



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI(UAC)

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION(FASEG)

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

**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION**

**OPTION :**

SCIENCES DE GESTION

**FILIERE :**

FINANCE BANQUE ET ASSURANCE

**THEME**

**LA GESTION EFFICACE DE RECOUVREMENT DES CREDITS  
DANS UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE LA  
CLCAM ABOMEY-CALAVI**

Réalisé par :

**MAHOUSI Odiface et EDAH Sylvain**

Sous la direction de :

Maître de mémoire :

**Prof. Magloire LANHA**

Agrégé de Sciences Economiques

Maître de stage :

**Mr. Castro K. Franck FAMGBA**

Chef d'agence de CLCAM Abomey-Calavi

Soutenu le 16/12 2016

## **AVERTISSEMENT**

*La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans le présent mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

**DEDICACE 1**

Je dédie ce présent mémoire à :

Mon père MAHOUSI N'dé et ma mère TCHIHOUNKPO Akoua

**MAHOUSI Odiface**

**DEDICACE 2**

Je dédie ce mémoire à:

Mon père EDAH Houdji

Ma Mère EDOH Blawa Colette

**EDAH Sylvain**

## REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui nous ont accompagné et soutenu tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Nous tenons à remercier :

Professeur Magloire LANHA ; le directeur de mémoire et Parfait ZINSOU ; les enseignants qui malgré leur occupations ont accepté de diriger ce mémoire ;

Professeur Charlemagne B. IGUE doyen de la FASEG ;

Dr Théophile WOTO, Le vice-doyen de la FASEG ;

Le Directeur de Caisse, Mr Paulin YELLO ;

Castro K. Franck FANGBA ; le chef d'agence et Paul Vigan ZINSOU le contentieux ; sans oublier monsieur Hermann le chargé de recouvrement de crédits qui m'ont soutenu dans la rédaction de ce mémoire ;

Les parents et amis qui de loin et de prêt nous ont soutenu moralement ;

A tous les enseignants de la FASEG ;

EDAH Kouessi Landry

EDAH Edé Jacob

EDAH G. Agnidé

DOSSOU-LOKO Clémence

KOUHOUNDJI Nabuo

KOUHOUNDJI Barthelemy

GBEZOUNKE Joseph

MAHOUSI Toussaint

A tous e nos frères et sœurs

## RESUME

Dans le but de lutter contre la pauvreté, les institutions de micro finances (IMF) appeler de nos jours Système Financier Décentralisés (SFD) ont vu le jour dans l'optique de répondre aux besoins de financement de la population pauvre, écarté du système bancaire. Mais le système se trouve confronté à des difficultés dans l'exercice de ce projet notamment le problème de recouvrement de crédits. Ainsi, dans le cadre d'apporter notre contribution à la réduction de ce problème de recouvrement de crédits que nous avons jugé important d'effectuer notre stage à la CLCAM d'Abomey-Calavi qui est un Système Financier Décentralisé. Pour mener à bien notre étude, nous avons d'abord identifié les causes de ce problème, ce qui nous a permis de formuler des hypothèses de notre étude. De ce fait, pour vérifier ces hypothèses nous avons utilisé comme méthodologie de recherche, l'entretien direct avec les personnels du service crédit, l'enquête auprès des clients et les outils d'analyses. Ce qui nous a permis d'identifier les vraies causes de recouvrement de crédit auxquelles nous avons élaboré des solutions, des conditions de leurs mises en œuvre et des suggestions en vue de résoudre ce problème à la CLCAM.

**Mots-clés : Crédit- Recouvrement- Financement-Décentralisé.**

### ABSTRACT

In order to fight against poverty, microfinance institutions (MFIs) today called Decentralized Financial System (SFD) have emerged in the context of meeting the financing needs of the poor, excluded from the banking system . But the system is facing difficulties in the exercise of this project including credit recovery problem. Thus, under make our contribution to reducing this problem covering credit than we found it important to do our internship at CLCAM of Abomey is a Decentralized Financial System. To carry out this study, we first identified the causes of this problem, which allowed us to formulate hypotheses of this study. Therefore, to test these hypotheses we used as research methodology, direct interview with the personal credit service, the customer survey and analysis tools. This allowed us to identify the real causes of credit recovery which we have developed solutions, the conditions of their implementation and suggestions for solving this problem in the CLCAM.

**Keywords:** Credit-Recouvrement—Financing Decentralized.

## SIGLES ET ACRONYMES

<b>AG</b>	: Assemblée General
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
<b>CA</b>	: Conseil d’Administration
<b>CC</b>	: Comité de crédit
<b>CLCAM</b>	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
<b>CNCA</b>	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
<b>COOPEC</b>	: Coopérative d’Epargne et de Projet
<b>CRCAM</b>	: Caisses Régionales de Crédit Agricole et Mutuelle
<b>CSL</b>	: Compte Sur Livret
<b>DAT</b>	: Dépôt A Terme
<b>DDV</b>	: Dépôts Divers a Vue
<b>DTR</b>	: Délégation Technique Régionale
<b>EP</b>	: Epargne Planifié
<b>FECECAM-BENIN</b>	: Faîtière des Caisses d’Epargne et de Crédit Agricole et Mutuelle
<b>IMF</b>	: Institution de Micro finance
<b>IMT</b>	: Instant Money Transfert
<b>PCRCAM</b>	: Présidents des Caisses Régionales de Crédit Agricole et Mutuelle
<b>PEI</b>	: Plan Epargne Investissement
<b>SFD</b>	: Systèmes Financiers Décentralisés
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UMOA</b>	: Union Monétaire Ouest Africaine
<b>URCLCAM</b>	: Union Régionales des Caisses Locale de Crédit Agricole Mutuel

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3 : Les impayés et leurs taux .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 4 : Tableau de détermination du taux d'impayé .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 1: Etat détaillé des créances sur la clientèle (en FCFA) .....	33
Tableau 2: Etat des créances et provisions (en FCFA) .....	33
Tableau 5 : Evolution du taux .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 6 : Opinions recueillies sur les modalités de remboursement .....	36
Tableau 7 : Opinion recueillies sur la stratégie de recouvrement .....	36

**SOMMAIRE**

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL.....	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	3
SECTION 2 : DEROULEMENT DE STAGE.....	17
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	20
SECTION 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèses .....	20
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	22
CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE DES RESULTATS.....	28
SECTION 1 : Description et analyse critique de la procédure de recouvrement des créance, présentation et analyse des données des enquêtes et entretiens . .....	28
SECTION 2 : SYNTHESE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS .....	39
CONCLUSION .....	43
BIBLIOGRAPHIE .....	44

## INTRODUCTION

Dans les années 1980-1995, de nombreux pays ont été touchés par de graves crises bancaires. Ces crises n'ont pas écarté les pays en voie de développement et notamment ceux de l'UMOA dont les économies sont très faibles. De plus, trente (30) banques sur soixante-dix-neuf (79) au cours de la période 1980-1995 sont tombées en défaillances par ces crises et le dénouement de celle-ci s'est de façon générale soldé par des dépenses budgétaires et des coûts sociaux gigantesques. Depuis l'adoption en 1993 de la loi-cadre portant règlementations des institutions d'épargne et de crédits (loi n°95-03 du 5 janvier 1995) le secteur de la finance décentralisée dans l'UEMOA ne cesse de se développer touchant un nombre croissant de clients qui contribuent au développement économique de la région. Pour la plupart, ces Systèmes Financiers Décentralisés se limitent plus aujourd'hui à l'octroi de microcrédit aux pauvres mais bien à la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel. C'est dans cette optique de remise à niveau qu'a vu le jour le Réseau FECECAM-BENIN qui par ces prestations et ses nombreux produits s'emploie à satisfaire les préoccupations de la clientèle très exigeantes d'une part et à appuyer les actions tant économiques que sociales de l'Etat d'autre part.

A l'heure actuelle avec une évolution globale positive, la FECECAM -BENIN occupe une place importante dans la sous-région avec de nombreux bénéficiaires directs touchés, de l'encours de dépôts collectés et de l'encours de crédits au cours des cinq (5) années (structure ministérielle de suivi /BCEAO échantillon des systèmes financiers décentralisés suivi – septembre 2010). Ce secteur a connu des avancées notoires constatées dans l'accès aux services de micro finance une forte asymétrie de l'information est souvent constatée entre les prestations de services financiers et les clients à faible revenu qui ne maîtrisent généralement pas les termes et les conditions de tarification des produits et services, ni les voies de recours à considérer en cas de litige avec ces prestations de services financiers. Ce qui a entraîné ces dernières années un certains nombres de problèmes à savoir les pertes d'actifs des ruptures de liquidités pouvant menacer la continuité des activités en raison d'une mauvaise gestion de crédit et la détérioration de la qualité du portefeuille ,due à l'absence de professionnalisme de certains intervenants dans le secteur. Marquer par ces changements, les responsables de ces systèmes financiers décentralisés ont l'obligation de s'approprier de nouveaux outils de gestion afin d'améliorer leur gestion et minimiser le risque de crédit qui souvent est la première cause de leur faillite.

En effet, il est à montrer qu'une gestion saine et efficace de recouvrement des crédits constitue la clef de succès des Systèmes Financier Décentraliser. C'est dans ce conteste que

s'inscrit notre travail. Nous avons ainsi opté d'étudier la gestion efficace de recouvrement des crédits dans un Système Financier Décentralisé : « Cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi afin de réduire les risques d'impayés. »

Le présent mémoire qui est l'aboutissement de nos travaux de recherche s'articulera autour de trois (03) chapitres. Le premier sera consacré au cadre institutionnel de l'étude et sera suivi du deuxième qui portera sur le cadre théorique et méthodologique de l'étude. Enfin le troisième et dernier chapitre abordera l'analyse empirique des résultats.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL**

Dans ce chapitre, il s'agira essentiellement de présenter la structure d'accueil et les travaux que nous avons eus à effectuer à la CLCAM.

### **SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL**

Cette section sera consacrée à la présentation générale du réseau FECECAM-BENIN, de sa mission, de sa structure organisationnelle, ainsi que la généralité sur la CLCAM d'Abomey-Calavi.

#### **Paragraphe 1 : Présentation du réseau FECECAM-BENIN**

##### **A. Historique**

Le réseau des CLCAM du Bénin est une IMF dont le but essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural, périurbain à travers l'amélioration des conditions de vie des populations à la base et la lutte contre la pauvreté en mobilisant l'épargne et en octroyant du crédit à ses membres.

L'histoire du réseau est marquée par un certain nombre de mutation profonde dans son évolution à travers quatre (04) grandes phases ci-après :

- Phase de tutelle de l'ex Caisse Nationale de crédit Agricole (CNCA) de 1977 à 1987.

C'est une phase au cours de laquelle le réseau CLCAM et les URCLCAM étaient coordonnée par l'ex CNCA, société bancaire d'économie mixte créée par l'ordonnance N°: 76-31 du 11 juin 1976 et N°: 77-37 du 26 septembre 1977. Cette phase a été marquée par la forte implication de l'Etat dans la gestion des CLCAM /CRCAM qui sont des coopératives d'épargne et de crédit régie par le décret N° : 77-37 du 25 février 1977.

Au cours de cette période, le réseau n'avait pas connu une véritable gestion coopérative. Plusieurs facteurs expliquent le manque d'implication des membres dans la gestion. Parmi ceux-ci il y avait notamment :

- Le manque total de formation sur les notions les plus élémentaires de gestion coopérative proprement dite, la gestion financière du crédit ;
- L'environnement politique socialiste ou marxiste donnait la primauté aux organisations paysannes qui étaient les seules bénéficiaires de crédit et excluait les prêts individuels au niveau local et régional ;

- Les autorités politico-administratives avaient un droit de regard direct sur les activités des caisses et étaient statutairement les présidents des comités de crédit ;
- La CNCA intervenait fortement par les subventions (paiement du salaire du personnel, livraison des fournitures et matériels de travail) ; pour soutenir les caisses des régions qui n'avaient presque aucun revenu d'exploitation; Ces caisses n'avaient pas perçues comme de véritables entreprises susceptibles de fournir des services de proximité et de gérer des produits en vue d'atteindre leur auto suffisances opérationnelle.

La CNCA fut liquidée en décembre 1987 comme toutes les autres banques nationales suite à une crise financière nationale et régionale, alors qu'elles connaissaient un rayonnement important et disposait de 99 caisses locales et 06 caisses régionales ; Les caisses n'étant pas des succursales ou des agences de la CNCA. La liquidation de celle-ci n'entraîna pas de conséquences juridiques majeures pour elle.

