causes sont liées l'emprunteur et à d'autres externes.

Nous espérons avoir apporté notre modeste contribution à la bonne gestion des impayés de crédits au sein de PEBCO BETHESDA.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Akerlof G. (1970), the market for lemon, Quality, Uncertainty and the market Mechanism, Quaterly journal of Economie, VOL.44, pp.488-500.

Albertini et Silem(2002) « Lexique d'économie », 2eme édition, Paris, Dalloz, 1989

Azokly(2010) « Les causes des impayés dans les IMF, peuvent être regroupées en trois(03) catégories »

Bceao (2010) « Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA » 314 p. 2eme édition

Camara, L. (2006) La gestion des risques en microfinances « Comment gérer avec efficacité les risques d'une IMF ? ». Collection « Management & gestion », Edition Plantation, Paris, 175P.

Campion(2009) « Le contrôle interne » : guide pratique à l'usage des institutions de microfinance », care et pact publication, INC washington, 35P.

Campion, A. et Frankiewicz, C. (1999) « Guide de gouvernance efficace des institutions de microfinance », document de travail, N°3 the microfinance Ne twork, wastingon DC 2005, 101p

Cgap (2001), « Mesure et Contrôle des Impayés et Calcul et Fixation de Taux d'Intérêt », Aide-mémoire, 38P

Cgap (2010), Microfinance et banque mobile : quelles expériences à ce jour ?

Churhill (2008 :144), Affirme qu'il y a quatre types de risque

Churhill, C.F. (2004), "La microfinance est-elle une priorité pour les pauvres ? Comprendre la demande de services financiers de gestion des risques", ADA Diaogue, n°33, juin, Luxembourg, pp. 11-30.

Churhill Craig et HalpernSahra(2001), « Manuel de gestion des risques en microfinance », care et pact, publication washington ,93 P

Dutailis P. (1981) le risque du crédit bancaire, Editions Clet Banque, Page 19

Elegbede et al(200), Les problèmes de remboursement dans le réseau FECECAM

Hashem,iS.M., Schuler S.R. et Riley A.P.(1996), "Rural credit programs and women's empowerment in Bangladesh", World Development, 24, pp. 635-653.

Hashemi,et al (1996), « Rural créditprogams and women's empouwerment in bangladesh » , wold Developpment,24,pp. 635-653

Honlonkou(2001), La microfinance est l'offre de services financiers

Honlonkou A. N. (2009 « Création et partage du surplus de productivité dans les IMF au Bénin », 17 p.

Kivava M. D. : Risques financiers dans une institution financière non bancaire, cas de la CADECO de 2003 à 2007, mémoire Inédit UCG/Butembo, 2007-2008, P. 61

MISINO et DOMINICK (2004) «Notion de recouvrement» ;

Labie,M. (1999), La microfinance en questions – Limites et choix organisationnels, Bruxelles, Editions Luc Pire,pp.116

Lanha, M. (2006) : Dynamiques de l'architecture financière : vers l'approfondissement financier microéconomique dans l'espace UEMOA. Thèse de doctorat en sciences économiques. Université d'Orléans, France.

Ledgerwood, J. (1999) « Manuel de microfinance: une perspective institutionnelle et financière ». Sustainable Banking with the Poor, Banque mondiale, 1818 H St.,Washington D.C. 20433. Tél. (202) 477-1234, fax (202) 477-6391, e-mails books@worldbank.org. Site web: www.worldbank.org.

Norell(2001), « How to reduce arrears in microfinance, vol. 3, n°1, spring 2001, P. 115-130.

Ouattara K. (2012) « Analyse de la gestion des impayées dans un système financier décentralisé (SDF) au SENEGAL : Cas de la MECPRONAT MASTER 4^e promotion,CESAG(2011-2012)

Robinson (1996), « The microfinance revolution substainable banking for the poor, wold bank, washington »

Roncali (2004) « La gestion des risques financiers », Economica, Paris, P.57.