- Première phase de réhabilitation de 1990 à 1992

Elle fut précédée d'une phase de pré-projet caractérisée par le désengagement de l'Etat, la réaffirmation du caractère mutualiste, l'autonomie du réseau CLCAM/CRCAM et de reconstitution de dépôt de la clientèle à travers le pilotage d'un projet. Cette période transitoire a duré de 1988 à 1989. En effet, suite à la crise du système bancaire Béninois en général et de la CNCA en particulier, toutes les banques de la place ont été liquidées. Mais les nombreux rapports d'audit et de missions d'experts qui avaient précédé la liquidation de la CNCA avaient déjà constaté que dans les villages les CLCAM jouissaient d'un important capital de confiance et méritaient d'être réhabilitée compte tenu de l'engagement dont ont fait preuve les populations à la base. Dans ce cadre, l'Etat avec ses partenaires au développement (banque mondiale, agence française de développement, république fédérale d'Allemagne, mission française de coopération et d'action mutuelle), a décidé de réhabiliter le réseau CLCAM/CRCAM dans la période du 1<sup>er</sup> janvier 1990 jusqu'en décembre 1992. Il est important de souligner que tout au long de la 1<sup>ère</sup> phase de réhabilitation, il existe un organe informel, hérité de la période de liquidation de la CNCA, dénommé collège des Présidents des Caisses Régionales de Crédit Agricole et Mutuelle (PCRCAM) qui était un organe purement consultatif auprès du comité de pilotage et chargé de faire remonter les préoccupations des sociétés à la base, en collaboration avec les responsables de l'Unité Centrale des Projets (UCP).

- Deuxième phase de réhabilitation et de croissance de 1993 à 1998 :

Elle est caractérisée par la création de la FECECAM le 07 juillet 1993, la révision et l'adoption des textes organiques du réseau et la transformation des CRCAM en Union Régional des CLCAM(URCLCAM). Cette phase visait à consolider les acquis (sociétariat, épargne, crédit, formation, information ...)

- Phase de redressement et de transformation à partir de 1999 ;

Elle est caractérisée par des redressements et de renforcement du réseau et la mise en conformité des statuts et règlement intérieur des entités avec des dispositions des lois N° :97-027 du 08 Août 1997 portant la réglementation des situations mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

En effet les performances enregistrées lors des deux phases de réhabilitation n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre global du réseau à cause de la dégradation du portefeuille de crédit dans la plupart des caisses locales. Par ailleurs, la prolifération des IMF a conduit les autorités monétaires Ouest Africaine à réglementer les activités de ce secteur sensible de l'économie. Dans le cadre de ce redressement, les mesures ont été prises par la FECECAM-BENIN. Au nombre de ces dispositions on peut citer :

- La création d'une unité spéciale de recouvrement (unité de cantonnement) ;
- La catégorisation des caisses du réseau ;
- L'assainissement du portefeuille de crédit ;
- La professionnalisation des activités ;
- La diversification du crédit (Caisse Virage Marché Epargne avec Education).

Ces mesures prises ont permis l'accroissement des marchés et le volume des crédits ; les fonds propres par contre ont été sérieusement érodés à cause de la montée en flèche des impayés.

Au nombre des causes de cette situation on peut citer :

- La non maîtrise de la croissance des activités ;
- Les outils d'analyses inappropriés ;
- Le laxisme et le manque de professionnalisme ;
- Le manque de suivi ;
- Le détournement d'objets ;
- Le crédit par personne interrogée ;

L'installation des acteurs au poste (mobilité trop fréquente).

Il est à remarquer que cet accroissement des impayés est devenu un phénomène permanent. D'une manière générale, nous retiendrons que le réseau FECECAM-BENIN a été

créé en 1977 et a réellement démarré ses activités en 1978. Il a connu de nombreuses mutations, mais s'est forgée pendant toutes ses années une expertise et une notoriété dans le monde de la micro finance.

## **B. Structure**

Le réseau FECECAM est un réseau mutualiste d'institutions coopératives d'épargne et de crédit à trois niveaux régi par la loi N°97-027 du 28 Août 1997 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit :

Les Caisses Locales et de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) ;

Les Unions Régionales des Caisses Locales et de Crédit Agricole Mutuel (URCLCAM) ou les Délégations Techniques Régionales (DTR) ;

La Faîtière Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM)

La CLCAM est une association coopérative du droit privé à personne et à capital variable. Antérieurement assujettie à l'ordonnance N° : 59/PR/MDR du 28 Décembre 1966 portant statut général de la coopération, elle est actuellement régie :

- d'une part, par la loi N° : 89-014 du 12 Mai portant adoption des principes généraux du crédit agricole mutuel en République du Bénin et
- d'autre part, par la loi N° 94-027 du 08 Août 1997 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit au Bénin et son décret d'application N° : 96-60 du 09 Février 1998 ainsi que les ordonnances de la BCEAO du 10 Mars 1998 relativement à la mise en application de ladite loi.

Elle a pour principale activité la collecte de l'épargne et de l'octroi de crédit à ses sociétaires. Ces services financiers connaissent de temps à autre un succès grâce à la coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC). C'est-à-dire un groupement de personnes physiques et ou morales doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes de la solidarité, d'union et d'entraide mutuelles et ayant pour principal objet l'épargne de ses membres et l'octroi de crédit à ceux-ci. Les CLCAM sont installées dans les arrondissements des communes. Au 30 Septembre 2009, les statistiques ont montré qu'elles avaient un sociétaire de 58700 membres pour une population Béninoise de 6.769.914 habitants qui aujourd'hui a augmenté.

- L'URCLCAM est un groupement des CLCAM au niveau départemental et ou régional doté d'une personnalité morale. C'est une structure d'appui aux caisses locales, notamment en matière d'organisation, de fonctionnement, de comptabilité, de gestion d'excédent de

trésorerie, de contrôle, de formation etc. Actuellement elles ont été réorganisées et ont changé de dénomination. Elles sont connues sous le nom de Délégation Technique Régional(DTR).

- La FECECAM est un regroupement des URCLCAM, actuels DTR, sur le plan national doté d'une personne morale. C'est une structure d'appui et de contrôle de l'ensemble des activités du réseau, reconnue sur le plan national.

La FECECAM-BENIN regroupe sept (07) DTR à savoir :

- La DTR Alibori
- La DTR Atakora
- La DTR Atlantique
- La DTR Borgou
- La DTR Mono
- La DTR Ouémé
- La DTR Zou

*Source : Prospectus sur la FECECAM-BENIN réalisé en Septembre 2009*

Les DTR sont constitués par les CLCAM. En Septembre 2009, le réseau FECECAM comptait (07) sept DTR, (64) soixante-quatre CLCAM et quatre-vingt –sept guichets.

## **PARAGRAPHE 2 : Mission et structure organisationnelle du réseau FECECAM-BENIN**

### **A. Mission**

Le réseau FECECAM-BENIN a pour mission d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau.

Il s'est donné pour vision d'être le réseau de référence au Bénin et dans la sous- région pour le développement socio-économique à la base.

La FECECAM a pour objectif de :

- Collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds des membres et des usagers ;
- Consentir du crédit à court, moyen et long terme à ses membres ;
- Favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- Accepter en dépôt les lignes de crédits destinées au financement de ses membres et d'organismes intervenant au milieu rural ;
- Créer et gérer les fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds ;

- Représenter le réseau dans les négociations pour l'élaboration de toute législation concernant le mouvement coopératif en général et le mouvement d'épargne et de crédit en particulier au Bénin :
- Prendre les mesures afin que les principes, les méthodes, les possibilités et les limites des COOPEC soient portés le plus largement possible à la connaissance des populations ;
- S'assurer du perfectionnement continu des employés à partir de l'étude de cas pratique et par la critique des erreurs commises ;
- Placer à des conditions intéressantes auprès des banques de la place les ressources des COOPEC non susceptibles emploi immédiat en attendant qu'à terme, l'ensemble se dote d'un instrument financier propre ;

Guider et conseiller les COOPEC affiliées sur toutes les questions relatives à l'administration et à la gestion ainsi qu'aux problèmes techniques tout en préservant leur autonomie, les responsabilités de leurs membres, de leur organe et du personnel.

- Soumettre les COOPEC affiliées à un contrôle rigoureux afin qu'elles déploient les activités conformément à leurs objectifs et à leurs lois ;
- Vérifier les concepts des COOPEC affiliées en vue de sauvegarder les intérêts des sociétaires et des usagers ;
- Réunir et publier au moins une fois par an un rapport de statistique sur les activités de développement de crédit agricole au BENIN ;
- Organiser si possible les échanges d'expériences entre COOPEC du BENIN et d'ailleurs ;
- Apporter un concours à la caisse et aux Délégations Techniques Régionales dans la défense de l'intérêt des COOPEC affiliées face à des problèmes juridiques ;
- Editer le plan comptable, les règles prudentielles et celles des régions applicables ;
- Redynamiser sa mission d'appui aux comités de base du réseau pour tenir compte des besoins actuels et futurs des clients et de l'environnement.
- Domicilier des salaires et pension de retraite

## **B. Structure organisationnelle**

### **(Voir organigramme de la CLCAM d'Abomey-Calavi Annexe A)**

Dans le respect du principe de la séparation des fonctions de décisions, l'exécution et de contrôle, chaque institution c'est-à-dire CLCAM, DTR ou FECECAM-BENIN s'est dotée des organes de gestion suivant :

## **1. Organe de décision**

Il faut que chaque organe de décision soit dirigé par les sociétaires du réseau. Au nombre de ces organes, nous avons :

### **1.1 – L'assemblée générale (AG)**

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

- Définir la politique générale de l'entité
- Adopter le procès verbale de l'AG précédent ;
- Adopter les rapports d'activités des organes de gestion pour l'exercice précédent ;
- Examiner et approuver les comptes de l'exercice précédent ;
- Elire les organes de gestion et de contrôle de la structure.

### **1.2- Le conseil d'administration (CA)**

IL veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution et rend compte à l'AG. Ses membres, au nombre de sept (07) à neuf (09), sont élus en AG et sont chargés de :

- Assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- Définir la politique de gestion des ressources de l'institution ;
- Veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans la limite des plafonds fixée par la loi sur l'usure.

### **1.3- Le comité de crédit**

Il a la responsabilité d'octroyer des crédits aux membres conformément aux politiques et procédures en matière de crédit. Il est composé de (05) cinq membres élue par l'Assemblée Générale parmi les membres de la CLCAM dont trois (03) au moins sachant lire et écrire le français. L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de la CLCAM. Tout membre dont le dossier a été refusé peut faire appel de cette décision devant l'Assemblée Général.

### **1.4- Le conseil de surveillance**

Il est chargé de la surveillance et de la régularité des opérations de la CLCAM. ; procède à la régulation des encaissements et des autres actifs au moins une fois par mois. Il vérifie la

conformité des opérations à la réglementation en vigueur. Il suit aussi les missions d'inspection régulière de la CLCAM et vérifie que les comptes de la CLCAM sont annuellement contrôlés par un audit externe qui reste statutaire. Le Conseil de Surveillance revoit également des plaintes des membres et peut les soumettre le cas échéant aux autres organes de la CLCAM et répondre aux plaignants. Il est habilité à entreprendre toute vérification pour inspection des comptes.

### **1.5- Le comité de déontologie**

Au niveau de l'union et de la fédération, le comité de déontologie adopte les règles relatives à la protection des intérêts des membres qui gèrent les institutions du réseau.

## **2. Organes d'exécution**

### **2.1 – Le directeur de caisse**

Il est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes des membres et des usagers.

### **2.2- Le chef d'Agence**

Le chef d'Agence a pour mission d'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et rentabilité fixés par le conseil d'administration et l'union régionale. Il gère quotidiennement la caisse conformément aux dispositions des textes organiques et aux procédures en vigueur dans le réseau FECECAM-BENIN. Il dépend statutairement du conseil d'administration qui délègue ses pouvoirs au directeur des unions régionales et au secrétaire exécutifs de la FECECAM en matière de gestion de personnel. Il travaille dès lors sous l'autorité hiérarchique du directeur de l'union régionale et doit veiller au respect des dispositions et procédures élaborées par la fédération et l'union régionale. Il coordonne les activités et contrôle l'efficacité de la caisse. Le chef d'Agence vient aussi en appui au guichetier en cas de nécessité et contrôle quotidiennement la caisse. Il suit également le comptable dans l'établissement des pièces et vient en appui à l'agent de crédit pour s'assurer que des informations solides et précises ont été fournies pour le montage du dossier de crédit. Il l'accompagne pour s'assurer du respect de différentes phases du processus. Il est également au côté du conseil d'administration au moment des délibérations des divers organes et enfin, il assure la formation des cadres et suit la gestion des immobilisations.

### **2.3- Le caissier**

Il assiste le chef d'agence dans sa mission et est chargé des opérations de caisse et de la trésorerie de la CLCAM. Il est placé sous l'autorité du chef d'agence et entretient des relations de travail avec le guichetier, l'agent de crédit et le comptable de la caisse.

Il accueille les clients avec toute la courtoisie nécessaire, reçoit les versements de fonds et procède au paiement des chèques et factures. Il doit procéder pour chaque opération, au billettage au verso du reçu. A chaque fin de journée, il met à jour les pièces de caisse à transmettre et participe aux travaux d'équipe organisés par le chef d'agence. Il transmet à ce dernier les pièces comptables et cartons de position mouvementés au cours de la journée et gère la trésorerie.

#### **2.4- Le guichetier**

Le guichetier a pour mission de recevoir les clients, de leur donner satisfaction ou de leur orienter pour la suite des opérations qu'ils désirent effectuer. Il est placé sous l'autorité du chef d'agence. Le guichetier entretient des relations de travail avec le caissier, l'agent de crédit, le comptable et les autres guichetiers de la région. Il a pour mission d'accueillir et de renseigner les clients, de tenir les registres d'ouverture de compte et d'adhésion des sociétaires, de vérifier systématiquement la concordance des soldes entre cartons de position et livrets. L'imputation des pièces comptables et de certification des visas des clients sont de son ressort. Le guichetier participe aux travaux de groupe organisés et dirigés par le chef d'agence, assure l'approvisionnement des stocks de fourniture et effectue toute les tâches à lui confier par ses supérieurs hiérarchiques.

#### **2.5- Le trésorier de guichet**

Le trésorier de guichet de la CLCAM entretient des relations de travail avec le caissier, le comptable, agent de crédit et les autres agents. Il a pour mission de coordonner les activités du guichet et est placé sous l'autorité du chef d'agence de la CLCAM de rattachement. Il assure une partie des missions du guichetier et gère les articles en ce qui concerne les livrets et les pièces comptables. Dans les CLCAM actuelles, le trésorier du guichet n'est pas actif. Ses missions sont partagées par le caissier et le guichetier.

#### **2.6 – L'Agent de crédit**

L'Agent de crédit assiste le chef d'agence dans sa mission et est chargé de la gestion des crédits. Placé sous l'autorité du chef d'agence, l'agent de crédit entretient des relations de travail avec ses autres collègues et le chargé de crédit de l'union régionale. Ses missions concernent essentiellement l'assistance et le conseil aux demandeurs de crédits ainsi que le montage des dossiers de crédit. L'agent de crédit recherche des informations solides et précises sur les garanties, établit et suit les échéanciers, car, il est l'entremetteur entre le chef d'agence et le

conseil d'administration pour les assises en des délibérations de crédits. Il calcule des intérêts, les montants dus et procède au décaissement des prêts.

## **2.7- Le comptable**

Placé sous l'autorité du chef d'agence, le comptable veille au respect scrupuleux des procédures et manuels comptables du réseau en se référant aux instructions opérationnelles du chef service et appuie les comptables de l'union régionale dans leur missions. Le comptable entretient des relations de travail avec le chef d'agence, le caissier, le guichetier, l'agent de crédit et les autres comptables de la région. Il réceptionne les pièces comptables et vérifie leurs régularités et leurs conformités à la réalité. Le comptable procède également au rapprochement des pièces comptables avec le brouillard de caisse et les fiches de positions des clients.

Le comptable vérifie ensuite le calcul des intérêts, tient à jour la comptabilité de la caisse et établit les documents comptables obligatoires à savoir :

- Le livre journal et le grand journal ;
- Les balances générales mensuelles ;
- Les balances auxiliaires.

Le comptable garantit enfin d'exactitude des écritures passées et procède périodiquement à l'établissement des états de rapprochement. Enfin il apporte son appui dans l'exécution et le suivi du budget effectif des opérations d'inventaire et forme les divers organes pour la lecture des documents comptables.

## **2.8- Le service recouvrement**

Dans ce service il est surtout confié à un contentieux de crédit qui est chargé du portefeuille des débiteurs insolvables. Il est le chargé principal de résoudre les problèmes litigieux des clients débiteurs de la CLCAM. Aussi le recouvrement des créances en souffrances sont à sa portée.

## **2.9- Superviseur Epargne Planifiée**

Il a pour rôle d'aider le chef d'agence, à accomplir efficacement sa mission en matière de mobilisation de l'épargne en générale et de l'épargne planifiée en particulier. Il est, lui, aussi placé sous l'autorité hiérarchique du chef d'agence. Il entretient les relations de travail avec le promoteur épargne planifiée, le guichet, le caissier, l'agent de crédit, le comptable et l'agent de recouvrement.

## **2.10- Le promoteur Epargne Planifiée**

Le promoteur épargne planifiée est chargé de développer et d'assurer la promotion et le suivi du produit épargne planifiée. Il est placé aussi sous l'autorité du chef d'agence. Il entretient des relations de travail avec tous les acteurs de la caisse et avec les autres promoteurs EP. La gestion administrative de sa carrière est assurée par la faîtière.

## **2.11- Le planton**

Il est chargé d'assurer la sécurité de la caisse, c'est-à dire de tout bien meuble, immeuble et personne se trouvant sur son lieu de travail. Placé sous l'autorité du chef d'agence, il est chargé de la propreté et du bon fonctionnement des installations de la caisse. Il gère le cahier de présence du personnel et effectue toute autre tâche à lui confiée par ses supérieurs hiérarchiques.

## **3. Activités et les différents produits de la CLCAM**

### **a- Les activités de la CLCAM**

Comme toutes les autres institutions financières, la CLCAM d'ABOMEY-CALAVI a pour activité principale la collecte de l'épargne et l'octroi du crédit. Elle offre également à sa clientèle la possibilité d'envoyer et de recevoir de l'argent sur toute l'étendue du territoire nationale à travers son service dénommé Instant Money Transfert (IMT).

### **b- Les différents produits de la CLCAM**

Les membres du réseau FECECAM-BENIN disposent d'une gamme de produits et de services financiers accessibles, en constance évolution et adaptés à leurs besoins.

#### **b.1- Les services d'épargnes**

Selon le dictionnaire HACHETTE Universel, on distingue par épargne une fraction des revenus qui n'est pas immédiatement affectée à la consommation. C'est alors, dans l'optique d'aider les populations à ne pas affecter tous leurs revenus à la consommation, que la CLCAM a mis sur pieds différents services d'épargne qui répondent aux exigences et aux besoins de ses membres sans distinction de catégorie socioprofessionnelle. Ainsi ses produits peuvent être classés en deux groupes selon la dénomination à savoir :

##### **b.1-1- Les comptes d'épargnes**

- Le compte sur livret (CSL) : le compte sur livret est un compte destiné en principe à la clientèle âgée de dix-huit(18) ans au moins, mais il peut aussi être ouvert à un mineur à condition que ce dernier ait un mandataire (majeur) qui agira en son nom pour toutes les

opérations de retrait. Pour souscrire à ce type de compte, il faut se munir de deux (02) photos d'identité, d'une pièce d'identité et d'un montant de deux mille cinq cent (2500) FCFA car actuellement elle est en promotion, mais cinq mille cinq (5500) FCFA dans le cas contraire. Il peut être mouvementé par toute personne qui a en sa possession le livret en ce qui concerne les mouvements d'espèces. Mais attention, pour les retraits, seul le titulaire ou son mandataire est habilité. C'est ainsi que pour le mineur, seul le mandataire peut le faire mouvementer à sa place. Mais il faut noter qu'un prélèvement de cinq cent (500) FCFA est effectué chaque mois à titre de frais de tenue de compte sur le (CSL).

- Le compte courant(CC) : les comptes courants ne se distinguent pas trop des Comptes Sur Livrets. Ils sont ouverts à toutes personnes qui désirent y adhérer, tout comme les comptes sur livret ; à la seule différence qu'il fonctionne sans livret. Aussi sur ces derniers, la CLCAM n'accorde ni découvert ni intérêt créditeur.
- Le Plan Epargne Investissement (PEI) : le Plan Epargne Investissement est un produit proposé depuis Septembre 1998 par les CLCAM qui, compte tenu de sa forme présenté deux (02) volets. Ainsi nous avons un crédit dont la finalité est de faciliter l'accès des sociétaires à des biens d'équipement à moindre coût et de permettre à la CLCAM de mener ses activités de crédit tout en limitant les risques d'impayés.

#### **b.1-2- Les dépôts**

- Le compte de divers à vue (DDV): ils sont ouverts pour enregistrer les mouvements de fonds concernant les prêts accordés aux sociétaires. Quelques commerçants et unités para public (centre de santé, ONG et Antenne rurale de certains projets) les utilisent aussi. Il faut noter qu'autrefois les DDV étaient utilisés pour le virement des salaires des fonctionnaires.
- Les Dépôts de coopérative : ce sont les comptes de dépôts ouverts aux populations ayant pour activités : l'agriculture, le commerce et l'artisanat.
- Le DAT Patriote : le dépôt à terme ou « compte bloqué » est tout comme le PEI un produit proposé par les CLCAM à leurs clients depuis 1998. Il a pour objectif de collecter les ressources locales stables pour le développement du crédit à moyen terme. Le DAT est un dépôt à terme à distance qui permet au client de faire ses retraits dans deux caisses : la CLCAM émettrice et la CLCAM bénéficiaire. La durée minimale proposée pour le DAT est de six (06) mois. Il est rémunéré par un intérêt. Au cours de la période de la validité du DAT, si un complément est effectué sur le dépôt initial, les intérêts sur ce complément sont

calculés à partir de la date de versement. En cas de retrait effectué avant le terme, seul le capital déposé est rendu au titulaire.

## **b.2- Les services crédits**

Selon le dictionnaire HACHETTE Universel, un crédit est une session de capitaux à titre d'avance ou de prêt accordé par un organisme financier pour une durée par suite de la confiance que le bénéficiaire imprime ou de la solvabilité présenté. L'opération de crédit est donc définie comme un acte par lequel une personne appelée tiré, fait une avance de fonds à une autre personne dénommée bénéficiaire moyennant une garantie ou une confiance et des intérêts. C'est dans ce contexte que la CLCAM a mis en œuvre les différents types de crédits pour toutes catégorie de personne.

### **b.2-1- Selon la durée du montant**

- Les Crédits à Court Terme
- Les crédits à court terme sont ceux remboursables sur une période de un à douze mois. Le montant planché est de 20.000 FCFA et le plafond se trouve être de 2.000.000 FCFA. Des garanties adaptées et accessibles sont exigées. Ces crédits sont destinés à différentes fins comme par exemple les campagnes agricoles, le renforcement du fonds de roulement au commerce, l'élevage, l'achat des matières premières et autres.
- Les crédits à moyen terme : les crédits à moyen terme sont ceux remboursables sur une période de treize à trente-six mois. Le plancher est 50 000 FCFA et le plafond est de 5.000.000 FCFA. Ce sont généralement des crédits immobiliers, d'équipements et logements. Pour garantir la solvabilité de ces crédits, des dispositions de garantie sont prises pour que le remboursement se fasse dans de bonnes conditions. Ces garanties sont les mêmes que celles acceptées pour les crédits à courts termes.
- Les Crédits à Long Terme : sont considérés comme les crédits à long terme, les crédits accordés aux sociétaires dont la durée est supérieure à trente-six (36) mois mais inférieure à soixante (60) mois. Le montant de ce type de crédit est plus élevé que les produits des crédits ordinaires ci-dessus décrits. Ces crédits ont un caractère exceptionnel et requièrent une autorisation spéciale de la CLCAM. Ils sont très peu développés.

### **b.2-2 Selon les caractéristiques**

- Le tout petit crédit aux femmes : Il est accordé à des groupes et des femmes démunies ne remplissant pas les conditions générales d'accès au crédit. Les objectifs poursuivis par ce

type de crédit sont entre autres, l'amélioration du sociétariat féminin dans les caisses et la mise en disposition des femmes à faibles ressources des moyens d'entreprendre une activité génératrice de revenu à l'échelle de leur société.

- **Les crédits aux salariés**

Ce sont des crédits accordés aux salariés des entreprises autonomes viables, aux fonctionnaires et aux agents des forces armées béninoises pour l'achat des équipements ménagers et autre biens.

- **Les crédits aux personnels du réseau**

Il est offert uniquement au personnel du réseau. Ce crédit lui permet d'acquérir des équipements, des moyens de transports et autre biens.

- **Les crédits sociaux**

Ce sont des crédits qu'obtiennent les sociétaires lorsqu'ils connaissent ou sont victimes d'événement heureux ou malheureux, pour couvrir des dépenses inhérentes.

- **Les crédits d'achat des produits et leur stockage**

Ce sont des crédits destinés à l'achat des produits agricoles et ou vivriers et leur stockages avant leur mise en vente sur le marché.

- **Les crédits de préfinancement de marché**

Ce sont des crédits accordés aux personnes physiques ou morales qui détiennent des bons de commandes donnés par des sociétés autonomes crédibles ou par l'Etat

- **Les crédits aux micros entreprises**

Ce sont des crédits consentis à des individus ou à des sociétés qui produisent, transforment, offrent des services ou font le commerce. Ce sont des crédits aux affaires.

### **b. 3- Autres services**

La CLCAM d'Abomey-Calavi propose à ses clients d'autres services tels que le transfert d'argent, mobile money et de régime de prévoyance de crédit.

#### **b. 3-1- Instant money transfer (IMT)**

Il s'agit d'un nouveau produit que propose le réseau FECECAM-BENIN. Grâce à ce produit, toute personne peut envoyer ou recevoir de l'argent sur l'ensemble de territoire national

en se rendant simplement dans une agence CLCAM. Les coûts du service sont fixés conformément au montant de transfert.

### **b.3-2 Mobile money**

C'est un tout nouveau produit proposé par le réseau FECECAM-BENIN en collaboration avec le réseau MTN-BENIN pour faciliter le transfert ou la réception de l'argent des clients.

### **b. 3-3 Régime de prévoyance de crédit**

Le régime de prévoyance de crédit est une couverture améliorée pour les emprunteurs ou leur ayant droit. C'est le symbole de la solidarité de la CLCAM avec les bénéficiaires de crédit dans la prise en charge des remboursements en cas de décès et d'invalidité totale et permanente.