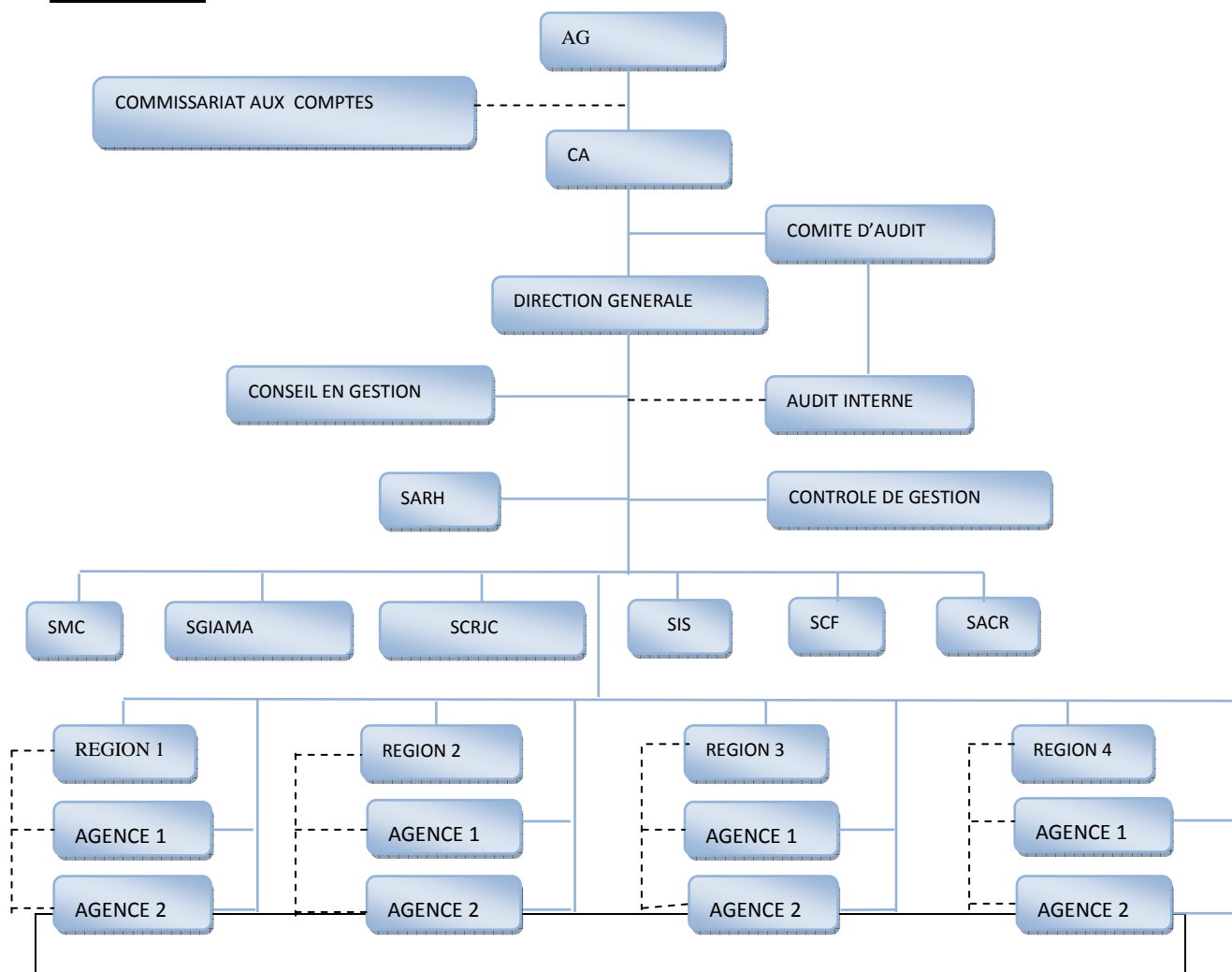
Varian,H.R.(1990) : Monitoring Agents With other Agents,Journal of Institutional and theorectal Economics,146(1),153-174.

Yarkon(1997), « La microfinance fait référence à l'offre de services financiers.....
N'intéresse pas la banque ».



ANNEXES

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DE PEBCO-BETHESDA



AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'Administration

SMC : Service Marketing et Communication

SIS : Service Informatique et Statistique

SCF : service comptable et Financier

SACR : Service d'Appui Conseil et Renforcement des capacités

SCRJC : Service Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux

SGIAMA : Service Gestion des Immobilisations, Approvisionnement, Marchés et Archives

SARH : Service Administratif et Ressources Humaines

Annexe 2 : Questionnaire

Recherche DANS LE CADRE DE LA REDACTION D'UN MEMOIRE DE LICENCE
PROFESSIONNELLE EN BANQUE FINANCE ASSURANCE A LA FASEG/UAC.

THEME DE L'ETUDE

**« Gestion des impayés dans les Institutions de microfinances : cas de PEBCo-
BETHESDA »**

Questionnaire adressé aux chargés de prêts de PEBCO.

Bonjour Monsieur/Madame

Nous vous prions de bien vouloir répondre en toute liberté au questionnaire que voici. Nous comptons sur votre contribution par mener à bien notre étude. Nous vous en remercions par anticipation.

NB : Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre réponse.

1- Depuis combien de temps (ancienneté) êtes-vous à PEBCo ?

O - 2ans 2-6ans 6ans et plus

2- Quel type de formation de base avez-vous avant d'accéder à votre poste de chargé de prêts ?

3- Dès votre entrée à PEBCo, avez-vous eu une formation sur la gestion des prêts ?

Oui Non

4- Avez-vous déjà monté des dossiers par contrainte ? Oui Non

5- A quelle catégorie de client donnez-vous des crédits ? Famille Ordinaire Autre

6- Vous arrive-t-il de subir des pressions de la part des clients__? Oui
Non

Si oui, comment s'est-elle manifestée ?
.....
.....

7- Y-a-t-il des crédits impayés dans agence Oui Non

Si oui, pourquoi ?.....

.....
8- Selon vous qu'est-ce qui pourrait expliquer les impayés de crédits ?

Insuffisance des montants accordés

Mauvaise appréciation des garanties

Réserve d'information de la part du client

Autres

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

9- Quelles sont les mesures prises par PEBCO pour faire les recouvrements des impayés ?.....

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

10- Quelles sont les difficultés auxquelles sont confrontés les chargés de crédit sur le terrain pour le montage des dossiers de crédit et les recouvrements ?

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

11-Quelles solutions proposez-vous pour prévenir les impayés de crédits octroyés ?.....

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

Suggestions personnelles.....

.....
.....

Annexe 3 : Questionnaire

Recherche DANS LE CADRE DE LA REDACTION D'UN MEMOIRE DE LICENCE
PROFESSIONNELLE EN BANQUE FINANCE ASSURANCE A LA FASEG/UAC.

THEME DE L'ETUDE

**« Gestion des impayés dans les Institutions de microfinances : cas de PEBCo-
BETHESDA »**

Questionnaire adressé aux clients de PEBCO.

Bonjour Monsieur/Madame

Nous vous prions de bien vouloir répondre en toute liberté au questionnaire que voici. Nous comptons sur votre contribution par mener à bien notre étude. Nous vous en remercions par anticipation.

NB : Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre réponse.

1-Comment êtes-vous devenu clients de PEBCO-BETHESDA ?

A travers les médias Par l'intermédiaire des proches

Par les banderoles De bouche à oreilles

2-Quelles sont vos motivations à épargner à PEBCO?

Garanties Bénéficiaire des intérêts

Qualité de la Prestation Avoir des prêts

3-Y-a-t-il des agents de pebco qui viennent vers vous pour le recouvrement ?

Rarement Recouvrement

Pas de recouvrement Autres

4-Quelles sont les causes du non remboursement des crédits à l'échéance ?

Mauvaise gestion Engagement ailleurs (dette, tontine)
(détournement des fonds)

Retard de décaissement Manque de suivi

5-Comment appréciez-vous
le système de recouvrement

des crédits par PEBCO ?

Très bien Moyen

C'est bon Médiocre

6-Comment trouvez-vous le traitement des dossiers de crédits ?

Très satisfait peu satisfait

Par du tout satisfait Satisfait

7-Suivant les questions posées et les réponses données quels sont vos souhaits, vos critiques et suggestions pour le paiement des impayés ?.....

.....

.....

.....

.....