## **SECTION 2 : DEROULEMENT DE STAGE**

Notre stage à la CLCAM nous a permis d'approfondir nos connaissances en matière de micro finance et de nous imprégner des réalités de la vie en entreprise. Il s'est essentiellement déroulé au guichet

### **PARAGRAPHE 1 : Au Guichet**

Au guichet, nous avons eu à exécuter plusieurs consignes au nombre desquelles, nous notons :

➤ Les opérations d'ouverture de compte

Il s'agit d'une opération qui concerne un nouveau client qui manifeste la volonté de tenir un compte à la CLCAM. L'ouverture de ce compte nécessite les pièces suivantes :

- Deux (02) photos d'identité ;

- Une pièce d'identité si possible ;

- Un dépôt minimum de deux-mille cinq cent (2500) FCFA surtout pour les comptes d'épargne en ce qui concerne les personnes physiques; en ce qui concerne les personnes morales, les ONG, les associations, les écoles ... il faut au moins deux personnes pour la représenté à l'ouverture et un minimum de dix mille cinq cent(10500) FCFA.

➤ Les opérations de dépôt de fonds : lorsqu'un client se présente au guichet pour effectuer un versement de fonds, il nous remet son livret et nous lui demandons le montant à verser.

Nous positionnons ensuite le montant dans son livret et l'opération est enregistrée par le

➤

guichetier qui tire la pièce comptable et le transmet au caissier. Ce dernier reçoit les fonds et délivre en contrepartie, un reçu de versement au client.

- Les opérations de retrait de fonds : lors d'une opération de retrait de fonds, le client se présente au guichet avec son livret qu'il nous remet. Nous sortons son spécimen de signature, transcrivons le montant à retirer dans son livret et l'envoyons ensuite au guichet. Celui-ci se charge d'enregistrer l'opération, de faire signer la pièce comptable au client et de transmettre l'ensemble (spécimen, livret et pièce comptable). Ce dernier vérifie l'authenticité de la signature et sa conformité avec celle du spécimen. Il passe au décaissement tout en remettant au client, un reçu matérialisant son retrait.

### **PARAGRAPHE 2 : Au service crédit**

Dans ce service, nous avons eu à :

- Aider les agents de crédit à saisir les dossiers et à tirer les reçus de prêt que nous présentons aux clients pour la signature.
- Aider les agents de crédit à rechercher les anciens dossiers de crédit pour leur renouvellement après l'annonce du client.

### **PARAGRAPHE 3 : Au service comptable**

A la comptabilité, nous avons effectué entre autre grâce à l'aide du comptable :

- Le pointage des opérations de caisse journalière ;
- Et l'établissement du rapport résumant les opérations de la journée ;

### **PARAGRAPHE 4 : Les difficultés rencontrées**

Durant le stage nous avons été confrontés à quelques difficultés liés au non pratique de recouvrement : c'est-à-dire qu'on n'a jamais été au recouvrement, ce qui ne cadre pas avec notre domaine d'étude et surtout la rétention de certaines informations pouvant-nous permettre d'approfondir nos connaissances. Notons également que l'indisponibilité de certains agents à cause de leurs obligations professionnelles. L'insuffisance des moyens logistiques et financiers en vue de perfectionner nos analyses et d'étoffer le présent mémoire. Le manque de documentation à la bibliothèque de FECECAM et en particulier la CLCAM d'Abomey-Calavi.

**PARAGRAPHE 5: Forces, faiblesses, opportunités et menaces**

**a- Les Forces**

- Sécurité des fonds au sein de la CLCAM ;
- Existence d'un système de contrôle solide ;
- Evolution du nombre de sociétaires chaque année ;
  
- Existence d'un manuel de procédure administrative, comptable et financier ;

**b - Les faiblesses**

- Insuffisance de motivation du personnel ;
- Manque de confiance au niveau du personnel ;
- Insuffisance de suivi lors de l'étude des crédits octroyés à la clientèle car le déblocage des fonds traîne au niveau de la caisse;
- Moins de rigueur dans le suivi du remboursement de crédit.

**c – Les opportunités**

Dans le but de vivre longtemps, la CLCAM forme plus des stagiaires pour pouvoir les retrouver lors de ses recrutements; existence de partenaires financiers et surtout

**d- Les menaces**

Manque d'interconnexion entre les CLCAM car les clients des autres agences viennent se plaindre pour la non satisfaction ; énormes difficultés dans le recouvrement ; persistance de problèmes d'impayé. Insuffisance de collaboration entre les SFD.

## **CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre nous présenterons la problématique, l'intérêt de l'étude et la méthodologie de recherche.

### **SECTION 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèses**

#### **PARAGRAPHE 1 : Problématique et l'intérêt de l'étude**

##### **A –Problématique de la recherche**

La décennie des années 1990 a été marquée par l'avancé sur la question du développement à la base en Afrique en générale et au Benin en particulier. Ces nouvelles réflexions ont permis l'introduction des dimensions sociales dans la notion du développement autrefois axées sur la seule logique du marché. Désormais, la réduction de la pauvreté et du chômage est l'axe prioritaire des interventions des différents partenaires au développement. Il était nécessaire aux productions ruraux, aux artisans, aux commerçants et aux autres micros entrepreneurs, de développer et de pérenniser un système de financement solide de leurs entreprises.

En effet, la précarité des moyens de ces agents économiques ne leur permettaient pas de développer leurs activités. Ainsi, le recours à des organismes de financement s'impose à eux pour donner un souffle à celle-ci. Considérant qu'une bonne partie de la population rurale ne peut pas avoir accès aux conditions des banques classiques, les Systèmes Financiers Décentralisés se présentent aujourd'hui comme une solution aux besoins de financement des petites entreprises. Pour ces institutions de manière globale, il est indispensable qu'elles fournissent des efforts de décentralisation de leurs activités par la recherche d'une meilleure proximité.

En ce qui concerne la CLCAM, elle œuvre depuis sa création dans les années 1976 (état financier de la CLCAM) pour la réduction de la pauvreté et du chômage. Elle s'illustre dans la collecte de l'épargne des ménages sous divers formes qu'elle mobilise en crédit à ses clients qui sont dans le besoin. Face à cette importante mission de la CLCAM qui assure sa rentabilité pour permettre au réseau FECECAM des CLCAM de maintenir son équilibre financier afin de promouvoir les micros entreprises. Cependant une analyse de portefeuille de crédit, présente des impayés des montants exorbitants.

Cette situation liée à une gestion laxiste du crédit: c'est à dire un mauvais suivi du système de recouvrement, le manque de professionnalisme dans certaines prestations fournies aux clients compromet dangereusement la pérennisation des CLCAM formant le réseau FECECAM. Ainsi donc, le remboursement tardif des crédits par les clients et surtout l'accroissement sans cesse des créances en souffrances et pertes sur créances constituent aujourd'hui un problème épineux auquel il urge de trouver une solution présente et adéquate. Car le non recouvrement des créances à la CLCAM a eu pour conséquences entre autre; la diminution des nouveaux prêts et la baisse de la rentabilité de la caisse(CLCAM). C'est ce qui nous amène à se poser des questions suivantes :

- Quelles sont les causes des impayés ?
- Quelles sont les stratégies de recouvrement des crédits à la CLCAM ?
- Quelles sont les approches de solutions en vue d'améliorer efficacement la gestion de recouvrement des crédits ?

C'est donc pour contribuer à la recherche des mesures les plus efficaces de recouvrement que nos réflexions se sont orientées vers l'étude de thème : contribution à la gestion efficace de recouvrement des crédits dans un Système Financier Décentraliser : cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi

## **B- Intérêt de la recherche**

Le développement de Système Financier Décentralisé au Bénin contraint les CLCAM à réfléchir sur la rentabilité de leurs activités et la fidélisation de leur clientèle. Puisqu'il convient de redonner vie à ce secteur vital de l'économie, il urge d'améliorer la performance de la CLCAM à travers des propositions de solution en vue de mieux gérer solidement son portefeuille de crédit. Ainsi, afin de l'accompagner dans la relance et la dynamisation de ses activités et assurer son évolution, nous nous sommes attelés à étudier les techniques des recouvrements de crédit au sein de la CLCAM.

## **PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

La résolution du problème général lié à notre problématique passera par la fixation des objectifs à atteindre et des hypothèses à vérifier.

### **A- Objectifs**

#### **1- Objectif général**

L'objectif général est de faire une analyse critique de la politique de recouvrement de crédit sur la clientèle mise en œuvre à la CLCAM afin d'en dégager les éventuels contre-performances et d'y proposer des mesures correctives.

#### **2-Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de notre œuvre de recherche visent à :

- a- Identifier les causes des impayés.
- b - Analyser la gestion de recouvrement des crédits.

Dans l'optique d'atteindre les objectifs, nous devons émettre certaines hypothèses afin de mener au mieux notre étude sur la gestion de recouvrement des crédits.

### **B- Hypothèses**

- a- Le taux d'impayé est élevé à cause du non-respect de la procédure de recouvrement
- b- La stratégie de recouvrement des crédits adoptée par la CLCAM est inefficace.

## **SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Nous aborderons premièrement la revue de littérature et deuxièmement les fondements méthodologiques de notre étude.

### **PARAGRAPHE1 : Revue de la littérature**

Les problèmes liés à la gestion de recouvrement des crédits et des impayés dans les Systèmes Financier Décentraliser demeurent une préoccupation majeure pour beaucoup d'acteurs du secteur financier. Ainsi, dans cette section, nous présenterons les différentes recherches sur la gestion des impayés en précisant d'abord le contenu de quelques concepts.

## **A- Définition de quelques concepts**

### **1- Notion de crédit**

En définissant le crédit, la plupart des auteurs se réfèrent à son étymologie “crédère”, qui veut dire confiance.

La confiance que le prêteur a en l'emprunteur est donc la base de toute opération de crédit. Le crédit constitue ainsi un acte de confiance, comportant l'échange de deux prestations dissociées dans le temps : biens, ou moyens de paiement, contre promesse ou perspectives de paiement ou de remboursement.

Le crédit introduit également la notion de temps, comme le précise Mr EMANUEL DE SEZE : “Qu'est-ce que le crédit-dit-il, c'est du temps ou de l'argent ? . C'est du temps qu'on donne, en attendant l'argent, ou de l'argent qu'on donne en attendant un temps.

Le banquier qui échange l'argent présent contre l'argent absent, arbitre entre temps et l'argent.

Un autre spécialiste des opérations bancaires, Mr G. Petit DUTAILLIS donne au crédit une autre définition : “Faire-dit-il- c'est faire confiance, c'est à la parole donnée par l'emprunteur, qu'il restituera après un certain délai la chose prêtée...le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru”

Cette définition fait ressortir un autre élément du crédit, caractérisé par la confiance, avec en échange la promesse de restituer la chose prêtée, la rémunération du service rendu et le risque qu'engendre une opération de crédit.

Le temps, la confiance, la promesse de restituer, la rémunération du service et le risque se conjuguent ainsi pour entraîner le crédit, dispensé principalement par le système bancaire.

Nous avons retenu de ses définitions une équation du mot crédit qui est la suivante :

$$\text{CREDIT} = \text{CONFIANCE} + \text{TEMPS} + \text{PROMESSE}$$

La résolution de cette équation par le prêteur donne naissance à la notion de créance.

### **2- Notion de créance**

Le mot "créance" désigne un droit que détient une personne dite le "créancier" à l'encontre d'une autre personne dite le "débiteur" ou la "personne débitrice" qui lui doit la fourniture d'une prestation. Une même prestation peut concerner plusieurs créanciers ou plusieurs débiteurs ou les deux à la fois. Le débiteur est l'obligé du créancier. L'objet de la créance consiste en une obligation, soit de donner, soit de faire soit encore, de s'abstenir de faire.

Traditionnellement on oppose la créance qui est un droit de caractère personnel au droit de propriété qu'on dit, à tort ou à raison, être un droit sur la chose. D'abord la créance est le droit en vertu duquel une personne physique ou morale, qu'on appelle le créancier, peut exiger des droits sur un bien ou un service d'un débiteur, qui peut être une personne physique ou morale, qui lui doit la fourniture d'une prestation.

Notons qu'on peut avoir une créance parfois totalement saine, ou une partie saine et le reste douteuse, ou une partie saine et le reste irrécouvrable. Ainsi on en distingue plusieurs types de créances: les créances ordinaires ; les créances douteuses et les créances irrécouvrables

### **2.1 – Créances ordinaires**

Les créances ordinaires ou saines sont des créances dont le remboursement est fait à l'échéance, ou se sont des créances non échues.

### **2.2 – Créances douteuses**

Encore appelés créances litigieuses ou en souffrances, les créances douteuses sont des créances qui accusent un retard de paiement autrement dit se sont des créances dont le remboursement n'est pas fait à l'échéance. Elles existent lorsque 3 mois après l'échéance le crédit n'est pas remboursés intégralement. Un changement de catégorie s'opère ici pour le débiteur envers lequel la caisse a fait plusieurs démarches infructueuses après la tombé de l'échéance. Après ces constats infructueux un doute pèse sur l'espoir de voir ce crédit se rembourser.