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	I
Dédicace.....	II & III
Remerciements.....	IV
Résumé	V
Listes des sigles et abréviations.....	VI
Liste des graphiques.....	VII
Liste des tableaux	VIII
Sommaire	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude	5
Paragraphe 1 : Présentation générale de PEBCo	5
A-Historique.....	5
B-Mission de PEBCo	6
C-Objectif de PEBCo	6
Paragraphe 2 : Activités, Ressources et Structures organisationnelles.	7
A-Les activités financières.....	7
1-Les produits de PEBCo.....	7
1.1- L'épargne et les tontines	7
1.2- Les crédits	9
2-Les conditions d'ouverture des comptes.....	10
B-Les activités non financières.....	11
C- Ressources de PEBCo	11
D-Les organes et leurs fonctionnements	11
1-Assemblée Générale(AG)	11
2-Le Conseil d'Administration(CA)	12
3-La Direction Générale	12
4-Le Service Audit Interne	12
5-Le Service Administratif Chargé de Ressources Humaines	13

6-Le Service comptabilité et finance	13
7- Le Service crédit juridique et contentieux	13
8-Le Service Informatique et Statistique	14
9-Le Service marketing et mobilisation	15
10-Les Agences	15
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	15
Paragraphe 1 : Présentation de l'agence de stage et travaux effectués.....	15
A- Présentation de l'agence de stage (Godomey Gare)	15
1- Le Service d'accueil	16
2- Le Service crédit	16
3- Le Service Caisse	16
4-Le Chef d'Agence	16
B- Les Taches Exécutées les atouts et faiblesses de PEBCo	16
1-Les Taches Exécutées	16
1.1-Au sein de l'Agence	16
1.1.1- La Sensibilisation	17
1.1.2- Ouverture des comptes	17
1.1.3-La Vérification des dossiers	17
1.2-Sur le terrain	17
1.2.1- La Prospection	17
1.2.2- La vérification des garanties et des sites d'activités	17
1.2.3- La compte visite	18
1.2.4- Le recouvrement	18
2- Les atouts et faiblesses de PEBCo.	18
2.1-Les forces de PEBCo BETHESDA	18
2.2-Les faiblesses de PEBCo BETHESDA	18
PARAGRAPHE 2 : Expérience Acquise, les difficultés rencontres et suggestions	19
A- Expérience Acquise	19
B Les difficultés rencontrées	19
C-Suggestions.....	20
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	21

SECTION I : Cadre théorique de l'étude.....	22
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	22
A- Problématique.....	22
B- Intérêt de l'étude.....	24
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de recherche.....	24
A- Objectifs de l'étude.....	25
1- L'Objectif Générale	25
2- Objectif Spécifique	25
B- Hypothèses de recherche.....	25
SECTION 2 : Revue de littérature et démarche méthodologique.....	25
Paragraphe 1 : Clarification conceptuelle et revue de littérature.....	25
A- Clarification conceptuelle.....	25
1-Notion d'impayée.....	25
2-Recouvrement.....	26
3-Facteurs internes.....	27
4-Facteurs externes.....	27
B-Revue de littérature	27
1-Microfinance.....	27
2-Institution de microfinance.....	28
3-Crédit	28
4-Microcrédit	29
5-Impayés de crédit	30
6-Politique et portefeuille de crédit.....	30
7-Les Risques.....	31
8-Les garanties	32
9-Asymétrie d'information	33
10-Sélection adverse	33
11-Aléa moral	33
C-Synthèse des connaissances antérieurs	33
Paragraphe 2 : Démarche méthodologique	38
A-Revue documentaire	38

B-Les enquêtes	39
1- Le questionnaire	41
2- L'entretien	41
C-Dépouillement des données	41
D-Les outils d'analyse	42
E-Technique de vérification des hypothèses	42
CHAPITRE 3:ANALYSE DES RESULTATS ET LES RECOMMANTIONS	43
SECTION 1 : PRESENTATIONS ET ANALYSE DES RESULTATS	44
Paragraphe 1 : Présentation des résultats issus de l'entretien	44
A- Présentation des résultats issus de l'entretien avec les CP	44
1-Procédure de recouvrement des impayées	44
2-La question des prêts contentieux	45
3-Règlement à l'amiable des contentieux	46
4-Règlement par contrainte des contentieux	46
B-Présentation des résultats issus de l'entretien avec les clients	46
Paragraphe 2 : Présentation des résultats issus du questionnaire et analyse	47
SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS	52
Paragraphe 1 : VALIDATION DES HYPOTHESES	52
A-Vérification de l'hypothèse n°1	52
B-Vérification de l'hypothèse n °2	52
Paragraphe 2 : RECOMMANDATIONS	53
A-Recommandations à PEBCo-BETHESDA	53
B-Recommandations aux bénéficiaires (clients)	54
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE	57