### **2.3 - Créances irrécouvrables**

C'est une étape supérieure de doute sur la créance. Les preuves sont alors faites que la caisse ne peut plus rien espérer de cette créance qui connaît plus de 12 mois de retard.

## **3- Les impayés**

On parle d'impayé lorsqu'à l'échéance le crédit n'est pas remboursé dans son intégralité (principal + intérêt). Selon CALMEAVOW, (1994) « un crédit en impayé ou en retard est un crédit pour lequel les remboursements sont en retards »

Son taux est déterminé par la formule suivante:

$$\text{Taux d'impayé} = \frac{\text{impayé} * 100}{[(\text{impayé de l'année } N - 1) + (\text{total des crédits échues au cour des 12 dernières mois})]}$$

Avec impayés = Total des montants échues non encore recouvrer mais impayés de plus de 3 ans.

#### 4- Le provisionnement des prêts

Les crédits en souffrances doivent faire l'objet de provisions à constituer en fin d'exercice. Les crédits en souffrances ont été provisionnés suivant leur âge .Ils correspondent aux prêts octroyés aux sociétaires dont une échéance aux moins est impayée plus de 3 mois. Selon les états financiers de la CLCAM ces provisions sont constituées conformément aux modalités ci-après :

- Crédits comportant une échéance impayée de plus de 3 mois à 6 mois au plus : 40% du solde restant dû ;
- Crédits comportant une échéance impayée de plus de 6 mois à 12 mois au plus : 80 % du solde restant dû ;
- Crédits comportant une échéance impayée de 12 mois à 24 mois au plus : 100 % du solde restant dû ;
- Crédits comportant une échéance impayée de plus de 24 mois : la créance est considérée comme irrécouvrable. Après reprise des provisions initialement constituées, la créance est comptabilisée dans les pertes sur créances irrécouvrable de l'exercice.

#### 5- Le recouvrement

Selon BRAUDO S., Conseiller honoraire à la cours d'appel de Versailles et BAUMANN A., avocat au Barreau de paris,« le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin que son débiteur s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers lui. »

Selon VAN HORNER (1973), « le recouvrement est l'ensemble des voies et moyens de droit qu'une personne peut utiliser pour rentrer effectivement en possession de ses fonds ».

Selon Mathieu M. (1996), « le recouvrement du crédit démarre à partir de l'instant où l'échéance du crédit et l'engagement n'ont pas été respectés. »

Le traitement des impayés repose sur le principe selon lequel quelle que soit la situation des clients, tous les crédits octroyés doivent être absolument recouverts. Pour ce faire, la CLCAM d'ABOMEY-CALAVI peut procéder soit au recouvrement à l'amiable, par moyens dissuasifs, soit au recouvrement par voie judiciaire.

## **PARAGRAPHE 2 : Démarche méthodologique**

Nous avons porté notre étude sur la CLCAM d'ABOMEY-CALAVI car nous estimons important de savoir qu'en dehors des autres institutions financière, les CLCAM aussi sont confrontées aux difficultés des impayés et par conséquent du recouvrement. Nous avons mené notre étude dans les locaux de la CLCAM car elle fait partie des premières institutions de collecte des données nécessaires à la rédaction du mémoire puis à l'élaboration des outils utilisés pour le traitement des données.

### **A. Stratégie de collecte des informations**

Notre travail vise à contribuer à la gestion efficace de recouvrement des crédits. Le processus de recherche est conduit de façon à faire participer tous les acteurs concernés. Pour bien parvenir à cette étude, nous avons d'abord mené des investigations sur le terrain à travers les enquêtes et les entretiens pendant et après notre stage. Nous avons à ce niveau des données primaires. L'enquête a été faite sur un échantillon de quatre -vingt-deux (82) personnes aussi bien morales que physiques dans les départements de l'ATLANTIQUE et LITORALE puisque nous avons fait notre stage au siège des Agences à ABOMEY – CALAVI. Pour y arriver, nous avons élaboré un questionnaire (voir Annexe B) qui a porté d'abord sur les difficultés de remboursement, ensuite sur l'appréciation de la stratégie utilisée par la CLCAM pour recouvrir ces créances. Enfin le questionnaire a permis de recueillir les suggestions de la clientèle. Aussi, nous avons élaboré un guide d'entretien pour ce qui concerne les agents de crédit et les personnes ressources de la CLCAM (Annexe C). Ce guide nous a permis d'orienter l'entretien sur la procédure de recouvrement des créances, sur les difficultés liées à cette procédure et de recueillir les suggestions.

Ensuite nous avons mené nos recherches à travers les ouvrages, les mémoires, les prospectus et les documents de la CLCAM et de FECECAM. Ces recherches ont été complétées par des informations sur internet portant sur le crédit et le recouvrement dans les institutions de micro finances. Ces données se résument en données secondaires.

### **B. Outils d'analyse des données et procédés de vérification des hypothèses**

#### **1- Outils d'analyses des données**

Les données numériques collectées sont traitées à l'ordinateur avec le logiciel Excel, ce qui nous a permis d'avoir les tableaux. Les données qualitatives portant sur la description de la procédure de recouvrement des créances sont traitées avec le logiciel Word.

## **2- Procédure de vérification des hypothèses**

### **a. Vérification de l'hypothèse 1**

L'hypothèse selon laquelle « Le taux d'impayé est élevé à cause du non-respect de la procédure de recouvrement. » serait vérifiée à travers l'analyse sur la description de la procédure de recouvrement des crédits en relevant les forces et les faiblesses du dit analyse.

### **b. Vérification de l'hypothèse 2**

L'hypothèse 2 qui stipule « La stratégie de recouvrement des crédits adoptée par la CLCAM est inefficace » serait confirmée à l'aide des opinions recueillies sur la stratégie de recouvrement des crédits lors des enquêtes effectuées sur le terrain compte tenu du pourcentage le plus élevé.

### **C. Les difficultés rencontrées et les limites de l'étude :**

Le présent travail a été réalisé avec quelques difficultés qu'il convient de signaler. Les contraintes liées au climat de méfiance et la non disponibilité ont amené certains enquêtés et les agents de la CLCAM à être réticents à livrer les informations pour les documents spécifiques traitant les impayés. Ceci relève les limites liées à la sincérité des réponses issues des personnes interrogées.

## **CHAPITRE III: ANALYSE EMPIRIQUE DES RESULTATS**

Dans ce chapitre, nous procéderons à la description et à l'analyse critique de procédure de recouvrement des créances dans la première section. Dans la deuxième section, nous présenterons les résultats issus de nos différentes investigations sur le terrain.

### **SECTION 1 : Description et analyse critique de la procédure de recouvrement des créances, présentation et analyse des données issues des enquêtes et entretiens.**

Dans cette partie nous aborderons dans un premier temps la description de la procédure de recouvrement des créances et dans un second temps l'analyse critique de la procédure de recouvrement.

#### **PARAGRAPHE 1 : Description de la procédure de recouvrement des créances.**

A l'échéance, le chef d'Agence doit faire le point au CA et ensemble ils programment les actions de recouvrement suivant :

- le recouvrement à l'amiable
- les moyens dissuasifs
- le recouvrement par voie judiciaire

#### **A. Le recouvrement à l'amiable**

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

##### **1. La lettre de relance et visite au domicile du débiteur**

L'avis de remboursement établi à la date d'échéance est transmis au débiteur accompagné d'une première lettre de relance (annexe D) que le chef d'Agence établit dans les sept (7) jours qui suivent la date d'échéance.

En transmettant la lettre de relance, le chef d'Agence ou les agents de crédit s'appuient sur les élus de la localité ; élus CA ; CS ou responsable du Comité Communale de Sensibilisation et de Promotion (RCCSP). Ils rencontrent le débiteur, discutent avec lui de la situation du prêt, et lui donne les conseils nécessaires pour le remboursement de sa dette. Ils lui remettent ensuite la lettre de relance, insiste sur le délai de 14 jours qui lui est donné, et l'amène à décharger de la lettre de relance.

Si suite à cette démarche, le sociétaire vient de s'acquitter de sa dette en espèce, un reçu d'espèce lui est établi. Ce reçu fait ressortir la situation initiale de sa dette, le nominal et les intérêts recouverts, la situation finale de la dette en nominale et en nominal plus des intérêts. Les intérêts de retard doivent lui être calculés au taux mensuel retenu par le réseau.

Si le versement effectué ne suffit pas pour éponger la dette, le chef d'Agence retient le débiteur et discute avec lui des modalités de recouvrement du solde. Il peut par exemple lui proposer d'aller actionner ses propres débiteurs, liquider une partie de ses marchandises ou récoltes, vendre une partie de ses biens de prestige.

Si dans les quinze (15) jours qui suivent la lettre de relance, le débiteur ne se manifeste pas, une deuxième lettre de relance lui est adressée suivie d'une deuxième visite à son domicile.

## **2. Deuxième lettre de relance, deuxième visite au domicile du débiteur**

La deuxième lettre de relance (Annexe E) est transmise au débiteur dans les cas suivants :

- Le débiteur ne s'est pas manifesté dans les quinze jours qui suivent la réception de la première lettre de relance.
- L'impayé n'est pas soldé dans les quinze jours qui suivent le remboursement partiel.

En allant remettre la deuxième lettre de relance au débiteur, le chef d'Agence se fait accompagner de l'élú de la localité, des agents de crédit et d'un membre du bureau du conseil d'administration de la CLCAM. Ceux-ci discutent d'abord avec le débiteur, s'intéressent à ses problèmes et examinent avec lui, les mesures adéquates pour le remboursement rapide de la dette.

La délégation peut être amenée à lui proposer de vendre ses biens ou de signer avec la CLCAM une convention de réalisation de gage pour faciliter la vente à l'amiable les biens mis en gage dont les recettes serviront à éponger la dette.

A l'issue de cette deuxième visite, la délégation de la CLCAM remet la deuxième lettre de relance au débiteur et lui demande de la décharger. Après avoir rencontré le débiteur la délégation de la CLCAM peut lui demander de l'accompagner chez la ou les caution(s). Celle-ci recevront copie de la deuxième lettre de relance et seront mises en demeure pour le remboursement de la dette.

Au cas où les discussions avec les débiteurs et la caution ne lui permettraient pas d'espérer le remboursement, la délégation de la CLCAM profitera de cette occasion pour menacer de publier le nom du débiteur et de la caution, de saisir les Autorités judiciaires etc.

Ici aussi, la délégation peut être amenée à proposer la signature d'une convention de réalisation des gages.

### **3. Lettre de mise en demeure au débiteur et à sa caution**

Lorsque, suite aux démarches précédentes, le débiteur ou / et sa caution viennent s'acquitter de leur engagements, un reçu d'espèces leur est établi. Ce reçu est positionné sur la fiche de suivi des prêts du débiteur. Au cas où, en dépit des discussions amicales ou des menaces qui leur sont proférées, le débiteur et la caution ne se seraient pas exécutés dans les dix jours qui ont suivi la deuxième lettre de relance, une lettre de mise en demeure leur est envoyée. Cette lettre tenant lieu de convocation, devra indiquer la date à laquelle le débiteur et la caution sont invités à rencontrer le Conseil d'administration de la CLCAM.

## **B-Utilisation des moyens de dissuasion**

Il s'agit essentiellement de la publicité pression et de l'intervention de la brigade de Gendarmerie. Un délai raisonnable doit être observé avant la mise en œuvre de ces moyens(2 à3 mois après l'échéance).

### **1. La publicité pression**

Lorsque, suite à la réception de la lettre de mise en demeure, aucun remboursement n'est reçu, le conseil d'administration peut choisir entre les actions suivantes :

- Sensibiliser les débiteurs et les cautions à la salle de réunion de la CLCAM.
- Faire un sit-in au domicile des débiteurs.
- Publier les noms des débiteurs et leurs cautions.

### **2. Faire intervenir la brigade de gendarmerie**

Considérée comme méthode de pression dissuasive, l'intervention de la brigade ne doit être requise qu'après les tentatives vaines de recouvrement à l'amiable (lettre de relance, visite, sit-in etc.)

La brigade ne doit pas se substituer au conseil d'administration dans l'exercice de sa mission de recouvrement. Elle lui apporte simplement son appui suivant les conditions pécuniaires préalablement négociées. Après la remise de la lettre des débiteurs à la brigade de

Gendarmerie, les débiteurs récalcitrants sont convoqués et des pressions sont faites sur eux pour qu'ils remboursent ou qu'ils s'engagent à rembourser dans les plus brefs délais.

**A cette occasion :**

- ❖ Des reçus d'espèces sont établis en contrepartie des sommes versées.
- ❖ Des engagements sont signés pour le remboursement du solde.
- ❖ Des conventions de réalisation de gage sont signées pour faciliter la saisie et la vente aux enchères des biens en gage.

Lorsque, suite à la pression qu'ils subissent de la part de la brigade, les débiteurs viennent s'acquitter de leurs dettes, une prime de recouvrement est allouée à la gendarmerie et comptabilisée dans les charges de la CLCAM.

Cette prime est en principe facturée au débiteur et insérer sur le reçu d'espèces au titre des commissions de recouvrement (compte de produit).

**C. Le recouvrement par voie judiciaire**

A cette phase, la CLCAM procède au recouvrement des créances par voie judiciaire. Toutes les pièces et les lettres de relance sont mises dans le dossier du client et transférées dans les agences au département du recouvrement puis au département des affaires juridiques. Dès cet instant, l'introduction d'une requête en justice est faite par la CLCAM. Elle désigne un avocat pour défendre sa cause. Après confrontation des deux parties, la décision de justice qui sort le plus souvent est en faveur de la CLCAM. Une fois le procès gagné, la CLCAM confie le dossier à un l'huissier de justice. Ce dernier a pour mission de recouvrer les fonds de la CLCAM auprès des clients débiteurs par voie de saisie attribution ou par voie de saisie conservatoire.

- La saisie attribution est un mode de saisie par lequel l'huissier réalise les garanties.
- La saisie conservatoire est un mode de saisie par lequel toutes les créances détenues par le débiteur dans les autres institutions financières sont bloquées jusqu'à ce que ce dernier paie ses dettes vis-à-vis de la CLCAM.

**NB :** Il est à noter que lorsqu'un prêt passe en apurer (le crédit apurer est celui dont l'âge excède 12 mois. Ce type de crédit ne fait plus l'objet d'aucune provision mais est purement et simplement passé en perte), les intérêts et les pénalités de retard cessent d'être comptabilisés. Ne seront ajoutés au montant impayé que les frais de recouvrement des créances tels que : les frais de poursuite judiciaire, les frais de police.

## **PARAGRAPHE 2 : Analyse critique de la procédure de recouvrement des créances, présentation et analyse des données issues des enquêtes et entretiens**

De la description de procédure de recouvrement des créances, il ressort non seulement quelques forces mais aussi quelques faiblesses.

### **A. Les atouts de la procédure de recouvrement des créances**

La procédure revêt un certain nombre d'atouts que sont les appels téléphoniques et visite à la clientèle pour les conseils et des négociations afin de régulariser immédiatement sa situation, la mise sous surveillance du client débiteur pour toutes les prochaines échéances. Aussi la collaboration de la CLCAM avec l'administration judiciaire pour le recouvrement des créances litigieuses ainsi que le non comptabilisation des intérêts et pénalités une fois le crédit apuré. Il n'en demeure pas moins la prise de garantie ce qui permet à la CLCAM de recouvrer ses fonds en cas de défaillance du client.

Toutes ces mesures contribuent effectivement à une bonne administration du crédit. Néanmoins quelques limites sont à souligner.

### **B. Les faiblesses de la procédure de recouvrement**

Comme limites liées à la procédure de recouvrement, nous pouvons noter le non-respect des jours de recouvrement c'est à dire ils ne sont pas réguliers par rapport aux jours de recouvrement, la lenteur dans la procédure de recouvrement due aux contraintes judiciaires tels que, les menaces de poursuite des Agents de crédit par certains clients débiteurs. Aussi nous pouvons noter le danger de réticence des clients potentiels. Il n'en demeure pas moins la mauvaise gestion du nombre de clients débiteurs due au non canalisation du flot des débiteurs en fonction des agents de recouvrement et du manque de formation en matière de stratégie de recouvrement.

## **PARAGRAPHE 1 : Présentation des données et analyse des résultats**

### **A. L'état des lieux des créances**

Dans le cadre notre étude, nous tiendrons compte de l'état des créances sur la clientèle afin de calculer les différents taux nécessaires de procéder à une analyse du portefeuille pour tirer des conclusions. Ces données seront effectuées sur quatre années : 2011, 2012, 2013 et 2014. Elle se présente comme suit :

**Tableau 1:** Etat détaillé des créances sur la clientèle (en FCFA)

Années	2011	2012	2013	2014
Créances				
Comptes ordinaires débiteurs	65797461	184402652	311391415	160011730
Crédits à moyen terme	17215256	51156411	26440822	38782901
Créances douteuses	60663216	17377312	282732949	293985065
Total	143675933	252936375	620565186	492779696

**Source :** Rapport annuel conformément à l'instruction n°018-12-2010 du 29 Décembre 2010 de 2011, 2012, 2013, 2014.

Les créances douteuses sont provisionnées afin de respecter le principe de prudence réglementé par la commission du CLCAM. Ainsi pour les années 2011, 2012, 2013 et 2014 ; les provisions constituées se présentent comme suit :

**Tableau 2:** Etat des créances et provisions (en FCFA)

Années	2011	2012	2013	2014
Créances				
Créances saines	1078348594	1468687013	1076880134	1524312224
Créances douteuses	60663216	17377312	282732949	293985065
Total brut	1139011810	1486064325	1359613083	1818297289
Provisions	(6218841)	(13590909)	(23583335)	(33401407)
Total	1132792969	1472473416	1336029748	1784895882

**Source :** Rapport annuel conformément à l'instruction n°018-12-2010 du 29 Décembre 2010 de 2011, 2012, 2013, 2014.

**Tableau 3** : Les impayés et leurs taux

Années	2011	2012	2013	2014
Impayés	8026000	15306000	23583000	33401000
Taux (%)	0,69	1,02	1,71	1,82

**Source** : Rapport annuel conformément à l'instruction n°018-12-2010 du 29 Décembre 2010 de 2011, 2012, 2013, 2014.

Prenons l'exemple d'une CLCAM dont le montant des impayés se présente comme suit :

- Impayé initial au 31 /12 /N-1 =10.000.000
- Total des remboursements au 31/12/N (voir ci-dessous en milliers de francs)

**Tableau 4** : Tableau de détermination du taux d'impayé

Date d'échéance	10 Mars	15 Mai	20 Juillet	05 Octobre	Impayé initial	Total
Montant échue	65.000	40.000	45.000	40.000	10.000	200.000
Montant recouvré	65.000	37.000	45.000	30.000	5.000	182.000
Taux de recouvrement	100%	93%	100%	75%	50%	91%
Impayés	0	3.000	0	10.000	5.000	18.000
Taux d'impayé au 31/12 (18.000 /200.000)						

**Source** : Rapport annuel conformément à l'instruction n°018-12-2010 du 29 Décembre 2010 de 2011, 2012, 2013, 2014.

Cette stratégie donne plusieurs avantages :

- ❖ Elle permet de présenter le vrai visage des impayés et d'apprécier l'impact réel des efforts de remboursement fournis par les caisses.

- ❖ Elle permet de débloquer à temps la situation des CLCAM restée en impayé pendant plusieurs mois, afin de satisfaire les bons payeurs et de sauvegarder la capacité bénéficiaire des caisses concernées.

**Tableau 5** : Evolution des taux

Années \ Eléments	2011	2012	2013	2014
<b>Taux de remboursement</b>	<b>94 ,67</b>	<b>98,8</b>	<b>79,20</b>	<b>83,83</b>
<b>Taux de recouvrement</b>	86,76	11,91	91,65	88,63
<b>Taux de provision</b>	10,25	78,21	08,34	11,36

*Source* : Rapport annuel conformément à l'instruction n°018-12-2010 du 29 Décembre 2010 de 2011, 2012, 2013, 2014.

**Avec taux de remboursement = créance saine / total brut**

**Avec taux de recouvrement = montant recouvré / créance douteuses**

**Avec taux de provision = Provision / créance douteuses**

**Avec Montant recouvré = Créance douteuse – Impayé**

## **B. Les investigations sur le terrain**

### **1. Résultat issu des enquêtes**

Les réponses recueillies auprès de la clientèle à l'aide du questionnaire nous ont permis de réaliser le tableau suivant :

**Tableau 6 :** Opinions recueillies sur les modalités de remboursement

Modalités	Effectif	Pourcentage (%)
Bonne	18	21,95
Acceptable	24	29,26
Difficile	40	48,79
Total	82	100

*Source : Résultat issu des enquêtes*

Une étude de la procédure de recouvrement des créances nécessite l'opinion des clients. Ainsi les réponses obtenues se résument dans le tableau comme suit :

**Tableau 7 :** Opinion recueillies sur la stratégie de recouvrement

Modalités	Effectif	Pourcentage (%)
Bonne	15	18,30
Acceptable	27	32,92
Mauvaise	40	48,78
Total	82	100

*Source : Résultat issu des enquêtes*

Dans le but de contribuer à la gestion efficace de recouvrement des crédits les clients se sont prononcés sur trois points essentiels à savoir :

- Rééchelonné le crédit
- Amélioration du taux d'intérêt par rapport au crédit.
- Développer les stratégies de négociation plus courtoises.

## 2. Résultat issu des entretiens

Nous nous sommes servis d'un guide d'entretien (voir annexe C) que nous regroupons suivant trois axes que sont les stratégies de recouvrement des crédits, les difficultés liées à la procédure de recouvrement et les suggestions en vue d'une amélioration.

A l'issue de notre entretien avec quelques agents et responsables de la CLCAM il en découle que, la stratégie de recouvrement des créances adoptée par la CLCAM, tend à atteindre des objectifs qu'elle s'est fixés. Le recouvrement se fait en essayant de respecter les règles légales.

Le taux de recouvrement est fort des fois et aussi faible comme le démontre le tableau 7. Cela montre qu'il y a quelque chose qui ne va pas dans cette stratégie de recouvrement. En effet, cette procédure de recouvrement n'est pas toujours en adéquation avec les réalités sur le terrain. Ainsi, le non-respect des jours de recouvrement, la visite irrégulière des clients débiteurs et le grand nombre de ces clients débiteurs constituent des problèmes dans l'adoption de cette stratégie de recouvrement.

Dans le but d'améliorer la stratégie de recouvrement adoptée, les responsables suggèrent améliorer la qualité de formation professionnelle donnée aux agents de recouvrement dans les agences. Cette disposition sera accompagnée d'une politique visant à primer ceux qui recouvrent le plus de créances. Aussi la CLCAM peut maintenir la relation CLCAM-client lorsque le client débiteur est de bonne foi.

## **C: Analyse des résultats**

### **A. Analyse de l'état des créances**

Le portefeuille de crédit est composé aussi bien des effets commerciaux, des crédits à court terme, et moyen terme, des comptes ordinaires débiteurs que des créances douteuses.

Ces premières créances qui se regroupent en créance saines ont connu une augmentation de 2011 à 2012 et de 2013 à 2014 suivant les montants respectifs en FCFA tel que 1078348594 à 1468687013 et 1076880134 à 1524312224 mais de 2012 à 2013 il y a une forte diminution du montant. Ce qui passe de 1468687013 FCFA à 1076880134 FCFA. Cela est dû aux mesures prises par la CLCAM afin de se prémunir contre les risques d'impayés qui proviennent du ralentissement des activités économiques du pays.

Néanmoins la CLCAM a observé des impayés d'où le montant des créances douteuses qui ont connu une baisse de 2011 à 2012 suivant les montants respectifs qui passent 60663216 FCFA à 17377312 FCFA. Mais malheureusement sur les années suivantes il y a une forte augmentation telle que 17377312 FCFA en 2012, 282732949 FCFA en 2013 et 293985065 FCFA en 2014. Cela justifie l'évolution instable du taux de remboursement qui passe de 94,67% en 2011 à 98,83% en 2012 et de 79,20% en 2013 à 83,83% en 2014.

De ce fait, les provisions constituées sur les engagements en souffrance ont accru fortement passant de 6218841FCFA en 2011 à 13590909 FCFA 2012 et de 23583335 FCFA en 2013 à 33401407 FCFA en 2014 soit les taux respectivement 10,25%, 78,21%, 08,34% et 11,36%.

Compte tenu de la crise économique qui perdure depuis quelques années et des autres facteurs cités en haut, le taux de recouvrement est parfois en augmentation et en diminution d'autrefois. Ainsi de 86,76% en 2011, ce taux est passé à 11,91% en 2012, à 91,65% en 2013 et puis 88,63% en 2014. Les facteurs cités ci-dessus amènent certaines créances douteuses à devenir irrécouvrables.

Tous ces éléments affectent le portefeuille crédit et en générale le portefeuille de la CLCAM.

## **D. Analyse des résultats issus des investigations sur le terrain**

### **1. Analyse des enquêtes**

Presque d'un demi (1/2) des enquêtés soit 48,79% pensent que les modalités de remboursement des crédits sont difficiles. Plusieurs raisons motivent cette affirmation. Il s'agit du fait que :

- Les échéances sont relativement courtes par rapport aux crédits contractés.
- Tous les clients ne bénéficient pas d'une période différé et au cas échéant, cela s'accompagne de commissions.
- Le taux d'intérêt est élevé par rapport au crédit.

Ces difficultés ajoutées aux autres facteurs endogènes et exogènes conduisent les clients à ne pas souvent respecter leurs engagements. De ce fait, ils tombent en impayé. Ici aussi la stratégie de recouvrement des créances utilisée par la CLCAM n'est pas appréciée par presque d'un demi (1/2) soit 48,78% de la clientèle interrogée. L'insuffisance d'initiative de la CLCAM a allégé les dettes aux clients débiteurs, la quasi-inexistence d'un terrain d'entente selon les cas d'impayés et quelques limites soulignées par les clients.

Dans le but d'améliorer cette stratégie de recouvrement d'une manière efficace, la clientèle suggère :

- Amélioration du taux d'intérêt par rapport au crédit
- Le rééchelonnement du crédit.

- Le développement des stratégies de négociation plus courtoise.

## **2. Analyse des entretiens**

D'après les entretiens que nous avons eus avec les agents de la CLCAM, l'analyse qui en découle est que bien que la CLCAM dispose d'une stratégie de recouvrement mais pas efficace et parfaite, elle vise quand même à réduire le taux d'impayé tout en respectant les règles légales. Certes la procédure de recouvrement comporte des insuffisances surtout lorsqu'il y a lenteur des agents pour le recouvrement et aussi le non-respect des jours prévu pour le recouvrement. De même les agents de crédit sont aussi les chargés de recouvrement. Ainsi la CLCAM est confrontée aux réalités du terrain telles que les menaces de poursuites de ses agents par les clients débiteurs. Dans l'optique d'apporter une résolution à ces différends, les agents de la CLCAM suggèrent :

- La formation professionnelle continue de façon régulière des agents de recouvrement.
- L'opérationnalisation du module de gestion informatisé sophistiquée pour le fichier des créances impayées.
- La spécialisation des agents dans leur domaine approprié.

## **SECTION 2 : SYNTHÈSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS**

Cette section abordera dans un premier temps la synthèse des analyses et la vérification des hypothèses. Dans un second temps, il abordera les suggestions et les conditions de leur mise en œuvre.

### **PARAGRAPHE 1 : Synthèse des résultats et vérification des hypothèses**

Ici il sera question d'aborder respectivement la synthèse des résultats et vérification des hypothèses de l'étude

#### **A. Synthèse des résultats**

L'analyse de la procédure de recouvrement relève des limites telles que le manque de rigueur dans le suivi des engagements par les chargés de crédit à cause des multiples tâches qu'ils exécutent, l'insuffisance de la formation professionnelle continu des agents de recouvrement de crédit, lenteur des agents de recouvrement. Il n'en demeure pas moins le non-respect des jours prévu pour le recouvrement ou encore la non canalisation des débiteurs due au

nombre sans cesse grandissant de ces derniers. Aussi le module de gestion informatisé de créances impayées n'est pas efficacement opérationnel. Ces insuffisances montrent qu'il a donc un dysfonctionnement au niveau opérationnel de l'organisation. Outre les facteurs exogènes à savoir l'inflation, des détournements des crédits à autres fins, le taux d'impayé aurait diminué si la CLCAM avait une organisation bien structurée.

Un nombre important des clients comprennent mal la stratégie de recouvrement utilisée par la CLCAM. Les pénalités de retard sur les créances en souffrances, le délai relativement court et le recouvrement des créances par voie judiciaire sont des problèmes que soulèvent les clients débiteurs. Aussi, le non prise en compte des réalités du terrain et le non maîtrise de ces réalités telles que les menaces de poursuite des agents de crédit ajoutées aux insuffisances opérationnelles de l'organisation témoigne de l'inefficacité de la stratégie de recouvrement. Il n'en demeure pas moins les situations économiques et politiques sont des facteurs que la CLCAM ne peut maîtriser et qui constituent des handicaps à la procédure de recouvrement comme le montre le tableau 9.

Les impayés qu'observe la CLCAM viennent de plusieurs facteurs aussi bien endogènes qu'exogènes énumérés ci-dessus. La CLCAM rencontre donc d'énormes difficultés à recouvrer ses fonds. Mais les insuffisances de la procédure de recouvrement des créances justifient l'évolution des impayés. Cela est démontré par l'évolution du taux de recouvrement, comme le montre le tableau 9, qui influe sur le portefeuille du crédit aussi bien que le portefeuille de la CLCAM. Aussi cela entraîne la fuite des fonds et par conséquent le manque de disponibilité de la CLCAM. D'où la faiblesse de la trésorerie. Pour tout cela, une baisse des impayés améliorera les disponibilités de la CLCAM d'où la relation impayé-trésorerie. Une politique efficace de recouvrement des impayés améliorera la situation financière de la CLCAM.

## **B. Vérification des hypothèses**

### **1. Vérification de l'hypothèse 1**

D'après l'analyse de la procédure de recouvrement des crédits, il ressort que les limites relevées engendrent l'évolution qui s'observe au niveau du taux d'impayés. D'où l'hypothèse 1 selon laquelle « Le taux d'impayé est élevé à cause du non-respect de la procédure de recouvrement » est confirmée.

## **2. Vérification de l'hypothèse 2**

De l'analyse du tableau 7 on remarque que 18,30% des clients disent que la stratégie de recouvrement des crédits est bonne; 32,92% des clients affirment que c'est acceptable et 48,78% confirment que la stratégie de recouvrement est mauvaise. D'où l'hypothèse 2 selon laquelle « La stratégie de recouvrement des crédits adoptée par la CLCAM est inefficace » est validée.

### **PARAGRAPHE 2: Suggestions et Condition de mise en œuvre**

En vue de contribuer à la gestion efficace de recouvrement de crédit à la CLCAM, nous avons formulé des suggestions ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces suggestions qui sont développées dans les lignes suivantes:

#### **A- SUGGESTIONS**

##### **1 – A l'endroit de la CLCAM**

Pour se prémunir contre les impayés, la CLCAM doit :

- Connaître les besoins des clients afin d'y adapter le crédit approprié.
- Sensibiliser périodiquement les clients sur les conditions d'octroi de crédit et de son remboursement.
- Visiter suffisamment les débiteurs à leur domicile.
- Communiquer suffisamment avec les débiteurs avant et après échéance.
- Proposer aux clients de rembourser leur crédit par la tontine journalière qu'offre la CLCAM à travers la circulation de ses promoteurs dans la commune.
- Proposer aux clients de rembourser leur crédit par anticipation pour bénéficier des allègements.
- Recourir à l'assurance-crédit afin de se protéger contre les risques d'impayés
- Faire bénéficier aux bons payeurs, des bonus tel que le renouvellement rapide de crédits.

Pour la bonne gestion des problèmes existants, la CLCAM doit :

- Faire une sélection rigoureuse des clients permettant d'éliminer autant que possible les emprunteurs non fiables ou les promoteurs dont les activités ne permettront pas le remboursement du crédit.
- Revoir les pénalités de retard à la baisse aux clients débiteurs afin d'alléger la restitution des fonds en souffrances.

- Aborder les clients débiteurs de façon courtoise.
- Conseiller les clients débiteurs sur la régularisation immédiate de la situation d'impayé
- Rééchelonner le crédit en cas de difficulté du client pour éviter certains impayés
- Utiliser complètement toutes les voies de recours au recouvrement amiable.
- Avoir un fichier bien informatisé des clients débiteurs avec leur échéance de remboursement afin de permettre aux agents d'évaluer de façon mensuelle de créances douteuses.
- Maîtriser la relation CLCAM-Client lorsque le client débiteur n'est pas de mauvaise foi.

## **2- A l' endroit des clients**

Même si la CLCAM joue la grande partition dans la gestion de recouvrement des crédits, il relève de la responsabilité des clients de régulariser le plus tôt, la situation d'impayé. Ainsi, le client débiteur doit :

- Soumettre à la CLCAM le besoin ressenti afin d'avoir le crédit approprié.
- Eviter de contracter plusieurs prêts à la fois.
- Demander de conseil à la CLCAM pour la bonne gestion de crédit obtenu
- Etre de bonne foi et remboursé à temps afin d'obtenir d'autres.
- Se montrer courtois vis-à-vis des agents de recouvrement en cas de défaillance, afin de bénéficier d'un délai de grâce.
- Rembourser son crédit par la tontine journalière qu'offre par la CLCAM elle-même à travers la circulation des promoteurs par tout.
- Faire l'effort de vite régulariser sa dette.

## **B – Condition de mise en œuvre**

La mise en œuvre effective de ces suggestions exige de toute évidence, un moyen financier et une répartition des tâches. Cela relève de la responsabilité du département des services généraux. Nous proposons à la CLCAM de procéder à la formation régulière des agents appropriés. Mais la mise en œuvre de ces suggestions ne serait bénéfique qu'après la régularisation des formations des agents à leur domaine.

## CONCLUSION

Notre stage à la CLCAM d'Abomey-Calavi nous a permis de constater la présence des agents dynamiques et qualifiés. Comme toute entreprise, elle déborde tant bien des forces et faiblesses. Ce qui a le plus retenu notre attention au cours de notre stage fut le recouvrement des crédits. Il est vrai que la sécurité du crédit suppose l'assurance de son remboursement. Mais de l'analyse des états financiers, nous constatons la régression du taux de remboursement sur certaines années. Plusieurs facteurs sont à la base de ce phénomène. D'après les recherches que nous avons entreprises sur les causes des impayés, nous avons constatés que ces causes émanent non seulement des clients et de la CLCAM mais aussi des facteurs non-maîtrisables. Aussi, manque de suivi dans la procédure de recouvrement, les menaces des agents lors de recouvrement due aux contraintes judiciaires sont des difficultés liées à la procédure de recouvrement des crédits puisque le taux de recouvrement est encore moins important. Pour ce fait, l'analyse des résultats issu des rapports annuels d'activités, les investigations sur le terrain nous ont permis d'apporter une contribution à la gestion efficace des recouvrements de crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés et en particulier à la CLCAM. Ces problèmes significatifs se ressentent aussi bien sur le portefeuille que sur la trésorerie de la CLCAM. Pour cette raison, leur maîtrise est impérative pour assurer la visibilité financière de cette institution, puisqu'elle a un rôle déterminant dans le développement économique de notre pays, le BNIN. La mise en œuvre des approches de solutions permettra donc à la CLCAM de réduire les cas d'impayés, de résoudre les difficultés liées à la procédure des recouvrements de crédit, afin d'améliorer l'état de sa trésorerie. Toutefois les problèmes liés au recouvrement du crédit sont complexes et ne sauraient être cernés de façon définitive. Pour cette raison, nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects de la question, ni d'avoir apporté toutes les solutions. Néanmoins nous pensons d'avoir étudié l'essentiel et espérons que nos critiques et suggestions seront utiles à la CLCAM pour l'amélioration de sa situation financière.

## **BIBLIOGRAPHIE**

**AHISSOU Yves et GUEZO Franck**(2011) : Contribution à l'amélioration de la procédure de recouvrement des créances dans une institution de micro Finance: cas de la CLCAM-Pahou, mémoire de Licence Professionnelle en Finance et Contrôle de Gestion, HECM-BENIN.

**ALLE R.et HOUNDJÉ R.** (2005) : Diagnostique des techniques de recouvrement du crédit dans les institutions de micro finance: cas de PADME. Rapport de stage Banque et Finance d'Entreprise, HECM 2004-2005

**AMOUSSOUGA G.** (2005) : cours d'économie monétaire et bancaire, Sciences Economiques 2<sup>ème</sup> Année, FASEG, Bénin.

**BRAUDO S.et BAUMANN A.** (2008) : Revue financière.

**G. Petit DUTAILLIS** (1974) : Le risque du crédit bancaire, Paris.

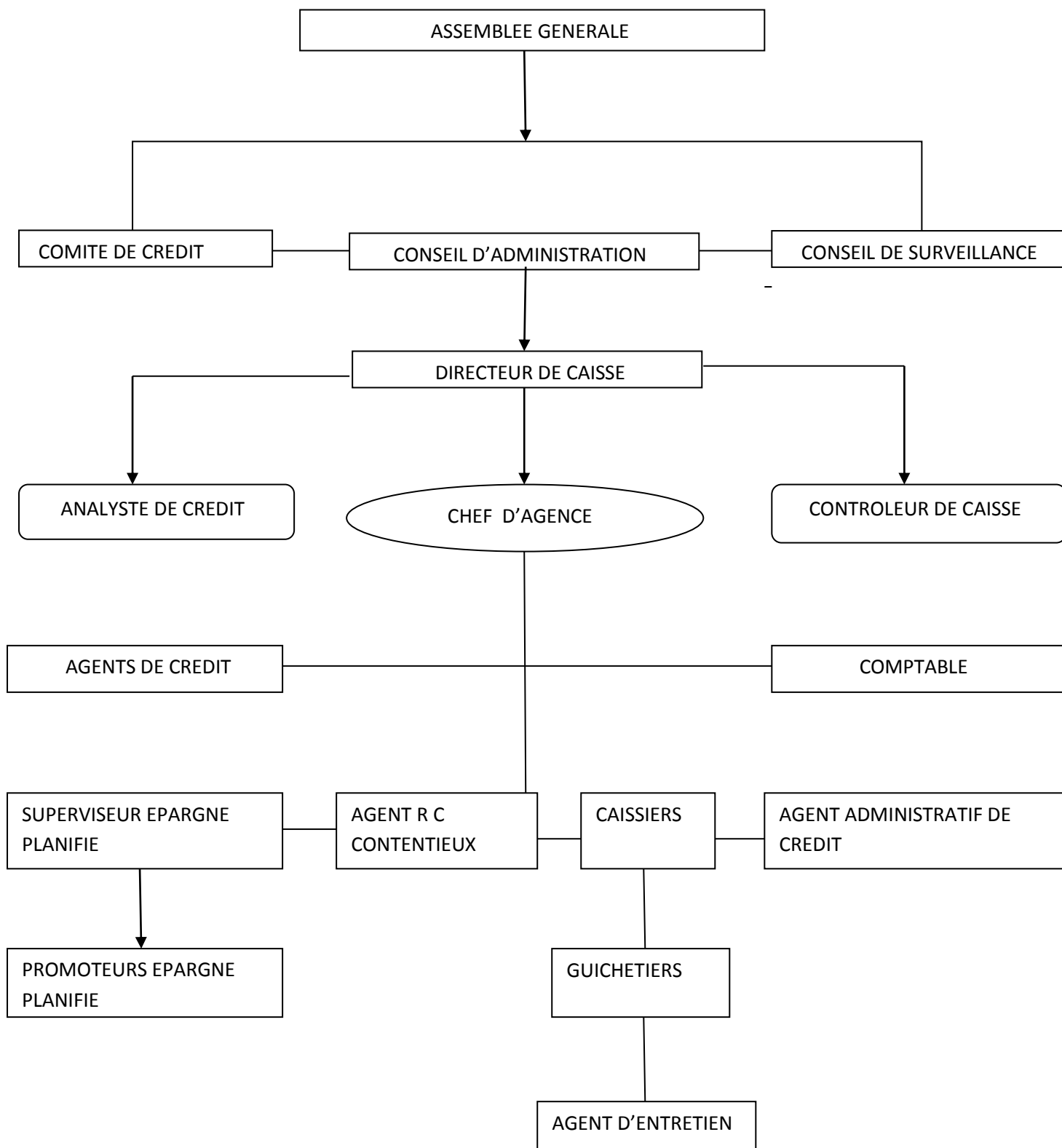
**Prince-Leceur M.M.BIENE** (2013) : Analyse de la gestion de recouvrement des crédits PME accordé au groupement de femmes dans la zone urbaine de DAKA: cas de DPME » mémoire de master en Comptabilité et Gestion Financier, 6<sup>ème</sup> promotion 2011-2013.

**Rapport d'activité de la FECECAM-Bénin**, 2011, 2012, 2013 et 2014.

**SNON P. et LAWIN A.** (2008) : Contribution à la gestion des impayés dans les IMF: cas de la CLCAM d'Akpakpa.

**VAN HORNER P.** (2004) : Gestion Financier: analyse financier, analyse prévisionnelle » édition ATOL.

**ANNEXE A : ORGANIGRAMME DE LA CLCAM d'Abomey-Calavi**



## **ANNEXE B : QUESTIONNAIRE DESTINE AUX ENQUETES**

1 – Quelle est votre idée sociale ?

2 – Quelle est votre principale activité ?

3 – Par quel moyen votre activité a été financée ?

4 – Avez-vous sollicité des crédits auprès de la CLCAM ?

Si oui combien de fois ?

5 – Les crédits ont-ils été accordés toutes les fois que la demande est faite ?

6- Les conditions d'octroi de crédits vous paraissent dérangeantes ?

Si oui pour quelle raison ?

7 – Avez-vous rencontré des manques de facilités de remboursement des crédits ?

Si oui jusqu'à quelle hauteur de crédit avez-vous connu des difficultés de remboursement ?

8- Combien de fois avez-vous reçu la visite des agents de la CLCAM après l'obtention du crédit ?

9- Quel est le nombre de fois de visite des agents de la CLCAM dans le cas des impayés ?

10- Avez-vous des manques de conseils pour la bonne gestion des crédits ?

11- Avez-vous des explications pour le non remboursement des crédits à l'échéance ?

12- En cas d'impayé, quelle est votre relation avec la CLCAM ?

13- Les moyens utilisés par la CLCAM pour entrer en possession de ses fonds vous paraissent complexes ?

14- Quels conseils aimerez-vous donner à la CLCAM pour mieux recouvrir ses créances ?

## **ANNEXE C : GUIDE D'ENTRTIEN**

- 1 - Quand est qu'il y a recouvrement ?
- 2-Quels sont les différents types de recouvrement ?
- 3-En quoi consistent-ils ?
- 4-Quels sont les étapes du recouvrement ?
- 5-Quels sont les stratégies adoptées par la CLCAM pour recouvrir ses créances ?
- 6-Quelles les contraintes rencontrées lors de recouvrement des créances ?
- 7-Quelles sont les activités que vous financez ?
- 8-Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'application de la procédure de recouvrement de créances ?
- 9-Quelle est votre appréciation de cette procédure par rapport aux réalités du terrain ?
- 10-Quelles sont les raisons avancées par les clients du débiteur ?
- 11-Pouvons-nous dire que les emprunteurs de la CLCAM ont la culture du remboursement de leurs dettes ?
- 12-Quelles sont les conséquences engendrées en cas de recouvrement à l'amiable et au contentieux ?
- 13-Comment la CLCAM motive t'elle les bons payeurs ?

**ANNEXE D :**

CLCAM de .....

Le.....

PREMIERE LETTRE DE RELANCE

Réf : .....

A

M (Mme).....

Sociétaire N° .....

Madame, Monsieur,

Nous avons le regret de vous notifier que vous êtes en retard dans le remboursement de la .....échéance du prêt de .....FCFA que la CLCAM vous a accordé suivant le contrat de prêt N°.....

Vous devriez bien prendre toutes les dispositions utiles afin de de vous acquitter de votre dette dans les 15 jours qui suivent la date d'établissement de la présente lettre.

En vous accordant ce prêt, le conseil d'administration de la CLCAM vous avait jugé de bonne foi. Nous aurions souhaité garder cette image de vous, en de vous faire profiter des nombreux avantages que la CLCAM accorde aux bons payeurs.

Avec l'assurance que, dans les tous prochains jours, vous vous présenterez à nos guichets pour vous acquitter de votre dette, nous vous prions de recevoir cher monsieur, nos salutations coopératives.

Le chef d'agence

Je soussigné, reconnais avoir reçu et pris connaissance de la lettre de relance N°.....aux termes de laquelle la CLCAM m'invite à m'acquitter de ma dette dans les quinze jours qui suivent. Je m'engage à tout mettre en œuvre en vue de m'exécuter dans les meilleurs délais.

Le .....

Le débiteur

**ANNEXE E :**

CLCAM de .....

Le.....

DEUXIEME LETTRE DE RELANCE
----------------------------

Réf.....

A

M (Mme).....

.....

Sociétaire N° .....

Madame, Monsieur,

Notre première lettre de rappel d'échéance étant restée sans suite, nous, nous faisons le devoir de vous notifier que vous restez nous devoir la somme de ..... FCFA à la datte du .....

Nous vous invitons à venir éponger votre dette dans les dix jours qui suivent la date de réception de la présente lettre. Passé ce délai, nous nous verrons dans l'obligation de publier vos noms, prénoms, adresses et photos d'identité dans toutes les places publiques et dans la presse nationale.

Coopérativement votre.

Le chef d'agence

---

Je soussigné, reconnais avoir reçu et pris connaissance de la lettre de relance N°... .....aux termes de laquelle la CLCAM m'invite à m'acquitter de ma dette dans les dix jours qui suivent. Je m'engage à tout mettre en œuvre en vue de m'exécuter dans les meilleurs délais.

Le .....

Le débiteur

## TABIE DES MATIERES

Avertissement.....	ii
DEDICACE 1.....	iii
REMERCIEMENTS .....	v
RESUME.....	vi
SIGLES ET ACRONYMES .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL.....	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	3
Paragraphe 1 : Présentation du réseau FECECAM-BENIN.....	3
A. Historique .....	3
B. Structure.....	6
PARAGRAPHE 2 : Mission et structure organisationnelle du réseau FECECAM-BENIN.....	7
A. Mission .....	7
B. Structure organisationnelle .....	8
1. Organe de décision .....	9
1.1 – L'assemblée générale (AG).....	9
1.2- Le conseil d'administration (CA).....	9
1.3- Le comité de crédit.....	9
1.4- Le conseil de surveillance .....	9
1.5- Le comité de déontologie .....	10
2. Organes d'exécution.....	10
2. 1 – Le directeur de caisse .....	10
2.2- Le chef d'Agence .....	10
2.3- Le caissier .....	10
2.4- Le guichetier .....	11
2.5- Le trésorier de guichet.....	11
2.6 – L'Agent de crédit.....	11
2.7- Le comptable.....	12
2.8- Le service recouvrement .....	12
2.9- Superviseur Epargne Planifiée .....	12
2.10- Le promoteur Epargne Planifiée .....	13

2.11- Le planton .....	13
3. Activités et les différents produits de la CLCAM.....	13
a- Les activités de la CLCAM.....	13
b- Les différents produits de la CLCAM.....	13
b.1- Les services d'épargnes .....	13
b.1-1- Les comptes d'épargnes.....	13
b.1-2- Les dépôts.....	14
b.2- Les services crédits .....	15
b.2-1- Selon la durée du montant .....	15
b.2-2 Selon les caractéristiques .....	15
b. 3- Autres services .....	16
b. 3-1- Instant money transfer (IMT) .....	16
b.3-2 Mobile money .....	17
b. 3-3 Régime de prévoyance de crédit .....	17
SECTION 2 : DEROULEMENT DE STAGE.....	17
PARAGRAPHE 1 : Au Guichet.....	17
PARAGRAPHE 2 : Au service crédit.....	18
PARAGRAPHE 3 : Au service comptable .....	18
PARAGRAPHE 4 : Les difficultés rencontrées .....	18
PARAGRAPHE 5: Forces, faiblesses, opportunités et menaces.....	19
a- Les Forces .....	19
b – Les faiblesses.....	19
c – Les opportunités .....	19
d- Les menaces .....	19
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	20
SECTION 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèses.....	20
PARAGRAPHE 1 : Problématique et l'intérêt de l'étude.....	20
A –Problématique de la recherche.....	20
B- Intérêt de la recherche .....	21
PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude .....	22
A-Objectifs .....	22
1-Objectif général.....	22
2-Objectifs spécifiques .....	22
B- Hypothèses .....	22
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	22

PARAGRAPH1 : Revue de la littérature.....	22
A- Définition de quelques concepts .....	23
1- Notion de crédit.....	23
2- Notion de créance.....	23
2. 1 – Créances ordinaires .....	24
2.2 – Créances douteuses.....	24
2.3 - Créances irrécouvrables .....	24
3- Les impayés.....	24
4- Le provisionnement des prêts.....	25
5- Le recouvrement .....	25
PARAGRAPH 2 : Démarche méthodologique.....	26
A. Stratégie de collecte des informations.....	26
B. Outils d’analyse des données et procédés de vérification des hypothèses.....	26
1- Outils d’analyses des données.....	26
2- Procédure de vérification des hypothèses .....	27
a. Vérification de l’hypothèse 1.....	27
b. Vérification de l’hypothèse 2 .....	27
c. Vérification de l’hypothèse 3.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
CHAPITRE 3 : ANALYSE EMPIRIQUE DES RESULTATS .....	28
SECTION 1 : Description et analyse critique de la procédure de recouvrement des créances. ....	28
PARAGRAPH 1 : Description de la procédure de recouvrement des créances. ....	28
A. Le recouvrement à l’amiable .....	28
1. La lettre de relance et visite au domicile du débiteur .....	28
2. Deuxième lettre de relance, deuxième visite au domicile du débiteur .....	29
3. Lettre de mise en demeure au débiteur et à sa caution .....	30
B-Utilisation des moyens de dissuasion .....	30
1. La publicité pression .....	30
2. Faire intervenir la brigade de gendarmerie.....	30
C. Le recouvrement par voie judiciaire .....	31
PARAGRAPH 2 : Analyse critique de la procédure de recouvrement des créances.....	32
A. Les atouts de la procédure de recouvrement des créances .....	32
B. Les faiblesses de la procédure de recouvrement.....	32
SECTION 2: Présentation et analyse des données issues des enquêtes et entretiens	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
PARAGRAPH 1 : Présentation des données .....	32

---

A. L'état des lieux des créances .....	32
B. Les investigations sur le terrain .....	35
1. Résultat issu des enquêtes .....	35
2. Résultat issu des entretiens .....	36
PARAGRAPHE 2: Analyse des résultats.....	37
A. Analyse de l'état des créances .....	37
B. Analyse des résultats issus des investigations sur le terrain .....	38
1. Analyse des enquêtes.....	38
2. Analyse des entretiens .....	39
SECTION 3 : SYNTHESE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS .....	39
PARAGRAPHE 1 : Synthèse des résultats et vérification des hypothèses .....	39
A. Synthèse des résultats .....	39
B. Vérification des hypothèses .....	40
1. Vérification de l'hypothèse 1 .....	40
2. Vérification de l'hypothèse 2 .....	41
3. Vérification de l'hypothèse 3 .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
PARAGRAPHE 2: Suggestions et Condition de mise en œuvre .....	41
A- SUGGESTIONS .....	41
1 – A l'endroit de la CLCAM .....	41
2– A l' endroit des clients.....	42
B – Condition de mise en œuvre .....	42
CONCLUSION .....	43
BIBLIOGRAPHIE .....	44
ANNEXE A : ORGANIGRAMME DE LA CLCAM d'Abomey-Calavi.....	I
ANNEXE B : QUESTIONNAIRE DESTINE AUX ENQUETES .....	II
ANNEXE C : GUIDE D'ENTRTIEN.....	III
ANNEXE D : .....	IV
ANNEXE E : .....	V
TABIE DES MATIERES.....	VI